

INFORME ESTRATÉGICO

SAFESTRONGSUPPORTIVE

Agosto de 2023

# ¿Cómo pueden las agencias de protección de menores manejar y abordar los retos respecto a la fuerza laboral?

En las agencias de protección de menores, el reclutamiento y la retención de personal capacitado, involucrado y comprometido ha sido un reto desde hace décadas. Se ha vuelto más urgente durante los últimos años a medida que las agencias se recuperan de los efectos de la pandemia de COVID-19, responden a los reclamos de justicia social y racial, y toman medidas para colaborar con las familias, las comunidades y otras agencias para transformar sus sistemas de bienestar de menores.

Aunque la actual crisis de fuerza laboral es extremadamente difícil, también es una oportunidad excepcional para transformar la cultura organizacional, involucrarse con las comunidades y replantear los servicios. Cambiar los servicios de bienestar de menores para enfocarse en las fortalezas de las familias, en la prevención del ingreso al cuidado de crianza y en el bienestar de la comunidad abre la puerta a nuevas formas de trabajar y colaborar con las familias, las comunidades y otros sistemas, y exige que se desarrolle una fuerza laboral que pueda satisfacer las demandas de la visión del siglo XXI.

> “Líderes de cambios innovadores ven esta crisis como una oportunidad para abordar los problemas de largo plazo y analizar el sistema de una forma más holística. No podemos separar los temas más amplios del bienestar de menores de los temas relacionados a la fuerza laboral. Tenemos que cambiar cómo operamos, cómo prestamos los servicios y cómo estructuramos los programas”.
>
> —Robin Leake, director de proyectos, National Child Welfare Workforce Institute (Instituto Nacional de Trabajadores del Bienestar de Menores)

Trabajadores que cuenten con los recursos adecuados, que estén bien capacitados, que estén altamente calificados y que sean desplegados de manera adecuada son fundamentales para que las agencias de protección de menores puedan tener los mejores resultados para los menores y las familias atendidas. La tasa de rotación de personal es un factor clave. Las altas tasas de rotación afectan de manera directa a las familias y comunidades, tienen un impacto negativo en las relaciones con las familias, retrasan el cumplimiento de las funciones de los trabajadores sociales y tienen resultados insatisfactorios de reunificación y permanencia.

Décadas de investigación, innovación e inversiones han dejado claro que no existen soluciones fáciles para lograr mejoras significativas en materia de fuerza laboral. Aunque existen muchas estrategias específicas que las agencias pueden implementar para mejorar el reclutamiento y la retención, las altas tasas de rotación a menudo son un síntoma, no la causa, de amplios desafíos sistémicos que deben abordarse antes de que se pueda contar con una fuerza laboral estable y de alta calidad. Dichos desafíos incluyen: la supervisión excesiva de familias pobres y la sobre representación de menores afroamericanos e indígenas estadounidenses en diferentes puntos de tomar decisiones en el sistema de bienestar de menores; amplias definiciones de negligencia de menores que contribuyen a la separación innecesaria de las familias y a la dependencia excesiva del cuidado de crianza; acceso insuficiente a vivienda y atención médica; y ausencia de vías de apoyo que ofrezcan servicios de prevención oportunos y culturalmente relevantes a los menores y las familias.

En este informe se ofrecen ejemplos de la manera en que varias jurisdicciones están implementando y probando diferentes estrategias para estabilizar y fortalecer su fuerza laboral.[i] Muchas jurisdicciones han tenido que replantear las estrategias o redefinir su prioridad debido a la influencia simultánea de la pandemia de COVID-19, la "gran renuncia" que resultó de ella, un gran deseo entre los líderes del sistema para hacer frente a la injusticia racial y la creciente crisis de salud mental entre los jóvenes. Los líderes de bienestar de menores compartieron varios de los ejemplos que se incluyen en este informe a finales de 2021, cuando la pandemia todavía seguía causando estragos y las preocupaciones sobre la rotación de personal habían llegado a niveles sin precedente.

