

ESTUDIO

Sobre el Bienestar de los Profesionales en las Organizaciones Sin Fines de Lucro en Panamá



Desarrollado por  **coimpacta**

ÍNDICE

Agradecimientos	4
Introducción	4
Contexto	5
<i>Situación de las organizaciones sin fines de lucro</i>	5
<i>Situación global post-pandemia</i>	6
Bienestar y productividad	7
Salud mental y bienestar	8
Objetivo del estudio	9
Metodología	10
Principales hallazgos del estudio	17
<i>Qué es bienestar para los/as participantes</i>	17
<i>Bienestar subjetivo</i>	17
<i>Malestar psicológico</i>	18
<i>Satisfacción con el trabajo</i>	21
<i>Síntomas de Burnout</i>	22
<i>Horas de trabajo</i>	24
<i>Uso del celular</i>	24
<i>Causas de estrés</i>	26
<i>Consecuencias del estrés</i>	28
<i>Consecuencias del estrés según el perfil</i>	29
<i>Estrategias de afrontamiento del estrés</i>	30
<i>Estrategias de afrontamiento del estrés según perfil</i>	30
<i>Expectativas personales</i>	30
<i>Iniciativas de bienestar ofrecidas por las organizaciones</i>	31
<i>Expectativas dirigidas a las organizaciones</i>	32
<i>Comunidad y pertenencia</i>	33
Reflexiones finales y Recomendaciones	34
<i>El Bienestar en agenda</i>	34
<i>Empezar pequeño</i>	34
<i>Foco en el largo plazo</i>	35
<i>Decisiones basadas en datos</i>	35



Junio, 2023



Ejecución de Estudio y Autoras

Equipo de Coimpacta: Maitena Moreno Ugartemendia y Silvia Haba de Merlo

Con el apoyo de la Junta Directiva y Dirección Ejecutiva de la Cámara Panameña de Desarrollo Social (CAPADESO)

Desarrollo de metodología y herramientas

Equipo de trabajo del BID Lab y The Wellbeing Project para el estudio “El Factor Invisible”

Adaptación de la metodología y herramientas para el presente estudio

Equipo de Coimpacta: Maitena Moreno Ugartemendia y Silvia Haba de Merlo

-

Cámara Panameña de Desarrollo Social (CAPADESO)

Red de organizaciones no gubernamentales, sin fines de lucro que promueven el desarrollo social en Panamá. El objetivo principal para agremiar a estas organizaciones es el poder evidenciar sus aportes a la solución de problemáticas y visualizar ante la opinión pública la labor que se realiza a través de ellas. <https://www.capadeso.org/>

Coimpacta

coimpacta es una plataforma que promueve y facilita espacios de bienestar entre profesionales de cambio social hispanohablantes para que así puedan seguir impactando desde su mejor versión. www.coimpacta.com

BID LAB

BID Lab es el laboratorio de innovación del Grupo BID, la principal fuente de financiamiento y conocimiento para el desarrollo enfocada en mejorar vidas en América Latina y el Caribe. El propósito de BID Lab es impulsar innovación para la inclusión en la región, movilizándolo financiamiento, conocimiento y conexiones para probar soluciones del sector privado en etapas tempranas con potencial de transformar la vida de poblaciones vulnerables afectadas por condiciones económicas, sociales y ambientales. <https://bidlab.org/es>

The Wellbeing Project

The Wellbeing Project (TWP) tiene como misión catalizar una cultura de bienestar para todos los agentes de cambio en el sector social. Este tipo de investigación fortalece la labor de TWP para seguir apoyando a los agentes de cambio y dar prioridad a su bienestar. Más información: <https://wellbeing-project.org/>

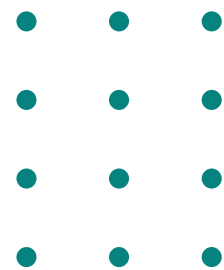
© Agradecimientos

Muchas gracias a CAPADESO por su interés y preocupación por el bienestar de su membresía, por hacer este estudio posible, y por su apoyo en todo el proceso, en especial a Eileen Ng Fábrega, a Hazel Domínguez y a Camila de Vengoechea. Agradecemos a los equipos de The Wellbeing Project y del BIDLab, en especial a Silvana Cisneros, Mireya Vargas y Juan Pablo López Gross, por esta colaboración y apoyo. Un especial agradecimiento a todas las personas, colaboradores de las organizaciones miembro de CAPADESO, por su participación, confianza y apertura para este estudio.

© Introducción

La Cámara Panameña de Desarrollo Social (CAPADESO) se pone en contacto con Coimpacta con el interés promover una cultura de bienestar mental en el sector social. Con este fin, Coimpacta propone desarrollar un estudio para conocer en mayor detalle el estado actual de su membresía, y posteriormente, desarrollar un Plan de Acción con sugerencias, dinámicas y formaciones específicas.

Para el desarrollo del estudio, Coimpacta se alía con el BID Lab y The Wellbeing Project, entidades que han desarrollado el primer estudio de salud mental y bienestar entre emprendedores de alto impacto en Iberoamérica, para sumarse a su intención de recabar mayor información en la región sobre el estado de bienestar mental de sus distintos profesionales, y alinearse a su metodología e indicadores. Se procede a desarrollar un estudio exploratorio de los niveles de bienestar de los colaboradores de la membresía de CAPADESO, investigando distintos indicadores. El presente reporte muestra el proceso y resultados de dicho estudio, así como recomendaciones generales sugeridas por Coimpacta.



Situación de las organizaciones sin fines de lucro

El trabajo realizado por las organizaciones sin fines de lucro es una labor necesaria para la sociedad. Sus colaboradores trabajan con pasión y vocación para solventar los problemas más apremiantes a nivel global.

Sin embargo, se trata de un trabajo complejo, en ambientes de vulneración de derechos y trauma, donde todo se siente como urgente y la presión por los resultados va más allá de un simple número, sino que se traduce en la calidad de vida de millones de personas. Este entorno de trabajo tiene, sin duda alguna, **impacto directo en la salud integral de sus trabajadores.**

Se desconoce en detalle el estado de salud mental dentro del ecosistema de los profesionales de organizaciones sin fines de lucro y la relación de ello con su labor. Sin embargo, es conocido que las personas con profesiones de cuidado son mucho más propensas a sufrir de trauma y depresión debido a la naturaleza de su trabajo. La escasa información disponible a nivel mundial sobre el estado de salud mental de los profesionales de organizaciones sin fines de lucro apuntan a la situación del síndrome de burnout o "síndrome del trabajador quemado"¹.

Existen estudios que indican que **hasta el 75% de los trabajadores sociales sufren este síndrome a lo largo de su vida**². Un estudio realizado en el Reino Unido a 10.000 profesionales de organizaciones sin fines de lucro encontró que más del 90% veía el burnout como una de las razones por las que dejar el sector, mientras que el 69% citaba el estrés. Otras encuestas mostraron que 80% de los encuestados decía haber experimentado estrés en su lugar de trabajo en los últimos 12 meses, mientras que el 42% piensa que su trabajo no contribuye positivamente a su salud mental, a pesar de que el 92% "cree en el trabajo que hace". En muchas ocasiones, los encuestados adjudicaban su baja moral de trabajo a las organizaciones que **"explotan la buena voluntad de su fuerza laboral"**³.

¹ La cronificación del estrés laboral, que se manifiesta a través de un estado de agotamiento físico y mental que se prolonga en el tiempo y que llega a alterar la personalidad y valoración propia del empleado.

² <https://blog.gitnux.com/social-work-burnout-statistics/>

³ <https://www.unitetheunion.org/news-events/news/2019/may/charity-workers-suffering-an-epidemic-of-mental-health-issues-and-stress-survey-reveals/>



Aquellos de nosotros que trabajamos en el sector sin fines de lucro a menudo distorsionamos nuestra visión de lo que significa un buen trabajo porque pensamos que la naturaleza de nuestro trabajo se trata de sacrificio. El hecho de que las organizaciones sin fines de lucro a menudo estén bajo presión financiera y bajo constantes restricciones para hacer más con menos amplifica este fenómeno” - *Beth Kanter y Aliza Sherman*⁴

Situación global post-pandemia

Asimismo, el panorama global vivido a partir de la pandemia ha revelado un **aumento de más del 25% de las personas con ansiedad y trastornos de depresión**⁵. En un estudio de la OCDE "¿Cómo va la vida en América Latina?" (2021), se señala cómo la pandemia tuvo una repercusión en la tensión de la población, y cómo las tendencias de la satisfacción con la vida en América Latina son bajas⁶. Los datos de la Encuesta Gallup Mundial muestran cómo, con el surgimiento de la pandemia, la satisfacción con la vida descendió en promedio un 7% en el grupo de países analizados⁷.

El estudio de la OCDE antes referido, señala que, en América Latina, un 76% de la población dice padecer el síndrome de burnout. Otro estudio de la plataforma de búsqueda laboral Búmeran muestra que, en la región, un 79% de las personas mencionan padecer burnout, **ocupando Panamá (con 72%) el tercer lugar del ranking**⁸.