## Estrategias integrales de desarrollo de la fuerza laboral

Las numerosas estrategias que son fundamentales para crear y mantener una fuerza laboral sólida pueden agruparse en 5 áreas clave:

1. Comprender las necesidades de los trabajadores
2. Crear empleos manejables con salarios familiares
3. Contratar e incorporar a solicitantes de empleo cualificados
4. Desarrollar y mantener un clima y una cultura sanos y equitativos
5. Brindar oportunidades de capacitación, desarrollo y ascenso

La atención enfocada en la equidad racial es fundamental en cada una de las 5 estrategias, y la atención al desarrollo de la fuerza laboral está incompleta si tampoco atiende la discriminación laboral, los sesgos y los efectos de la cultura de supremacía de la raza blanca en las agencias y el personal de protección de menores.

Abordar los temas relacionados con la fuerza laboral de manera holística y sostenible requiere estructura, propósito y colaboración. Estructuras como equipos de innovación o equipo de diseño en materia de fuerza laboral pueden ayudar a que los líderes evalúan cuestiones relacionadas con la fuerza laboral, den seguimiento y exploren los datos relacionados, y hagan recomendaciones de cambios en las políticas y la práctica. Tales equipos deben ser multifuncionales, con una participación activa de las áreas de recursos humanos e involucrar al personal que trabaja en diferentes niveles dentro de la agencia.

## Herramientas para comprender las necesidades de los trabajadores

Las evaluaciones de necesidades y brechas, el análisis de datos y la creación de circuitos sostenidos de retroalimentación con trabajadores nuevos y experimentados son fundamentales para comprender a profundidad las situaciones únicas de una agencia en materia de fuerza laboral.

Hay varias herramientas disponibles para evaluar las necesidades de los trabajadores. El Quality Improvement Center for Workforce Development (Centro de Mejora de la Calidad para el Desarrollo de la Fuerza Laboral) creó una Brief Workforce Needs Assessment for Child Welfare Agencies (breve evaluación de necesidades de los trabajadores para las agencias del bienestar de menores) que ofrece preguntas a los líderes para favorecer la identificación a conciencia y mediante datos de las causas raíz de los problemas de retención. La Comprehensive Organizational Health Assessment (Evaluación integral de salud organizacional) es una herramienta gratuita que ofrece información sobre temas complejos y las causas raíz de la rotación. Es un enfoque que combina métodos e incluye encuestas a los trabajadores, entrevistas y grupos de discusión con personal clave y aliados en la comunidad, y una evaluación contextual de los datos demográficos de la comunidad, indicadores de desempeño de las agencias y otros informes o estudios relacionados con el desempeño de los trabajadores y la agencia. The Annie E. Casey Foundation desarrolló Five Steps to a Stronger Child Welfare Workforce (cinco pasos para lograr una fuerza laboral más fuerte en el ámbito del bienestar de menores), una guía que contiene herramientas como encuestas anuales de satisfacción del personal y un ejemplo de entrevista de retención de empleados. Las agencias también pueden aprovechar datos existentes sobre la fuerza laboral y medir la rotación de manera constante. Es fundamental tener un punto de vista de igualdad racial al momento de analizar los datos sobre la fuerza laboral para comprender quienes son reclutados, así como quienes permanecen, quienes se van y quienes reciben los ascensos.

La Division of Children, Youth, Families and Adult Protection (División para la Protección de los Menores, la Juventud, las Familias y los Adultos) del **condado de Jefferson, Colorado**, empezó a aplicar encuestas de satisfacción laboral anuales en 2014. Los líderes de la agencia consideran que la encuesta "cambia las reglas del juego" porque les permite escuchar de manera regular la opinión del personal respecto a lo que les satisface en el trabajo y las áreas en las que la agencia puede mejorar. La tasa de respuesta en una encuesta reciente fue superior al 80%. En los primeros años de implementación, los resultados de la encuesta indicaron que los temas de cultura y clima laboral estaban afectando la rotación. Esta retroalimentación llevó a que se desarrollara un modelo de prácticas que reestructuró el proceso de contratación y mejoró los apoyos para los supervisores.

Además de las evaluaciones periódicas, las agencias necesitan estructuras para promover la retroalimentación y participación continuas del personal. El condado de Jefferson desarrolló una estructura de comité que hace partícipe al personal que trabaja en diferentes niveles y puestos en la toma de decisiones de la organización y ofrece un mecanismo para hacer cambios y generar una cultura de consenso en toda la agencia. Los comités se organizan por flujos de trabajo y rinden cuentas ante un comité directivo que incluye a los copresidentes del comité y a representantes del equipo directivo. Barb Weinstein, directora de división en Human Services del condado de Jefferson, describió la estructura del comité como una parte clave de la cultura de la agencia. "Tenemos una gran participación", ella dijo. "El personal tiene opciones y los alentamos a encontrar algo que les apasione. Pueden ver que su participación tiene sentido porque prácticamente todos los cambios clave han provenido del trabajo de estos comités".

Realizar entrevistas de retención, que consisten en conversaciones específicas uno a uno con el personal sobre sus experiencias en el trabajo, es otra estrategia útil para comprender las necesidades de los trabajadores. Después de que la **New York City** Administration for Children's Services revisó los datos que mostraban que estaba perdiendo el 55% del personal en su segundo año en el trabajo, el subcomisionado y el director de operaciones de la agencia realizaron entrevistas de retención a 100 trabajadores que estaban a punto de cumplir un año en el trabajo. Las entrevistas revelaron que el personal se sentía agobiado, temeroso y sin apoyo. Con base en estas conversaciones, los procesos de

incorporación se fortalecieron y ampliaron, y los líderes de la agencia mejoraron la comunicación y el apoyo para los supervisores y los gerentes.

El Department of Children and Families (Departamento de Menores y Familias) y el Department of Human Services (Departamento de Servicios Humanos) de **Nueva Jersey** colaboró recientemente en un amplio análisis del mercado laboral que se concentró en los proveedores de servicios contratados por el estado en los sectores de servicios sociales y salud conductual. Las agencias estatales ahora utilizan varios medios para compartir información, obtener retroalimentación y colaborar con los proveedores para identificar soluciones creativas para fortalecer y estabilizar la fuerza laboral de la que dependen las agencias para atender de manera eficaz a las familias.

## Crear empleos manejables con salarios familiares

Un trabajo que permite encontrar un equilibrio entre las obligaciones personales y las profesionales se ha vuelto aún más importante para muchas personas como resultado de haber pasado por la pandemia de COVID-19. Lugares de trabajo que brindan apoyo y priorizan el bienestar ofrecen cargas de trabajo manejables, trabajo remoto, horarios laborales flexibles, oportunidades de ascenso en la organización y una remuneración justa, y se enfocan en la equidad y en la inclusión.[ii]

Los líderes del Department of Children and Families de **Connecticut** citan las cargas de trabajo manejables y los salarios justos como las estrategias más importantes para reducir la rotación de personal. El personal de la oficina central monitorea la carga de trabajo y cuando los trabajadores sociales llegan al 75% del total de su carga de trabajo (de 10 a 12 casos, aproximadamente 15 familias), el equipo trabaja para mantenerlos en ese nivel. La contratación predictiva —que se basa en tendencias de carga de trabajo bastante constante y máximos de los últimos años— permite que la agencia se anticipe a las necesidades de personal y se asegure de que la carga de trabajo sea manejable. El salario y las prestaciones competitivas son factores clave en Connecticut, donde los salarios negociados por los sindicatos para trabajadores sociales comienzan en $58,000, con aumentos a los cuatro y doce meses.