Resulta paradójico que un sector que trabaja por crear bienestar entre los demás, no esté logrando mantener, o peor, esté perjudicando su bienestar. Pero la escasa data que se tiene en torno a estos temas en el sector social a nivel global demuestra la necesidad imperativa de sensibilizar y crear espacios para cultivar el bienestar de los profesionales del sector. Y es que, **por mucho que se tenga pasión y vocación por el trabajo que se hace, éste puede afectar negativamente a nuestro bienestar mental, emocional y físico.**

⁴ https://ssir.org/articles/entry/updating_the_nonprofit_work_ethic

⁵ <https://www.who.int/news/item/02-03-2022-covid-19-pandemic-triggers-25-increase-in-prevalence-of-anxiety-and-depression-worldwide>

⁶ https://www.oecd-ilibrary.org/sites/7f6a948f-es/1/3/3/index.html?itemId=/content/publication/7f6a948f-es&_csp_=c953f02fab5262a81b78e9bedb7cbc58&itemIGO=oecd&itemContentType=book#boxsection-d1e13913

⁷ <https://www.gallup.com/analytics/349280/gallup-global-emotions-report.aspx>

⁸ [https://www.bloomberglinea.com/2022/10/28/burnout-laboral-estos-son-los-paises-mas-exhaustos-de-latinoamerica/#:~:text=Si%20de%20un%20ranking%20se,%25\)%20y%20Per%C3%BA%20\(66%25\).](https://www.bloomberglinea.com/2022/10/28/burnout-laboral-estos-son-los-paises-mas-exhaustos-de-latinoamerica/#:~:text=Si%20de%20un%20ranking%20se,%25)%20y%20Per%C3%BA%20(66%25).)

Más allá del valor intrínseco que posee que las personas que trabajan en crear impacto social gocen de niveles de salud mental y bienestar positivos, es importante subrayar el impacto directo que estos elementos tienen en la productividad y el rendimiento diario.

Los expertos en el campo del bienestar prueban una y otra vez que existe una correlación significativa entre la productividad y el bienestar personal.

Investigaciones recientes han demostrado que cuando las personas experimentan altos niveles de bienestar, tanto físico como mental, tienden a ser **hasta un 12% más productivas en sus roles laborales**⁹. Al mantener un buen estado de bienestar, se promueve una mayor concentración, motivación y enfoque en las tareas, lo que conduce a un aumento en la productividad. Además, los empleados que se sienten bien consigo mismos y en su entorno laboral son más propensos a mantener una actitud positiva, a colaborar eficazmente con sus compañeros de equipo y a enfrentar los desafíos laborales de manera constructiva.

También se debe de tomar en consideración el **impacto del ausentismo laboral y la rotación de trabajadores** en las organizaciones y sus proyectos. La falta de bienestar personal aumenta el agotamiento físico y las enfermedades, y con ello, el ausentismo. Mientras que una cultura que genera personas con altos niveles de síndrome de burnout, ve rotar a su personal (y con ella, su conocimiento y experticia) de forma más regular¹⁰.

“ A pesar de que cada año se pierden más de 200 millones de días de trabajo debido a problemas de salud mental (\$16,800 millones en productividad de los empleados), la salud mental sigue siendo un tema tabú ”. - *Harvard Business Review*, 2019¹¹

Estos hallazgos respaldan la importancia de invertir en programas y políticas de bienestar en el lugar de trabajo, ya que **no sólo benefician a los empleados en su vida personal, sino que también tienen un impacto positivo en la productividad y el éxito organizacional.**

⁹ <https://www.gallup.com/workplace/215924/well-being.aspx>

¹⁰ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/consultancy/deloitte-uk-mental-health-report-2022.pdf>

¹¹ <https://hbr.org/2019/10/research-people-want-their-employers-to-talk-about-mental-health>

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la salud mental como **“un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de dolencias o enfermedades”** (OMS, 1948). Y detalla, como se muestra en el estudio **“El Factor Invisible”** (BIDLab, 2023), que se trata de un “estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus propias capacidades, puede afrontar las tensiones normales de la vida, puede trabajar de forma productiva y fructífera y es capaz de hacer una contribución a su comunidad. Así, la OMS entiende la salud mental como el fundamento del bienestar personal y su funcionamiento eficaz en la comunidad.”

Por ello, la salud mental es un estado más amplio de bienestar que implica manifestar sentimientos, interactuar con los demás, ganar un sustento y en general poder disfrutar de la vida. Visto de esta manera, la protección y el restablecimiento de la salud mental debe ser una prioridad.

Asimismo, **la salud mental es un derecho humano**. En 2017, la resolución del Consejo de Derechos Humanos de la ONU reafirmó el derecho de toda persona al disfrute del más alto nivel posible de salud física y mental y pone de relieve que la salud mental es una parte esencial de ese derecho. Este organismo estima que los problemas de salud mental serán la principal causa de discapacidad en el mundo en 2030. Desde las perspectivas mencionadas con anterioridad, se torna cada vez más evidente la necesidad de darle prioridad a la protección y el restablecimiento de la salud mental.

En el presente estudio, se estarán evaluando dos tipos de bienestar. Primero, el bienestar subjetivo, que se refiere a la felicidad en términos de satisfacción vital, a la presencia de emociones y de alcanzar el placer evitando el dolor. El bienestar subjetivo hace referencia a cómo las personas experimentan la satisfacción con sus vidas, en sus diversos ámbitos, e incluye las emociones y los juicios cognitivos con los que el individuo valora por ejemplo la felicidad.

El segundo tipo de bienestar evaluado en el presente estudio es el bienestar psicológico, el cual implica la idea de aspirar a la excelencia con base en el propio potencial único y la habilidad para cumplir esta idea. Así, el bienestar psicológico se deriva, por ejemplo, del éxito en las actividades de esfuerzo y autodeterminación. Va más allá de experimentar sentimientos de satisfacción derivados de la consecución de resultados u objetivos valorados, que son característicos del bienestar subjetivo. (BIDLab, 2023)¹².

¹² <https://publications.iadb.org/es/el-factor-invisible-bienestar-y-salud-mental-para-fortalecer-el-ecosistema-emprendedor-de-alto>

El presente estudio introduce y mide, de igual manera, los niveles de burnout, síndrome descrito por primera vez por el psiquiatra Herbert Freudenberg en 1974. El síndrome de burnout se refiere a la percepción del sujeto de una discrepancia entre los esfuerzos realizados y lo logrado en el ámbito laboral, que se manifiestan en un agotamiento emocional, sentimientos de cinismo y desapego del trabajo, así como una sensación de ineficacia y falta de logros. **Los individuos que experimentan burnout suelen vivir una disminución en la productividad y la calidad del trabajo, llevando a un deterioro en su desempeño laboral.** Además, el burnout aumenta el riesgo de padecer **depresión, ansiedad y enfermedades relacionadas con el estrés.** También puede impactar en las relaciones interpersonales, tanto en el ámbito laboral como en el personal, debido a la irritabilidad, la falta de energía y la dificultad para concentrarse.

Es crucial abordar el burnout de manera proactiva y preventiva, tanto a nivel individual como organizacional, para proteger la salud y el bienestar de los trabajadores y promover entornos laborales saludables y sostenibles. Según la misma OMS, los/las trabajadores/as que gozan de buena salud mental, por lo general, toleran altos grados de presión, suelen adaptarse a los cambios de la organización, disfrutan de buenas relaciones personales, y trabajan de acuerdo a sus habilidades y capacidades.

Objetivo del estudio

En colaboración con la Cámara Panameña de Desarrollo Social (CAPADESO), el BIDLab, y The Wellbeing Project, Coimpacta presenta este estudio, de carácter exploratorio que tiene como propósito **visibilizar la situación de salud mental y bienestar psicológico y subjetivo de profesionales de organizaciones sin fines de lucro miembros de CAPADESO,** aportando así al cuerpo de estudio en la materia para la región, con el fin de tomar medidas apropiadas para promover una cultura de bienestar.

Las grandes preguntas que guían el estudio están relacionadas con cuál es la situación actual de bienestar psicológico y subjetivo de los/las profesionales, las experiencias de burnout relacionadas a su labor, y las estrategias de afrontamiento a tales situaciones, para de allí derivar algunas recomendaciones para pensar en iniciativas de salud mental y bienestar dentro del ecosistema social.

Esta iniciativa es un esfuerzo pionero en la región latinoamericana, especialmente, en el estudio de esta población en Panamá.

Este estudio está alineado con los indicadores, metodologías e instrumentos desarrollados para el estudio de emprendedores de alto impacto en América Latina, titulado “El Factor Invisible” (Junio, 2023), publicado por el BIDLab y The Wellbeing Project.

Con el fin de aplicarlo de manera correcta y pertinente, Coimpacta ha adaptado dichos insumos a la población objetivo y su situación particular.


El estudio fue realizado a través de metodologías cuantitativas y cualitativas.

Descripción demográfica e información relevante sobre los/las participantes del estudio:


Perfiles		
Directores (ejecutivos y de área)	Coordinador(a) de Proyectos / Comunicaciones / Voluntariado y Alianzas / Administrativo	Técnico/a (Trabajador/a social, Psicólogo/a...)
48%	33%	20%

Sexo		
Femenino	Masculino	No identificado
83%	16%	1%


Edades			
Menos de 30 años	30 años a 42 años	43 años a 54 años	Más de 54
12%	42%	35%	11%




Hijos	
Sí	No
63%	37%




¿Dónde trabaja?	
En oficina	En campo / territorio
82%	18%



¿Equipo a cargo?	
Sí	No
65%	35%



¿Contacto directo con beneficiarios?	
Sí	No
90%	10%



Tipo de organización	
Operativa	Corporativa/Familiar
93%	7%

Tamaño de organización

Grande (Si tiene 11 o más empleados e ingresos totales de B/. 500,001 o más)	Pequeña (Si tiene 10 o menos empleados e ingresos totales de B/. 500,000 o menos)
52%	48%

En promedio, ¿cuántas horas semanales dedica a trabajar?