> “Los trabajadores de hoy son ingeniosos y creativos y han encontrado varias fuentes de ingreso, por lo que las únicas maneras en que hemos podido conservar al personal son: en primer lugar, promover un salario decente; en segundo lugar, seguir comunicando la misión y cómo el trabajo se relaciona con ella, ya que sabemos que esta generación quiere contribuir para una causa mayor; y, por último, apoyarlos en la medida de la posible con los recursos que necesitan y crear un entorno que sea propicio para que tengan éxito, crezcan y aprendan”.
>
> —Jodi Hill-Lilly, subcomisionada, Connecticut Department of Children and Families

Muchas agencias ofrecen ahora opciones de trabajo híbrido y flexible al personal. En el **New Jersey** Department of Children and Families, el horario laboral se amplió en 2022 pasando de un horario de 8 a. m. a 6 p. m., a uno de 7 a. m. a 7 p. m., lo cual permite que los empleados organicen su horario laboral en función de sus obligaciones personales y familiares, y presten los servicios a las familias fuera del horario de atención tradicional. Después de una prueba piloto de trabajo a distancia, el 80% del personal de la agencia comenzó a trabajar de manera remota y un programa de semana laboral alternativo ha dado lugar a algo de flexibilidad para los empleados que no pueden trabajar de manera remota. En **Connecticut**, 80% del personal del Department of Children and Families ha estado trabajando de manera remota, una práctica que comenzó durante la pandemia, pero que la dirección adoptó después.

En el **condado de Jefferson, Colorado**, existe un modelo de trabajo de decisión personal y semanas laborales cortas. Un grupo conformado por trabajadores sociales, supervisores y gerentes desarrolló el modelo, el cual se lanzó a finales de 2021. El modelo permite que los empleados elijan qué días trabajar

en las oficinas del condado y cuáles de manera remota (desde su casa o en la comunidad), con excepciones de reuniones que son en persona o en la oficina. Las semanas laborales cortas incluyen cuatro turnos de 10 horas (disponible después de cumplir un año de antigüedad) o bien 80 horas en no menos de nueve días en un periodo de dos semanas (disponible después de cumplir seis meses en el trabajo). Una encuesta de satisfacción laboral realizada en 2022 tuvo una retroalimentación muy positiva sobre los enfoques flexibles.

La creación de trabajo en equipos es una estrategia que puede ayudar a abordar el aislamiento del personal, el agotamiento, el equilibrio entre la vida laboral y la personal, y la carga de trabajo, así como favorecer una mejor toma de decisiones. El Children's Services (Departamento de Servicios para Menores) del **condado de Franklin, Ohio**, ha hecho una prueba piloto de una estrategia en la que el trabajo individual en un caso es complementado por el enfoque del equipo en las familias, lo que transfiere la responsabilidad por los resultados y los avances de trabajadores sociales a todo el equipo. La responsabilidad de cumplir con las tareas del caso y de recibir información del equipo ampliado se asigna a los trabajadores sociales principales y secundarios. Este equipo puede recopilar rápidamente evaluaciones e información de varias fuentes, y hacer más expedita la prestación de los servicios. Las reuniones diarias ofrecen la oportunidad para supervisar al grupo y ayudan a que los miembros del equipo informen sobre las responsabilidades de las tareas y las áreas donde requieren apoyo.[iii]

Los desafíos en materia de fuerza laboral que se presentaron durante 2022 retrasaron la implementación del enfoque de creación de equipos en el condado de Franklin. Sin embargo, desde que inició la implementación, los comentarios del personal han señalado varios resultados positivos, como una mejor comunicación dentro de la unidad, evaluaciones más integrales y mejores recursos a disposición de las familias.

## Contratar e incorporar a solicitantes de empleo cualificados

Encontrar, contratar e incorporar a solicitantes de empleo cualificados es clave para cumplir la misión de las agencias de protección de menores de apoyar a los menores y a las familias. Los procesos de reclutamiento y selección ineficaces dan lugar a una mayor rotación y afectan de manera negativa a los trabajadores actuales. Basados en un proceso de evaluación integral, los procesos de reclutamiento focalizados pueden usarse para cubrir las vacantes con personas que no estén bien representadas en la fuerza laboral actual y que sean más representativas de las familias atendidas por la agencia. Sin embargo, los esfuerzos para diversificar la fuerza laboral a través del reclutamiento deben estar respaldados por políticas y prácticas inclusivas y equitativas que incluyan capacitación sobre sesgos implícitos para el personal, abordar la discriminación en el trabajo, tomar un enfoque de liderazgo culturalmente responsivo y promover prácticas de bienestar de menores antirracistas.

El rediseño de los procesos de reclutamiento y selección inicia con una evaluación de las vacantes actuales, así como de las aptitudes y competencias necesarias para tener un buen desempeño. En 2020, el **Oklahoma** Department of Human Services implementó un proceso de selección de personal basado en competencias. El proceso de planeación incluyó un análisis a profundidad del trabajo para definir el desempeño óptimo y las características que un solicitante de empleo cualificado necesita tener. Estos esfuerzos dieron lugar a un proceso estandarizado que incluye preguntas basadas en competencias así como una parte relacionada a la certificación de conocimientos de mecanografía, redacción e informática. "La calidad y la consistencia de nuestras entrevistas es mayor, y nuestras preguntas se dirigen más al centro de las razones por las que las personas permanecen en un trabajo", señaló Leanne Saunders-Jones, la administradora de apoyo a líderes y trabajadores de la agencia. Los comentarios y el apoyo de los supervisores, gerentes y directores de distrito en los condados participantes han sido positivos, y actualmente se está evaluando la eficacia del proceso estandarizado de contratación mediante un ensayo de control aleatorizado.

Muchas agencias de protección de menores están experimentando un descenso significativo en las solicitudes de empleo. Oklahoma ha buscado contrarrestar esta tendencia mediante varios canales de

reclutamiento, como la organización de eventos de contratación y difundir una serie de videos de reclutamiento en las redes sociales y entre las universidades más grandes de Oklahoma. Oklahoma también ha ofrecido incentivos de reclutamiento y retención para quienes recluten a antiguos especialistas de bienestar de menores que hayan dejado la agencia en buenos términos. Cuando se vuelve a contratar a un antiguo empleado, el empleado que lo reclutó recibe $1,000. Cuando el empleado que regresó concluye la capacitación requerida y comienza a trabajar en los casos recibe un bono de $1,000. Dependiendo de la experiencia previa con la agencia de los trabajadores que regresan, pueden reunir los requisitos para llevar un caso de manera inmediata, lo cual justifica los incentivos. Si ambos empleados continúan en la agencia después de un año, cada uno recibe $2,500 adicionales. Se estima que el valor total de los incentivos ($7,000) representa aproximadamente el 10% del costo de contratar y capacitar a un nuevo especialista de bienestar de menores.

Con el apoyo del Quality Improvement Center for Workforce Development, la **banda oriental de los indios Cherokee** implementó y evaluó un proceso de incorporación de cinco semanas en el que los empleados recién contratados analizan las políticas y los procedimientos, son presentados a supervisores y compañeros, y ven videos en los que se explican las funciones del equipo, la historia y cultura de los Cherokee, y cómo trabajar de manera eficaz con las familias de la tribu. Los nuevos empleados también dan seguimiento a una familia ficticia a través del proceso del caso y ven como trabajan los trabajadores sociales en los cinco equipos del programa de seguridad para las familias. Los manuales para supervisores y empleados orientan las sesiones semanales de supervisión. Los primeros hallazgos de la evaluación sugieren que los que participan en las sesiones de incorporación comprenden mejor la historia y la cultura de los Cherokee, tienen una mejor integración en las unidades, tienen más claro cuáles son sus funciones y responsabilidades, y tienen un mayor nivel de apoyo por parte de los supervisores en comparación con otros empleados. La satisfacción laboral y la intención de permanecer también son mayores para quienes participan en el proceso de incorporación.