25 horas a la semana o menos	26 a 45 horas a la semana	Más de 45 horas a la semana
4%	57%	39%

© Metodología cuantitativa

A través de CAPADESO, se envió a toda la membresía un cuestionario virtual, anónimo y confidencial.

El cuestionario consistió en 24 preguntas, algunas con múltiples ítems que requieren respuestas del encuestado. La primera sección contiene información demográfica. La segunda sección incluye datos sobre la organización. La tercera sección mide el estado del bienestar psicológico y subjetivo, incluyendo la escala de 5 ítems de bienestar subjetivo de la Organización Mundial de la Salud, una escala sobre la satisfacción con el trabajo, y una escala vinculada a síntomas de burnout. La cuarta sección mide las causas y consecuencias del estrés. La quinta sección mide las estrategias para afrontar el estrés.

Durante el periodo del 1 de marzo hasta el 7 de abril del 2023, se envió el enlace de encuestas a las 78 organizaciones miembro de CAPADESO, pidiendo que un mínimo de 3 personas rellenaran la encuesta, según los perfiles de dirección, coordinación y técnicos.

A 7 de abril del 2023, un total de **182 encuestas** habían sido recolectadas, de las cuales **164** eran válidas para el estudio según los 3 perfiles seleccionados, provenientes de **55 organizaciones**.

Las encuestas fueron desarrolladas y evaluadas según los siguientes indicadores:

- **WHO-5, Bienestar Subjetivo:**

Escala desarrollada por la Organización Mundial de la Salud (OMS), está compuesta por 5 ítems en la que se le pregunta al encuestado/a cómo se ha sentido en las últimas dos semanas:

1. Me he sentido alegre y de buen humor,
2. Me he sentido tranquilo/a y relajado/a,
3. Me he sentido activo/a y con energía,
4. Me he despertado sintiéndome bien y descansado/a,
5. Diría que mi vida ha tenido cosas interesantes para mí.

El análisis de la encuesta muestra que la escala tiene un alto nivel de confiabilidad, arrojando un Cronbach Alpha de 0.82, así como claramente un solo factor en el análisis exploratorio factorial.

Los/las encuestados/as se han clasificado en tres grupos:

1. Nivel de bienestar subjetivo bajo (correspondiente al primer quintil),
2. Nivel de bienestar subjetivo medio (correspondiente al segundo, tercero y cuarto quintiles),
3. Nivel de bienestar subjetivo alto (correspondiente al quinto quintil).

- **Escala "Satisfacción con su trabajo":**

Esta escala fue adaptada a partir de escalas sobre satisfacción con el trabajo, y está compuesta por 6 ítems:

1. Me siento satisfecho/a con mi trabajo,
2. Me siento motivado/a para ir a trabajar todos los días,
3. Me siento de buen ánimo cuando estoy trabajando,
4. Disfruto cuando estoy en mi organización,
5. Tengo ganas de volver al trabajo al día siguiente,
6. Siento que mi propósito está alineado con la misión de la organización.

El análisis de la encuesta muestra que la escala tiene un alto nivel de confiabilidad, arrojando un Cronbach Alpha de 0.91, así como claramente un solo factor en el análisis exploratorio factorial.

Los/las encuestados/as se han clasificado en dos grupos:

1. Insatisfecho/a con el trabajo
2. Satisfecho/a con el trabajo.

Como punto de corte se utilizó 43.3% en la escala, lo cual corresponde a casi siempre haber respondido “Algunas Veces” y “Nunca” a las oraciones presentadas, en el caso del primer grupo.

- ***Escala “Bienestar psicológico”:***

Esta escala mide bienestar psicológico asociado al burnout y está compuesta por 13 ítems vinculados a emociones experimentadas antes de empezar a trabajar:

1. Estresado/a,
2. Inseguro/a,
3. Apático/a,
4. Optimista,
5. Abrumado/a,
6. Capaz de hacer frente a las luchas cotidianas,
7. Consciente de mí mismo/a,
8. Incapaz de poner un límite en mis horarios de trabajo,
9. Energizado/a,
10. Físicamente enfermo/a,
11. Fatigado/a,
12. Cada vez más afectado/a por los altibajos diarios,
13. Con poca energía para las actividades fuera del trabajo.

El análisis de la encuesta muestra que la escala tiene un alto nivel de confiabilidad, arrojando un Cronbach Alpha de 0.90, mientras el análisis exploratorio factorial muestra una solución de dos factores.

Los/las encuestados/as se han clasificado en tres grupos:

1. Malestar psicológico severo,
2. Malestar psicológico leve,
3. Bienestar psicológico.

Como punto de corte se utilizó 67% en la escala, para el primer grupo, lo cual corresponde a casi siempre haber respondido “Todo el tiempo”, “La mayoría del tiempo” y “Más de la mitad del tiempo” a las oraciones 1, 2, 3, 5, 8, 10, 11, 12 y 13, y una minoría de respuestas positivas para las oraciones 4, 6, 7, y 9.

- *Escala "Síntomas de Burnout":*

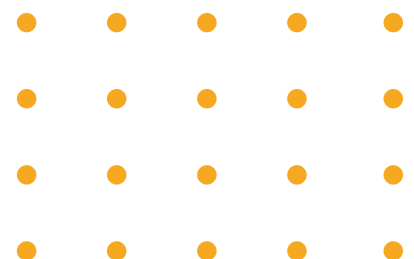
Esta escala mide más concretamente el estado de burnout y está compuesta por 17 ítems sobre pensamiento negativos y síntomas, incluyendo:

1. Quisiera cambiar su trabajo actual,
2. Sigo pensando en el trabajo después del horario laboral,
3. Mi trabajo es estresante,
4. Me afecta el agotamiento laboral,
5. Tengo cada vez menos tiempo para actividades fuera de mi trabajo,
6. Apatía,
7. Dolor de cabeza,
8. Aburrimiento,
9. Falta de concentración,
10. Insomnio,
11. Fastidio,
12. Náuseas,
13. Aislamiento del entorno,
14. Disminución de la inmunidad,
15. Mal humor,
16. Depresión,
17. y Sensación de impotencia.

El análisis de la encuesta muestra que la escala tiene un alto nivel de confiabilidad, arrojando un Cronbach Alpha de 0.93, mientras el análisis exploratorio factorial indica la potencial presencia de 4 constructos.

Los/las encuestados/as se han clasificado en tres grupos:

1. Burnout severo (correspondiente al primer quintil),
2. Burnout moderado (correspondiente al segundo, tercero y cuarto quintil),
3. Bienestar subjetivo alto (correspondiente al quinto quintil).



El propósito de la exploración cualitativa es profundizar en el análisis de ciertos aspectos de la salud mental y el bienestar psicológico de los/las participantes. La herramienta cualitativa utilizada fue el grupo focal (focus groups), realizándose un total de 2 grupos focales:

- Miércoles 12 de abril del 2023, con **11 participantes** (directores ejecutivos y de área);
- Viernes 14 de abril del 2023, con **9 participantes** (7 coordinadores y 2 técnicos).

Las áreas de investigación que se exploraron en el componente cualitativo incluyeron:

- la comprensión de lo que se entiende por bienestar psicológico y subjetivo, y la satisfacción con la vida y sus ámbitos;
- los síntomas de agotamiento y situaciones de estrés que afectan el/la colaborador(a), las causas y consecuencias del burnout en cuanto a la carga de trabajo, la percepción de falta de control, los equipos de colaboradores/as y las recompensas que el trabajo le produce;
- se profundizó sobre las diversas estrategias de afrontamiento que el/la colaborador(a) realiza para minimizar el estrés y el agotamiento, así como situaciones de malestar en el bienestar psicológico y subjetivo;
- también, se exploraron las actividades que desearían realizar y su priorización.

Todos los grupos focales fueron grabados y transcritos con el debido consentimiento de los/las participantes. Los verbatim se tomaron como ejemplos que apoyan la descripción en el componente cuantitativo y contribuyen a profundizar en el análisis.



Como hallazgo general en este estudio y teniendo en cuenta la situación específica de la muestra participante, **se observa que los profesionales del sector social de Panamá exhiben una clara afectación de su bienestar**, a partir del análisis de las variables analizadas relacionadas a éste.

Qué es bienestar para los/as participantes

La metodología de investigación cualitativa aplicada en los grupos focales permitió indagar acerca de las ideas asociadas al bienestar para cada perfil. De manera general, en el caso de los directores, el bienestar se encuentra directamente vinculado a la previsibilidad, al control y a la efectividad en el cumplimiento de las metas; en el caso de los/as coordinadores, a un estado de equilibrio integral y de conexión interna; y los/as técnicos/as aparece más relacionado a la perspectiva de derechos y al tiempo disponible para realizar actividades que aporten bienestar.

“Bienestar es tranquilidad que viene del orden y de cierto sentido del poder; saber que estamos cerca de cumplir los objetivos y preparados para lo que viene”.

-Testimonio perfil Director(a)

“Para mí, bienestar es sentirme óptima emocional, física y psicológicamente. Sobre todo, tener salud mental, estar bien conmigo misma”.

-Testimonio perfil Coordinador(a)

“Tener tiempo para cuidar de mí. Si yo estoy bien conmigo, puedo ayudar a los demás. Para mí es un derecho”.