El proceso de incorporación en la Administration for Children's Services en la ciudad de **Nueva York** ahora incluye un programa de mentoría para el personal que lleva los casos. El programa, cuyo objetivo es mejorar la retención de los empleados y las prácticas de la agencia, paga un estipendio al personal de protección de menores que tiene más experiencia –que no sean gerentes o supervisores– para fungir como mentores. El enfoque busca crear nuevos vínculos entre las diferentes partes de la agencia, apoyando al personal de nuevo ingreso a la vez que desarrolla y apoya a los empleados más experimentados de manera simultánea.

## Desarrollar y mantener un clima y una cultura sanos y equitativos

Las agencias de protección de menores que tienen climas organizacionales igualitarios e inclusivos se encuentran en la mejor posición para atraer y apoyar a empleados diversos que se concentran en apoyar y atender a los menores y a las familias. Una cultura organizacional sana se enfoca en los empleados y en el aprendizaje en lugar de castigar y en encontrar culpables. Las organizaciones que tienen culturas positivas atraen a los empleados mediante una supervisión comprensiva, resiliencia, colaboración e inclusión.[iv]

**Connecticut** ha puesto en marcha un modelo de práctica llamado Safe and Sound (Seguro y sano) que está diseñado para crear una atmósfera en la que el personal se sienta cómodo diciéndole a los líderes donde fallan para que puedan reducir los errores en la práctica. "Una cultura *Safe and Sound* es aquella en la que nuestros valores, actitudes y comportamientos promueven la seguridad psicológica y física del personal y de las familias y los menores a los que atendemos", señaló Jodi-Hill-Lilly, subcomisionada del Department of Children and Families. "Safe and Sound se fundamenta en nuestros principios de respeto, confianza, franqueza, equidad y justicia racial". Un enfoque en la justicia racial es clave para el modelo de práctica. Los esfuerzos de la agencia para convertirse en una organización que combate el racismo han exigido la atención constante y plena de sus ejecutivos y personal en todos los niveles.

También es fundamental enfocarse en todos los aspectos del bienestar de los empleados: físicos, psicológicos y sociales.[v] En **Nueva Jersey**, el Department of Children and Families tiene una nueva Office of Staff Health and Wellness que se enfoca en mantener una fuerza laboral sana en su vida profesional y personal. La oficina fue el resultado de una serie de sesiones que se realizaron para escuchar a las partes interesadas, a los jóvenes y al personal, quienes identificaron que el personal necesitaba más apoyo en el trabajo, y es una de varias estrategias integrales de desarrollo de la fuerza laboral que contribuyen a una baja tasa de rotación en Nueva Jersey. La oficina ofrece varios apoyos, como un conjunto de herramientas de atención plena, recursos para ayudar al personal a manejar el estrés, seminarios web semanales de 30 minutos de duración que se enfocan en estrategias de bienestar, y una sesión mensual de "conversaciones reales" donde el personal comparte las experiencias de vida y trabajo a las que se enfrentan.

El **Erie County, N.Y.,** Department of Social Services, apoyado por el National Child Welfare Workforce Institute, utilizó la Comprehensive Organizational Health Assessment y encuestas adicionales para identificar áreas que requieren atención. El clima y la cultura surgieron como preocupaciones. Los líderes del departamento crearon tres equipos de trabajo conformados por personal de todos los niveles de la organización: 1) reclutamiento, selección y retención; 2) carga y condiciones de trabajo; y 3) representación desproporcionada de las minorías. El tercer equipo de trabajo se enfoca específicamente en identificar acciones contra el racismo que tendrán un impacto en el lugar de trabajo y en el trabajo de la agencia con las familias. Los esfuerzos de los equipos de trabajo tienen por objetivo contribuir para alejarse de una cultura de castigo y búsqueda de culpables a una que se enfoque en las soluciones y esté informada por el trauma. La retroalimentación sugiere que el personal se siente apoyado para cuidar de sí mismos y que la orientación está ayudando a los líderes a promover políticas y prácticas antirracistas.