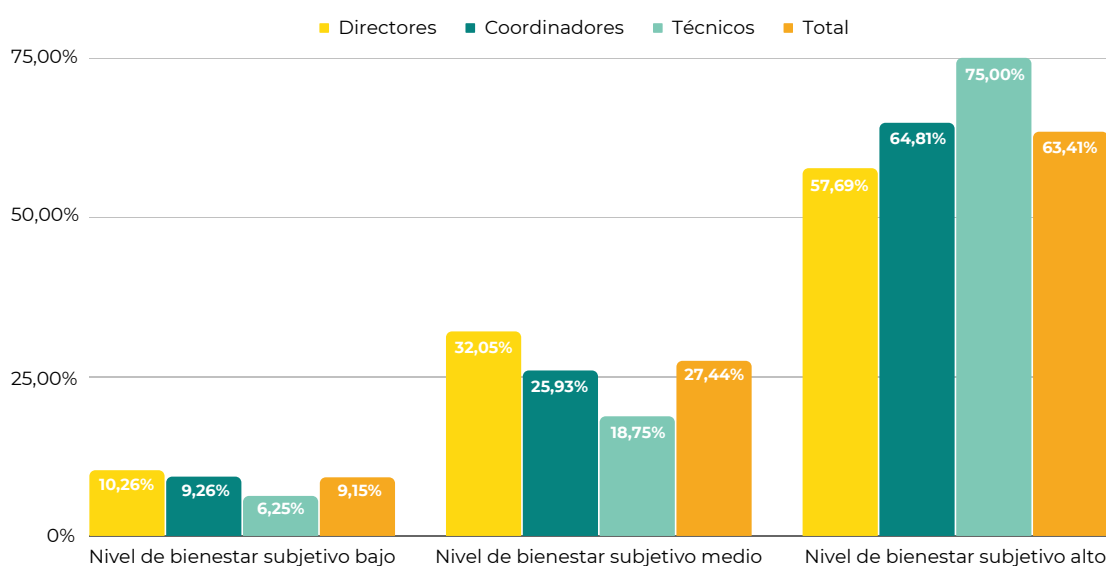
-Testimonio perfil Técnico(a)

Bienestar subjetivo

Según los resultados recolectados tras aplicar el índice ‘WHO-5’ desarrollado por la OMS, la mayoría de los participantes (63%) reportan niveles altos de bienestar subjetivo (Gráfico 1). Sin embargo, se observa **un número considerable de participantes (37%) que mostró tener un nivel de bienestar medio o bajo.**

Por otra parte, al desglosar la data por perfiles, quienes experimentan mayores niveles de bienestar son los/as técnicos/as (75%), seguido por coordinadores (65%) y por último, los directores (58%). En relación a niveles de bienestar medio, la situación es inversa: en primer lugar se encuentran los directores (32%), luego los coordinadores (26%) y finalmente los técnicos (19%). En los niveles de bienestar bajo, no hay diferencias significativas por tipo de posición.

Gráfico 1. Niveles de bienestar subjetivo por perfil



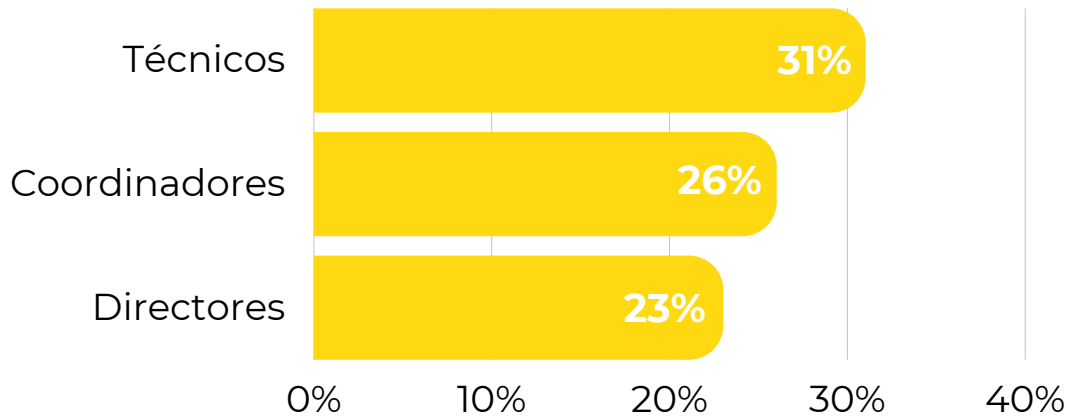
Fuente: Datos propios. Estudio realizado durante 2023 a la membresía de CAPADESO con una muestra de ciento sesenta y cuatro profesionales del sector social de Panamá.

Malestar psicológico

La medición del malestar psicológico surge a partir de la aplicación de una escala de bienestar psicológico que revela las emociones sentidas por los participantes antes de empezar a trabajar. Los síntomas de malestar psicológico incluyen estrés, inseguridad, apatía, pesimismo, sensación de estar abrumado/a, incapacidad de poner límite al horario de trabajo, baja energía, físicamente enfermo/a, sensación de fatiga, entre otros.

El análisis de resultados indica que, de manera general, **el 26% de la muestra experimenta malestar psicológico severo y moderado**. La mayor afectación se observa en los técnicos, seguido por coordinadores y directores sucesivamente.

Gráfico 2. Afectación del malestar psicológico severo y moderado por perfil

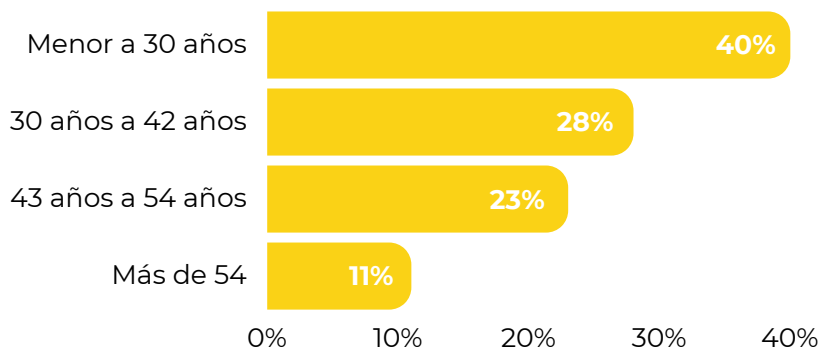


Fuente: Datos propios. Estudio realizado durante 2023 a la membresía de CAPADESO con una muestra de ciento sesenta y cuatro profesionales del sector social de Panamá.

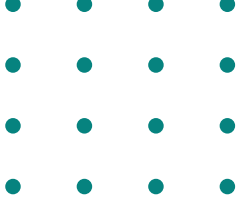
- ● ● **“La mayor parte del tiempo me siento desmotivada y cansada”.**
- ● ● *-Testimonio de participantes con malestar psicológico moderado*

En cuanto a la composición demográfica de la muestra con malestar psicológico severo y moderado, se observa que la situación es más grave a menor edad. El grupo más afectado son los menores de 30 años, seguido por quienes tienen entre 30 y 42 años, luego el grupo entre 43 y 54 años y, en último lugar, los mayores de 54 años.

Gráfico 3. Porcentaje de participantes con niveles de malestar psicológico severo y moderado según edad



Fuente: Datos propios. Estudio realizado durante 2023 a la membresía de CAPADESO con una muestra de ciento sesenta y cuatro profesionales del sector social de Panamá.



Examinar los datos de este grupo, segmentando por tamaño de organización, pone de manifiesto que en las organizaciones pequeñas (10 o menos empleados e ingresos totales de B/. 500,000 o menos) es donde se registra el mayor índice de malestar (severo y moderado), con 27%. Mientras, en las organizaciones grandes (con 11 o más empleados e ingresos totales de B/. 500,001 o más) vemos menos malestar general, pero una mayor proporción de casos más severos (21% de malestar severo frente al 7% en pequeñas).

Gráfico 4. Porcentaje de participantes con niveles de malestar psicológico severo y moderado según tamaño de organización

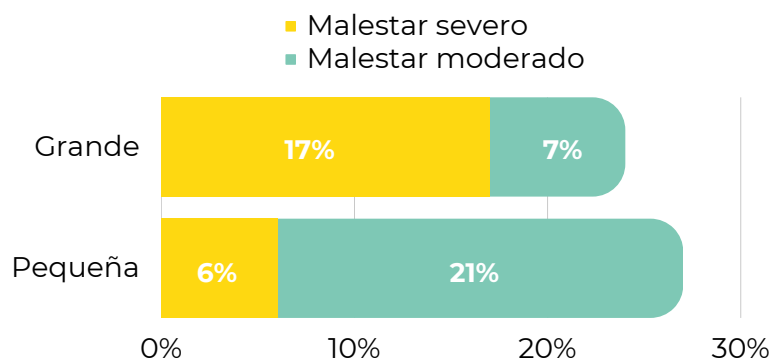
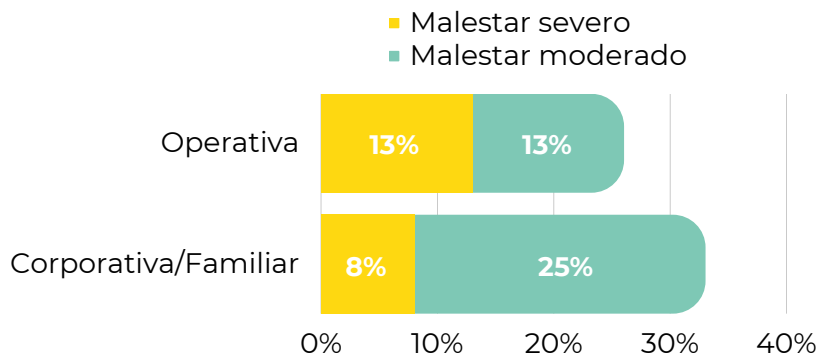


Gráfico 5. Porcentaje de participantes con niveles de malestar psicológico severo y moderado según tipo de organización



Fuente: Datos propios. Estudio realizado durante 2023 a la membresía de CAPADESO con una muestra de ciento sesenta y cuatro profesionales del sector social de Panamá.

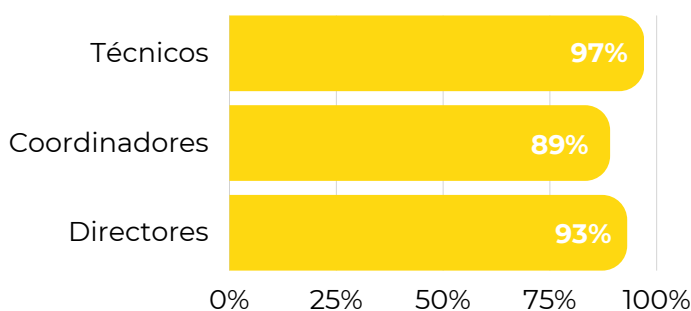
Si lo vemos por tipo de organización, habiéndose dividido en "organizaciones operativas" (aquellas que trabajan directamente en terrero) y "organizaciones corporativas o familiares" (entidades donantes, no ejecutoras), podemos ver que hay un mayor porcentaje de malestar entre los encuestados de organizaciones corporativas/familiares (33%) que en las operativas (25%).

Sin embargo, se detecta un mayor porcentaje de malestar severo en las organizaciones operativas (13%).

En este punto se registra uno de los datos más alentadores del estudio. El 93% de los participantes señalan estar satisfechos con su trabajo, con leves variaciones según el rol que desempeñan en la organización. Es decir que, tanto directores como coordinadores y técnicos se encuentran satisfechos con este ámbito particular de su vida.

Un segundo análisis derivado de combinar la satisfacción con el trabajo y el malestar psicológico arroja que a mayor malestar psicológico, mayor insatisfacción con el trabajo. Y, por el contrario, a mayor bienestar psicológico, mayor satisfacción con el trabajo.

Gráfico 6. Porcentaje de satisfacción con el trabajo según perfil



Fuente: Datos propios. Estudio realizado durante 2023 a la membresía de CAPADESO con una muestra de ciento sesenta y cuatro profesionales del sector social de Panamá.

- • "Todo el tiempo
- • estoy pensando en el
- • trabajo. Hago
- • muchos sacrificios en
- • un entorno que no
- • los reconoce, y luego,
- • me siento mal
- • conmigo".

-Testimonio de Coordinador(a)

Siguiendo la misma línea de ideas, en los grupos focales se indagó específicamente la influencia del trabajo en su bienestar y se observa una constante: desde una perspectiva general, el trabajo es fuente de bienestar para los participantes. Éste les proporciona principalmente oportunidades de socialización (intercambio con personas; compañeros de trabajo, voluntarios y comunidades beneficiarias) y de propósito (esfuerzos orientados a la creación de impacto positivo en los beneficiarios). Sin embargo, se observan algunos casos muy significativos en los que participantes, especialmente con perfil de coordinación, señalaron el clima de trabajo como un aspecto negativo.

"El trato de mis compañeros es horrible. Tratar con voluntarios me ayuda a compensar esa carga negativa".

-Testimonio de Coordinador(a)

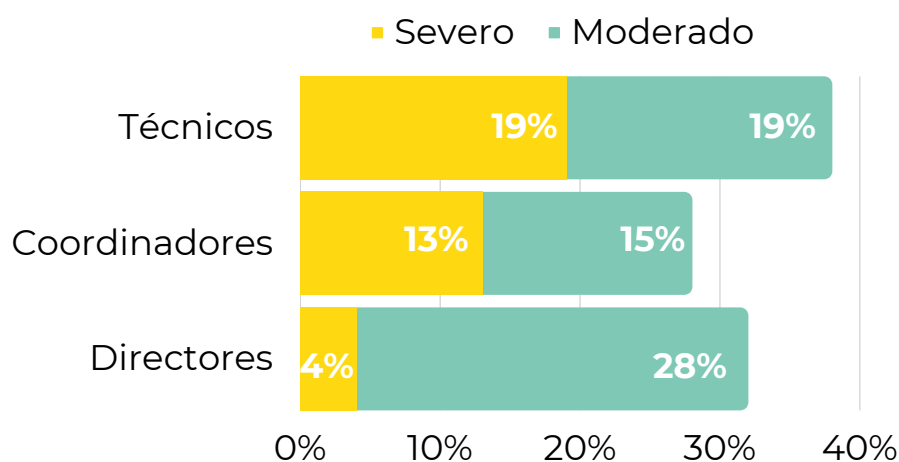
"Estoy en un ambiente laboral pesado y eso lejos de darme bienestar, me genera mucho estrés".

-Testimonio de Coordinador(a)

Síntomas de Burnout

La Escala utilizada "síntomas de burnout" mide puntualmente el estado de burnout de los/as participantes en tres aspectos: las horas semanales trabajadas, los pensamientos negativos y los síntomas de agotamiento. El análisis de los datos arroja que **el 32% de los participantes exhibe niveles de burnout moderado o severo**, y de éstos, el 10% burnout severo, siendo los técnicos los más afectados.

Gráfico 7. Nivel de burnout según perfil



Fuente: Datos propios. Estudio realizado durante 2023 a la membresía de CAPADESO con una muestra de ciento sesenta y cuatro profesionales del sector social de Panamá.

- • "Aunque quiera dar mi 100%, no puedo porque estoy agotado/a".
- • -Testimonio de Técnico(a)

Los diversos perfiles de participantes experimentan, en menor o en mayor medida, la totalidad de los síntomas de burnout medidos. Sin embargo, el ítem “sigo pensando en el trabajo después del horario laboral” fue el más recurrente, afectando especialmente a los directores. En segundo lugar “mi trabajo es estresante” y en tercer lugar “tengo cada vez menos tiempo para actividades fuera”.

Tabla 1. Síntomas de burnout según perfil

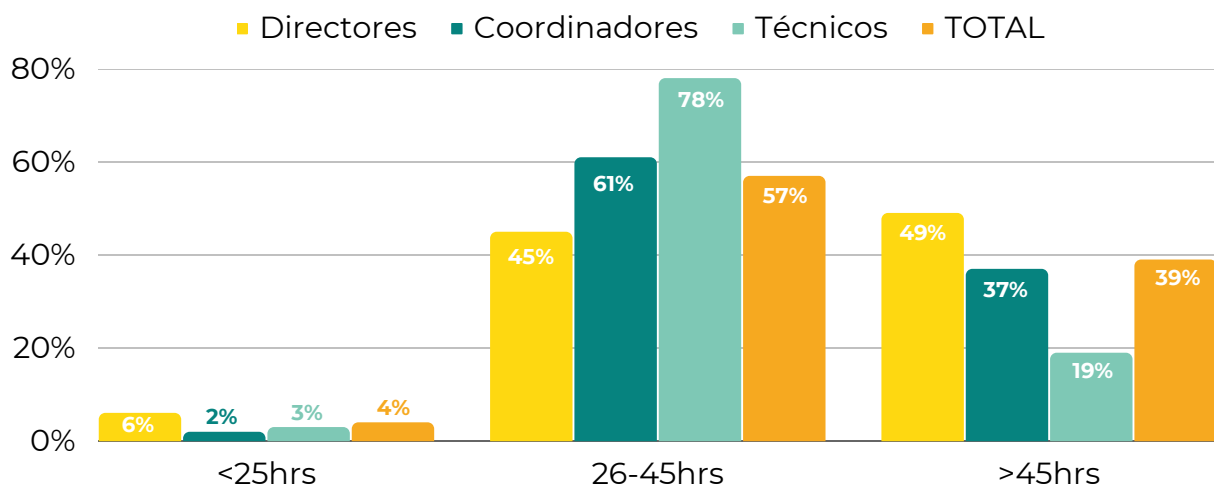
Síntomas de Burnout % de respuestas para "todo el tiempo", "la mayoría del tiempo", y "Más de mitad del tiempo"

Síntomas de burnout según el perfil	Total	Directores	Coordinadores	Técnicos
Quisiera cambiar mi trabajo actual	20%	17%	22%	25%
Sigo pensando en el trabajo después del horario laboral	55%	65%	46%	47%
Mi trabajo es estresante	34%	35%	28%	44%
Me afecta el agotamiento laboral	27%	27%	24%	34%
Tengo cada vez menos tiempo para actividades fuera de mi trabajo	32%	27%	26%	53%
Apatía	16%	8%	22%	25%
Dolor de cabeza	24%	17%	22%	44%
Aburrimiento	14%	8%	19%	22%
Falta de concentración	21%	17%	24%	28%
Insomnio	20%	17%	20%	28%
Fastidio	17%	13%	19%	25%
Náuseas	10%	5%	11%	22%
Ansiedad	29%	28%	26%	34%
Aislamiento del entorno	16%	12%	17%	25%
Debilidad física	19%	18%	17%	25%
Mal humor	17%	13%	19%	25%
Depresión	13%	9%	13%	22%
Sensación de impotencia	24%	17%	28%	34%

Fuente: Datos propios. Estudio realizado durante 2023 a la membresía de CAPADESO con una muestra de ciento sesenta y cuatro profesionales del sector social de Panamá.