El **Milwaukee** Child Protective Services (Servicios de Protección de Menores de Milwaukee), una división del Wisconsin Department of Children and Families (Departamento de Menores y Familias de Wisconsin), han estado implementando el modelo Availability, Responsiveness, & Continuity (Disponibilidad, capacidad de respuesta y continuidad) en colaboración con el Quality Improvement Center for Workforce Development, despues de haber identificado la necesidad de mejorar la cultura y el clima organizacionales. El modelo faculta al personal para generar soluciones para enfrentar los desafíos y fortalecer la cultura organizacional. Se crearon equipos de 6 integrantes, que fueron capacitados y a quienes se les asignó la tarea de elaborar propuestas para abordar los factores que contribuyen a la rotación laboral. Los equipos presentaron sus propuestas de solución a los líderes de la agencia y las recomendaciones se pusieron en práctica posteriormente. Los testimonios positivos de los participantes ayudaron a mantener el reclutamiento para una segunda fase del modelo. Se están evaluando los efectos a corto plazo del modelo en la cultura y el clima en la agencia y en el bienestar del personal, al igual que los efectos a largo plazo en la rotación y en el bienestar de los menores y las familias atendidos por la agencia.

## Brindar oportunidades de capacitación, desarrollo y ascenso

Oportunidades equitativas para el desarrollo profesional dota al personal nuevo de las herramientas y habilidades para desempeñar bien su trabajo y ofrece al personal experimentado el desarrollo continuo de habilidades y posibilidades de ascenso. Esto incluye orientación y capacitación para mejorar la eficacia en la práctica, así como acceso a promociones y apoyo para cursar programas para obtener grados de nivel superior. La capacitación y el desarrollo profesional también son oportunidades para que la organización reoriente a los trabajadores para ofrecer un mejor apoyo para lograr la transformación de la agencia del bienestar de menores. Si bien la capacitación no transformará el sistema por sí misma, los temas que se abordan y el lenguaje que se utiliza en ella, junto con la supervisión comprensiva, la orientación de seguimiento, la mentoría y otras formas de apoyo entre pares pueden influir en conjunto en la manera en que los trabajadores sociales perciben a las familias e interactúan con ellas.

**Nueva Jersey** da acceso a más de 600 capacitaciones sin costo para todo el personal del Department of Children and Families cada año. Los temas van desde el desarrollo personal (como la atención plena y la

administración del tiempo) hasta hablar en público y prácticas directas en los casos. El personal que lleva los casos debe cumplir con 20 horas de capacitación cada año o 40 horas en un periodo de 2 años, y cuenta con oportunidades periódicas para mejorar en la práctica, tales como participar en cohortes de aprendizaje entre pares. El Department of Children and Families en **Connecticut** cambió el nombre de su academia de formación a Academy for Workforce Development (Academia para el Desarrollo de los Trabajadores), marcando el cambio de la formación al desarrollo profesional de todo el personal. Cada año, la academia cuenta con una amplia oferta educativa antes de incorporarse al trabajo, en el trabajo y continua, así como oportunidades para el desarrollo de líderes.

La colaboración con instituciones de educación superior y universidades puede ofrecer al personal actual oportunidades para que continúen con su educación y se desarrollen profesionalmente. El **condado de Erie** colaboró con University at Buffalo para agregar 18 nuevas personas que tienen maestría en trabajo social a su plantilla de trabajadores usando estipendios provenientes de una subvención de 5 años del National Child Welfare Workforce Institute. Aunque el Department of Social Services solo tiene pocas posiciones que requieren tener una maestría en trabajo social, contar con ella aumenta la probabilidad de ascender al nivel a supervisor, aumenta la cantidad de profesionales altamente capacitados en la agencia y ayudará a mejorar su capacidad para prestar servicios clínicos y hacer las evaluaciones.

Además de la capacitación, la orientación es fundamental para promover el desarrollo del personal y mejorar en la práctica. Disminuir el agotamiento mitigando el impacto del estrés traumático secundario es el centro de atención de Coach Ohio, un modelo de supervisión que combina la capacitación de Resilience Alliance con el enfoque en la orientación. En un programa piloto que incluyó a seis condados en **Ohio** y apoyo del Quality Improvement Center for Workforce Development en la implementación, los resultados preliminares de la evaluación encontraron mejoras en áreas como afrontamiento, equilibro entre el trabajo y la vida personal, satisfacción en el trabajo, y estrés traumático secundario, así como una mayor intención de permanencia y menores intenciones de irse.