Se reportó que el 57% de los/las encuestados/as trabaja semanas de entre 26-45 horas, mientras que casi el 40% de los encuestados trabaja más de 45 horas semanales. Si lo vemos por perfil, vemos que casi la mitad de los directores trabaja más de 45 horas semanales, seguidos por los coordinadores, con 37 horas. El 78% de los técnicos dicen trabajar entre 26-45 horas semanales. Esto no incluye los tiempos de desplazamiento hasta el lugar de trabajo.

Gráfico 9. Horas de trabajo a la semana por perfil



Fuente: Datos propios. Estudio realizado durante 2023 a la membresía de CAPADESO con una muestra de ciento sesenta y cuatro profesionales del sector social de Panamá.

Si lo cruzamos con los indicadores de burnout, observamos que el 93% de las personas que muestran burnout moderado o severo dicen trabajar más de 45 horas semanales.

Relacionado a las horas de trabajo, en los grupos focales, se destacan, especialmente entre los perfiles de coordinadores y técnicos, comentarios respecto al no respeto de los horarios, a la falta de días libres (incluso en fines de semana) o de vacaciones.

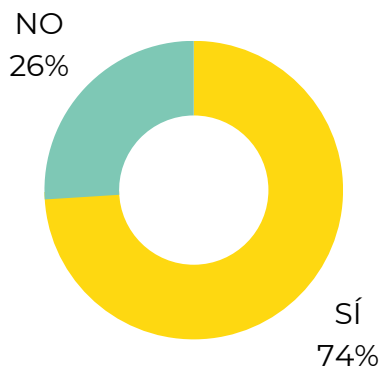
Uso del celular

Tanto en la instancia de cuestionario como en los grupos focales se indagó acerca de la afectación del uso del celular en el bienestar de la muestra participante llegando a un dato alarmante: el 74% señala que el uso del celular afecta su bienestar, mientras que sólo el 26% reporta que no lo hace. Es notable que quienes se encuentran en el último grupo señalaron que previamente les afectaba pero que habían aprendido a gestionar su uso de manera efectiva.

En todos los casos, las personas reconocen los beneficios de usar el celular. Desde el punto de vista personal, les permite mantener una comunicación fluida e instantánea con sus familiares. Desde el punto de vista laboral, aumenta la productividad, ya que brinda agilidad para tomar decisiones y flexibilidad para hacerlo desde fuera de la oficina. En cuanto a los efectos negativos, los más nombrados corresponden, en primer lugar, a la **dificultad para desconectarse luego del horario laboral** (dependencia), en segundo lugar a cuadros de **ansiedad** (salud mental) y por último, a **cansancio ocular e insomnio** (salud física).

Los 3 grupos de posiciones reportan efectos similares. Sin embargo, los más afectados son los directores. Según los datos, a **mayor nivel dentro de la organización y responsabilidad, más dependencia y afectación por el uso del celular.**

Gráfico 10. Respuestas a si les afecta negativamente el uso del celular



Quienes no se ven afectados, dicen que aprendieron a gestionar y limitar el uso del celular.

- El grupo más afectado son los Directores, expresando:
- Falta de balance vida personal - laboral (dificultad para desconectarse luego del horario)
 - Ansiedad
 - Cansancio ocular e insomnio

Fuente: Datos propios. Estudio realizado durante 2023 a la membresía de CAPADESO con una muestra de ciento sesenta y cuatro profesionales del sector social de Panamá.

"Siento que nunca dejo de trabajar. Ese aparatito no deja separar el trabajo de la vida personal. Uno empieza a ver un "tic tac" en horas de ocio y quedo respondiendo e-mails o WhatsApp de trabajo".

-Testimonio de Director(a)

"Me da paz saber que tengo un dispositivo que me ayuda fácilmente a comunicarme con el que necesite, pero al estar todo el día pendiente a un mensaje es estresante".

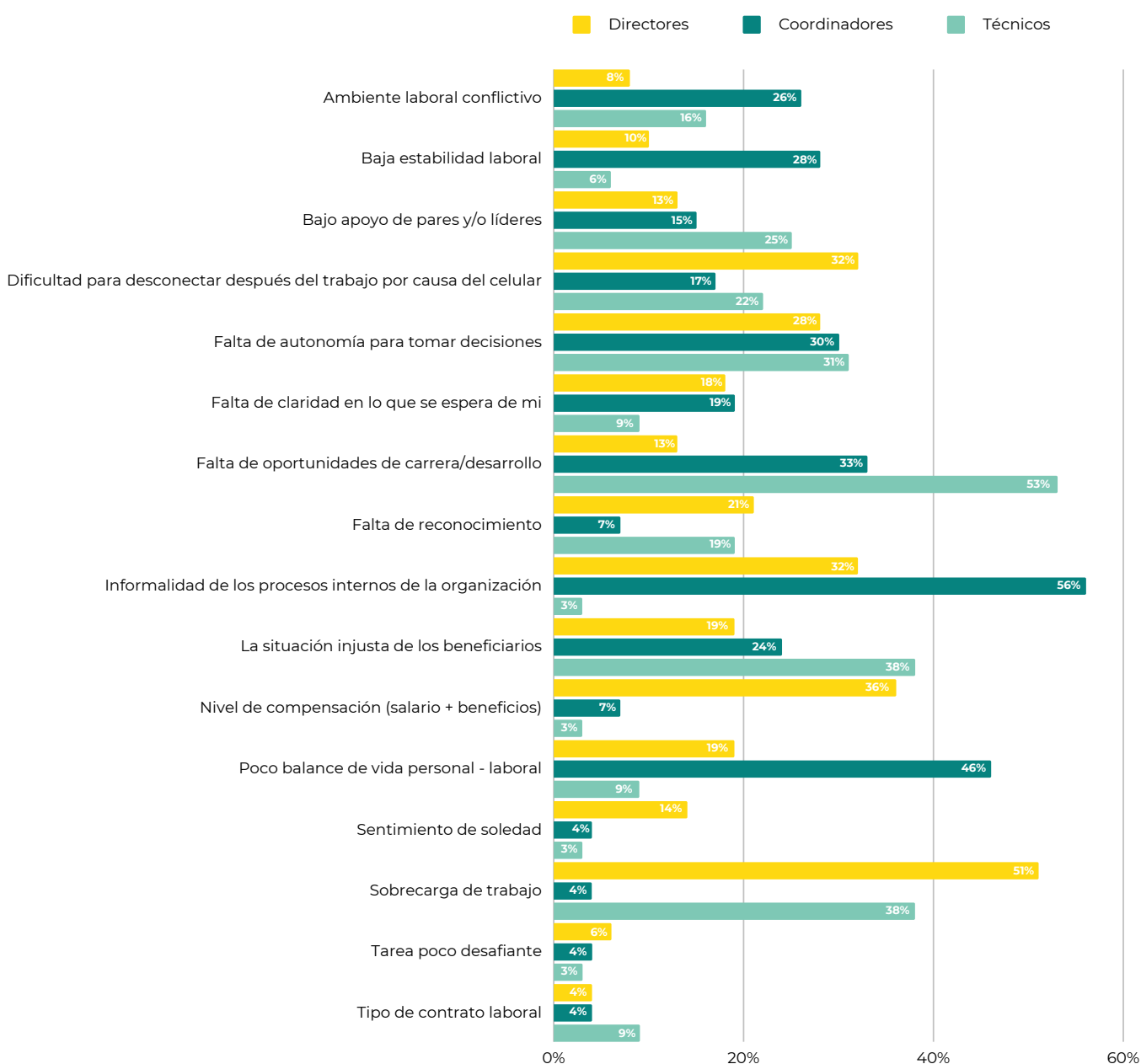
-Testimonio de Coordinador(a)

"La disponibilidad de tiempo para atender casos de padres y [beneficiarios] genera tensión por ser situaciones que en la mayoría de las veces sale de nuestras manos".

-Testimonio de Técnico(a)

Según los resultados arrojados por este estudio, las principales causas de estrés de la muestra participante son la **informalidad de los procesos internos de la organización**, especialmente afectando a coordinadores (56%), la **falta de oportunidades de desarrollo de carrera**, impactando mayoritariamente en técnicos (53%) y la **sobrecarga de trabajo**, con repercusiones significativa en directores (51%). A estas tres causas principales, les siguen en menor medida: el poco balance de vida personal-laboral, implicando a los coordinadores (46%) y la situación injusta de los beneficiarios, en técnicos (38%).

Gráfico 11. Causas de estrés según perfil

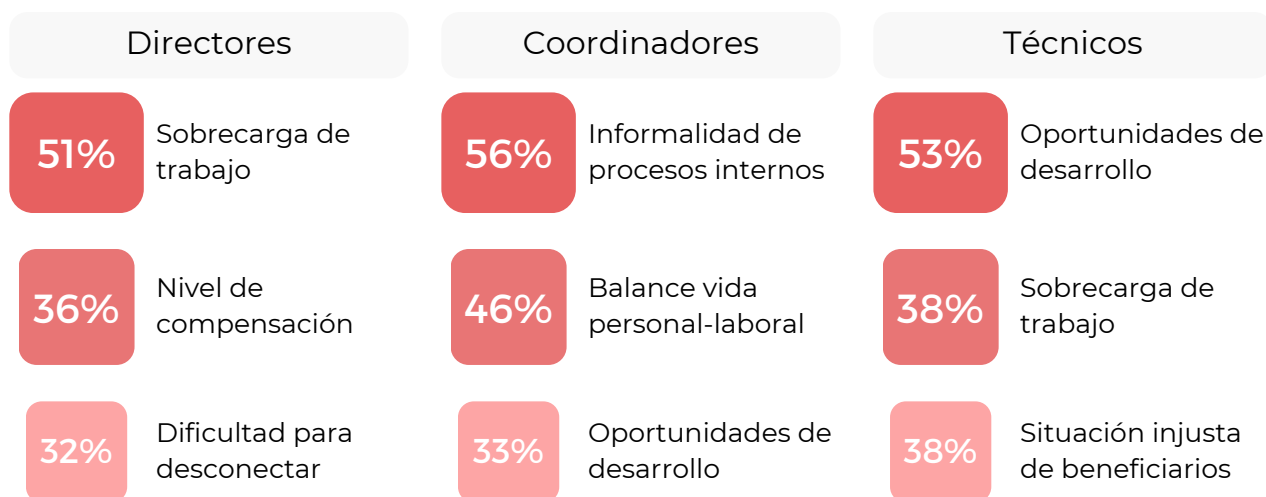


Fuente: Datos propios. Estudio realizado durante 2023 a la membresía de CAPADESO con una muestra de ciento sesenta y cuatro profesionales del sector social de Panamá.

También es interesante analizar los tres principales motivos de estrés por posición para tener un panorama más claro de las causas en cada grupo.

Gráfico 12. Principales causas de estrés según perfil

Principales 3 causas según posición



Fuente: Datos propios. Estudio realizado durante 2023 a la membresía de CAPADESO con una muestra de ciento sesenta y cuatro profesionales del sector social de Panamá.

En los grupos focales, se obtuvo información complementaria que clarifica algunos aspectos mencionados. **En el caso de los Directores, la sobrecarga de trabajo se encuentra directamente relacionada con la escasez de recursos económicos**, ya que obstaculiza la contratación de personas y hace de la búsqueda de fondos, una tarea constante y agotadora. Adicionalmente, la falta de equipo adecuado hace que éstos asuman tareas más del tipo operativo, administrativo y menos estratégicas. Esto tiene un impacto directo en la gestión de su tiempo y genera sentimientos de frustración.

Por otra parte, la situación de los directores impacta en las posiciones intermedias. **Cuando los coordinadores hacen alusión a la informalidad en los procesos se refieren a que asumen tareas extras que no son reconocidas económicamente**. Si bien reciben concesiones no económicas (ej. llegada más tarde del horario habitual de trabajo), señalan que la situación de la organización no permite reconocerles ese esfuerzo con dinero ni brindarles perspectivas de crecimiento profesional. Esto se suma al malestar que genera **la falta de procesos que aborden la inequidad interna de distribución del trabajo: a quienes muestran buen desempeño, se les solicita cada vez más trabajo**, afianzando un círculo de sobrecarga, desmotivación y clima laboral tóxico.

También es interesante analizar los tres principales motivos de estrés por posición para tener un panorama más claro de las causas en cada grupo.

• • "Me agota la recolección de fondos. Como no hay dinero, asumo muchos roles que en sector privado lo harían varias personas"

-Testimonio de Director(a)

"Hay temporadas donde no tengo días libres. Estoy tan cargada y tan frustrada que afecta mucho a mi pareja"

-Testimonio de Coordinador(a)

Consecuencias del estrés

Los vínculos interpersonales son los más afectados a causa del estrés, especialmente las relaciones familiares, correspondientes al ámbito personal. También se ve afectado, en el ámbito del trabajo, el clima laboral. En esta última esfera, se observa que afecta gravemente a la concentración y la productividad en el trabajo. Además, tiene grandes consecuencias en el ánimo de las personas y produce agotamiento físico.

Tabla 2 Efectos del estrés según ámbito

Ámbito laboral	Ámbito personal
<ul style="list-style-type: none"> • Menor productividad • Menor concentración • Baja de la creatividad • Dificultad para la innovación • Menor capacidad de resolución de conflictos • Descenso del ritmo de trabajo • Aumento de la procrastinación 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor nivel de conflictividad • Menor tiempo de calidad • Disminución de la actividad social

Fuente: Datos propios. Estudio realizado durante 2023 a la membresía de CAPADESO con una muestra de ciento sesenta y cuatro profesionales del sector social de Panamá.

“ Al escuchar todos los días problemas, me siento impotente. La compensación salarial no está acorde al trabajo. No me quejo porque me gusta y estoy comprometida. Otra cosa es que dormimos en el viaje y no compartimos con la familia como quisiéramos, son 8 horas trabajando y 3 horas en el transporte ”. -Testimonio de Técnico(a)

Tabla 2. Efectos del estrés según tipos de síntomas

Síntomas emocionales	Síntomas psicósomáticos	Síntomas conductuales
<ul style="list-style-type: none"> • Ansiedad • Apatía • Irritabilidad • Impaciencia • Impotencia • Malhumor • Tristeza 	<ul style="list-style-type: none"> • Agotamiento físico • Dolor de cabeza • Trastornos del sueño • Sobrealimentación inducida por ansiedad 	<ul style="list-style-type: none"> • Aislamiento del entorno • Desconexión y Conflictividad a nivel vincular • Distracción • Disminución del ritmo de trabajo

Fuente: Datos propios. Estudio realizado durante 2023 a la membresía de CAPADESO con una muestra de ciento sesenta y cuatro profesionales del sector social de Panamá.

Consecuencias del estrés según el perfil

De forma general, según los resultados, a mayor nivel de responsabilidad en la posición, menor afectación del estrés. En los grupos focales surge que quienes cuentan con posiciones de mayor responsabilidad, también tienen mayor acceso a herramientas de afrontamiento del estrés.

Si bien en directores, coordinadores y técnicos se vieron afectaciones similares (enunciadas arriba), en directores, impacta principalmente en el ánimo (frustración ante incumplimiento de objetivos), en coordinadores la disminución de la actividad social, y en técnicos el agotamiento físico.

"Cuando estoy estresada, no pienso con claridad".

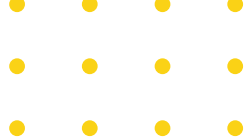
-Testimonio de Director(a)

"Cuando siento estrés, tiendo a desorganizarme con la entrega puntual de tareas o actividades a realizar, pierdo el orden de mi rutina. También afecta mi sueño, baja mi productividad y genera mucho agotamiento físico y mental, donde solo prefiero llegar a dormir y descansar lo más que puedo".

-Testimonio de Técnico(a)

"Desarrollé un trastorno de ansiedad generalizado a raíz de la falta de sueño. Cuando inició la pandemia el personal se redujo radicalmente. A pesar de que estábamos todavía al 50% del salario, yo estaba llevando tres cargos paralelos. No dormía. Actualmente, estoy yendo al psiquiatra".

-Testimonio de Coordinador(a)



Estrategias de afrontamiento del estrés

Casi la totalidad de las personas encuestadas realiza al menos una actividad a nivel personal para minimizar el estrés. La iniciativa más elegida es el ejercicio físico en sus diferentes variantes. Dentro de esta categoría las caminatas son las más recurrentes. En segundo lugar, la socialización: pasar tiempo de calidad con familia y amigos en diferentes actividades, especialmente al aire libre. En tercer lugar, prácticas asociadas a mejorar la salud mental, como meditar y evitar el uso del celular en horarios no laborables. Por último, los pasatiempos ligados al arte, tales como escuchar música y leer.

Estrategias de afrontamiento del estrés según el perfil

Algo llamativo es que, en la posición de directores, surgió la importancia de establecer prioridades, delegar y organizar el tiempo como un aspecto clave que utilizan para minimizar el estrés, punto que se observa también en coordinadores, con menor frecuencia, y no se presenta en técnicos. Asimismo, hacer actividades al aire libre y actividades vinculadas con la espiritualidad (ej. orar) también se presentaron como iniciativas repetidas en los 3 grupos.

En relación a satisfacción en la frecuencia con la que realizan las iniciativas para minimizar el estrés en el plano personal, los más insatisfechos son los directores. Al preguntarles cómo consideraban la frecuencia con la que desarrollan estas iniciativas, casi la mitad de directores (47%) considera que es insuficiente, seguido por la insatisfacción de los coordinadores (35%) y los técnicos (37%).

Expectativas personales

Al indagar acerca de las actividades que ellos/as mismos/as quisieran emprender en el futuro para mejorar su bienestar, la más priorizada fue el ejercicio físico, categoría que engloba actividades como caminar, andar en bicicleta, bailar, entre otras. Luego, se observa que viajar es una actividad muy valorada, tanto dentro y fuera del país, las vacaciones extendidas y las escapadas de fin de semana. Por otro lado, realizar actividades al aire libre como ir a la plaza, paseos en la naturaleza, o jardinería, son otras de las más elegidas. Entre las más apreciadas también se encuentran las actividades de relajación, tales como yoga, meditación, mindfulness, entre otras técnicas. Por último, las personas señalan que poner límites más firmes en el horario laboral y solicitar trabajar desde casa son iniciativas que podrían tomar en pos de su propio bienestar.