---

[i] El contenido de este informe se basa en gran medida en las estrategias que se compartieron durante una convocatoria especial en noviembre de 2021 del foro de líderes de bienestar de menores sobre COVID-19, que contó con el patrocinio conjunto de Casey Family Programs, The Annie E. Casey Foundation y el National Child Welfare Workforce Institute, y en entrevistas realizadas en el otoño de 2022 a: Robin Leake, director de proyectos del National Child Welfare Workforce Institute; Barb Weinstein, directora de división, y Natalie Mall, directora asociada, de Human Services (Departamento de Servicios Humanos) del condado de Jefferson, Colorado; Jodi Hill-Lilly, subcomisionada del Connecticut Department of Children and Families (Departamento de Menores y Familias de Connecticut); Nancy Carre-Lee, directora ejecutiva de la Office of Staff Health and Wellness (Oficina de Salud y Bienestar del Personal) del New Jersey Department of Children and Families (Departamento de Menores y Familias de Nueva Jersey); Leanne Saunders-Jones, administradora de Soporte a Directivos y Trabajadores del Child Welfare (Departamento de Bienestar de Menores) del Oklahoma Department of Human Services (Departamento de Servicios Humanos de Oklahoma); Catie Gavin, primer subcomisionado del Department of Social Services (Departamento de Servicios Sociales) del condado de Erie, Nueva York; Frank Cresciullo, director de Operaciones, y Sharice Randall, jefa de gabinete del subcomisionado de la Division of Child Protection (División de Protección de Menores) de la New York City Administration for Children's Services (Administración de Servicios para Menores de la ciudad de Nueva York).

[ii] Este y muchos otros resúmenes e infografías de una página elaborados por el National Child Welfare Workforce Institute sobre temas clave se encuentran disponibles en el sitio web https://ncwwi.org/1-page-summaries-and-infographics/

[iii] Presentación de Lara LaRoche, directora de la División de Ingreso, Franklin County, Ohio, Children's Services, dada al Casey Family Programs Systems Improvement Leadership Team (Equipo de líderes para la mejora de sistemas de Casey Family Programs) el 16 de agosto de 2022.

[iv] Pharris, A.B., Munoz, R.T., Hellman, C.M. (2022). Hope and resilience as protective factors linked to lower burnout among child welfare workers. *Children and Youth Services Review, 136*.

[v] Bowman, M.E. (2022) Child welfare worker wellness: An ethical imperative in the service of children. *Child Abuse Review, 31* (5). Lizano, E.L., He, A.S., & Leake, R. (2021). Caring for Our Child Welfare Workforce: A Holistic Framework of Worker Well-being. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance, 45*(4), 281–292.

## Casey Family Programs

Casey Family Programs es la fundación más grande del país en operación que se concentra en reducir de manera segura la necesidad de cuidado de crianza y en crear *Communities of Hope* (Comunidades de Esperanza) para los menores y las familias en los Estados Unidos. Al trabajar juntos, creamos un país donde las *Communities of Hope* brindan el apoyo y las oportunidades que los menores y las familias necesitan para salir adelante. Fundado en 1966, trabajamos en los 50 estados, Washington, D.C., Puerto Rico, las Islas Vírgenes de Estados Unidos y con las naciones tribales en todo Estados Unidos para influir en mejoras duraderas para el bienestar de los menores, las familias y las comunidades en las que viven.

**Tel.:** 800.228.3559
**Tel.:** 206.282.7300
**Fax:** 206.282.3555

casey.org | KMResources@casey.org

casey family programs

COMUNÍQUESE CON NOSOTROS

Copyright ©2025, Casey Family Programs. Todos los derechos reservados