Entre los directores, se repitió la meditación con mayor frecuencia y en coordinadores y técnicos el tiempo de descanso. En estos últimos dos grupos, apareció la expectativa de formación en idiomas y en cursos especializados. La necesidad de atención psicológica apareció en mayor o menor medida en todos, pero especialmente, entre los técnicos. La falta de compensación suficiente para costear actividades de bienestar fue un punto recurrente, sobre todo en coordinadores y técnicos.

“Quisiera viajar y buscar apoyo psicológico pero no me alcanza el dinero”.

-Testimonio de Técnico(a)

"Me gustaría poder meditar más y salir a tomar aire fresco más seguido".

-Testimonio de Director(a)

"Ser más estricta con los horarios de trabajo".

-Testimonio de Coordinador(a)

Iniciativas de bienestar ofrecidas por las organizaciones

El 39% de los participantes afirma que sus organizaciones no tienen ninguna actividad de bienestar o bien, las desconocen. Específicamente, el 40% de los directores, el 35% de los coordinadores y el 40% de los técnicos lo señala.

Uno de los datos más significativos aportados por este estudio es que sólo 1 de las 55 organizaciones de la muestra parece poseer un plan de bienestar integral.

En los casos de las organizaciones que poseen al menos una iniciativa, se destacan las siguientes actividades/dinámicas:



talleres, capacitaciones y/o charlas puntuales (de manejo de estrés, de mindfulness, inteligencia emocional, entre otras);



actividades en equipo (conversaciones, reuniones, convivencias);



y beneficios laborales (trabajo desde casa, flexibilidad horaria y días compensatorios).

Entre directores y coordinadores, se encuentra, con mayor frecuencia, la posibilidad de trabajar desde casa y flexibilidad horaria; y en cambio, entre los técnicos, días compensatorios.



En relación a la frecuencia de estas iniciativas, el dato es contundente: **el 65% de las personas creen que su organización no está implementando suficientes iniciativas de bienestar**, siendo especialmente críticos los técnicos (78%), en segundo lugar los directores (65%) y por último, los coordinadores (58%).

"Hay algunos talleres puntuales y celebración de cumpleaños".

-Testimonio de Técnico(a)

"Hacemos que el ambiente sea muy familiar. La verdad es que aprovechamos oportunidades: cuencos tibetanos, zumba, aromaterapia, pero de manera poco consistente".

-Testimonio de Director(a)

"Se hacen sólo capacitaciones que son para beneficio de la misma empresa".

-Testimonio de Coordinador(a)

Expectativas dirigidas a las organizaciones

Al preguntar acerca de las iniciativas que esperan que sus organizaciones implementen, las respuestas muestran, **en primer lugar, las actividades sociales relacionadas con la cohesión de equipos**, como talleres de cuerdas grupal, convivios, paseos culturales en grupo o días de campo con compañeros de trabajo y familias. Luego, se repiten con alta frecuencia **las capacitaciones en salud mental y autocuidado**, que incluye manejo del estrés, salud preventiva, técnicas de meditación/relajación, alimentación consciente. Se solicita que las organizaciones ofrezcan este tipo de actividades durante la jornada laboral.

Adicionalmente, se observa la necesidad de mejorar **las condiciones de contratación** y contar con una compensación total más atractiva, con mejores incentivos económicos y beneficios como cobertura médica, atención psicológica, bonificaciones y descuentos comerciales, entre otros. En última instancia, entre las actividades más solicitadas se encuentran **la contratación de personas y/o la distribución de la carga de trabajo** de forma más equitativa.

Un punto que se repitió con frecuencia en todas las instancias está relacionado al **respeto del horario de la jornada de trabajo** durante la semana y los fines de semana, así como la posibilidad de tomar vacaciones en los períodos vacacionales normales. Asimismo, aspiran a escenarios de mayor flexibilidad en el horario de ingreso y egreso, y contar con la posibilidad de hacer trabajo remoto.

En cuanto al análisis por grupos de posiciones, los 3 buscan el mismo tipo de iniciativas por parte de su organización, especificadas anteriormente. Los directores en particular, insisten con mayor énfasis en la contratación de personas y en la eficiencia de procesos para mejorar el bienestar.

"Si las actividades de equipo fueran dentro del horario laboral, podría participar".

-Testimonio perfil Director(a)

"Me gustaría que se hicieran convivios con el equipo".

-Testimonio perfil Coordinador(a)

"El incentivo económico es fundamental. También, flexibilidad horaria y espacios autocuidado".

-Testimonio perfil Técnico(a)

Comunidad y pertenencia

Las conversaciones entabladas en los grupos focales invitaron a preguntar acerca del sentido de comunidad y de pertenencia en el entorno laboral. Como resultado, se encontraron situaciones muy dispares. Si bien todas las personas reconocen la necesidad de sentirse parte de una comunidad en el entorno de trabajo, se encuentran quienes lo tienen a un nivel excepcional y por otro, quienes se sienten completamente aislados. En los siguientes testimonios, se puede apreciar la polaridad:

"Al no estar en el mismo nivel de compromiso con la misión, se ven rupturas en los grupos. Hay equipos que son súper cerrados y no reciben más nadie. Yo me he sentido muy outsider y esto afecta el sentido de comunidad"

-Testimonio de Director(a)

"Somos más que una comunidad; somos una familia. Siento ese amor de la familia. Estamos unidos, trabajamos en conjunto"

-Testimonio de Coordinador(a)

El Bienestar en agenda

Si bien el presente estudio es pionero y fundamental para una comprensión inicial del estado de bienestar de los profesionales del sector social en Panamá, es necesario seguir profundizando en dicho entendimiento. La ausencia de programas de bienestar en las organizaciones de la membresía de CAPADESO indica la necesidad de **sensibilización y concientización** respecto al papel decisivo del bienestar en el rendimiento, la salud y la resiliencia de los equipos, especialmente en contextos de emergencia como los que tienen lugar en Latinoamérica. Este punto pone de manifiesto la necesidad de contar con una **asignación de recursos económicos** acorde en las etapas de planificación presupuestaria. Se recomienda incluir el bienestar como tema de conversación en los estadios iniciales de las **negociaciones con los donantes**.

Empezar pequeño

A partir de los hallazgos de este estudio se evidencia el papel predominante que tiene **la socialización** en el bienestar reportado por las personas entrevistadas. Las relaciones interpersonales, tanto dentro como fuera del ámbito del trabajo, son las primeras afectadas negativamente ante los cuadros de estrés. Asimismo, son el **tipo de iniciativas más valoradas** para impulsar el bienestar. Por ejemplo, se podrían implementar iniciativas de bajo presupuesto como paseos culturales en grupo, convivios y talleres de cuerdas. Dicho descubrimiento puede ser un buen punto de partida para tener en cuenta en el corto plazo. Otro aspecto muy apreciado es comenzar a entablar conversaciones con los equipos que permitan optimizar la organización del trabajo y ofrecer **flexibilidad horaria y trabajar desde casa** a los colaboradores que aún no cuentan con este beneficio, especialmente los perfiles técnicos, sumado al **cumplimiento de los horarios de finalización de la jornada** estipulados. Mientras que estas medidas pueden ayudar a mejorar la situación, es preciso arbitrar los medios para ofrecer **capacitaciones y herramientas de salud mental** de forma regular y mecanismos para rever la **compensación total** de la población estudiada.



Si bien las iniciativas detalladas en este documento pueden ser buenas alternativas para aplicar de forma puntual, es imprescindible impulsar una **cultura de bienestar** que incluya planes integrales de bienestar a largo plazo.

Esto implica la aplicación de herramientas de **diagnóstico y medición evolutiva**, la implementación de iniciativas segmentadas que permitan atender los casos más graves, al mismo tiempo en que se trabaja en **estrategias preventivas**. Se recomienda incluir la medición del **clima laboral y comprometer a los líderes** en la temática de manera que sean referentes o modelos de rol para el resto de la organización.

Se recomienda a los directores y coordinadores que participen en **sesiones de sensibilización** sobre la temática de crear culturas de bienestar.

Para ello, se requiere crear espacios de confianza y apoyo mutuo. Se recomienda una planificación de **conversaciones de bienestar**, entre directores y sus equipos que permitan hacer zoom en aspectos del bienestar específicos en cada organización. Estos espacios se estructuran para tener un termómetro de cómo están los equipos en términos de bienestar, escuchar las expectativas de los equipos, y seleccionar las que son viables.

En cualquier caso, para cultivar un ambiente de bienestar, todos los miembros del equipo deben de participar en **espacios de autocuidado**.

Por último, resulta imprescindible la incorporación de **indicadores** que permitan monitoreo y seguimiento de los planes.

Decisiones basadas en datos

Resulta necesario **ampliar y fortalecer el cuerpo de investigaciones** sobre esta temática en la región, aportando datos concretos sobre el retorno de la inversión (ROI, por sus siglas en inglés) a causa del bienestar y los costos directos e indirectos que derivan de su ausencia. Si bien el presente estudio clarifica aspectos muy relevantes, los datos disponibles no arrojan una caracterización detallada y concluyente acerca de los perfiles específicos con mayor niveles de bienestar y sus respectivas causas. Al tratarse de fenómenos complejos y multicausales, no es posible explicarlos con exactitud en un primer abordaje. Además, sería interesante ahondar en las particularidades culturales y tomar en cuenta la afectación del bienestar en los grupos minoritarios, incorporando dimensiones asociadas a Justicia, Equidad, Diversidad, e Inclusión (J.E.D.I).

