

## **FORMACION DEL PERSONAL RESIDENCIAS DE ANCIANOS SECTOR NO-LUCRATIVO**

Se me ha pedido que haga una breve reflexión sobre la formación del personal religioso y seglar de las Residencias de nuestras Residencias para Mayores. Lo hago con gusto, tanto desde el rol de director del Centro de Humanización de la Salud, que ofrece formación también en este Sector en cualquier parte de España, como desde mi convencimiento y experiencia en nuestros Centros Residenciales propios, de los religiosos camilos.

A mi juicio, todo plan de formación ha de tener siempre presente el triple vector hecho de conocimientos, habilidades y actitudes para ofrecer una oportunidad de verdadero crecimiento en los destinatarios de las acciones formativas. Conocimientos en todo lo relacionado con las ciencias que se dan cita en el cuidado a los mayores, habilidades y técnicas relacionales, así como las propias de las tareas de cuidados enfermerísticos y gerontológicos, y actitudes como disposiciones personales que apelan a la dimensión más afectiva de la relación y de los cuidados.

En mi breve exposición me detendré en los siguientes aspectos:

1. Motivación para la formación.
2. Objetivos de la formación.
3. Metodología de la formación.
4. Especificidad de la formación de los Centros del Sector no-lucrativo y del personal religioso.

## **1. Motivación para la formación.**

En nuestro Estado, el Sector de las personas mayores institucionalizadas se encuentra en un momento crítico de aumento del grado de dependencia, como consecuencia, en parte, del aumento de esperanza de vida y del progreso de la medicina y de la tecnología puesta al servicio de la debilidad humana asociada a la edad madura. Este cambio, que nos afecta directamente a nuestro Sector y a las características de las personas a las que atendemos, requiere que vaya acompañado de una formación adecuada si no queremos prestar servicios antiguos para necesidades cambiantes y nuevas.

Una motivación más para la formación es la búsqueda de la excelencia de la calidad de los programas y servicios. Es posible utilizar los recursos bien, en el momento adecuado, con la oportunidad necesaria, obteniendo el mejor resultado de ellos y la mayor satisfacción posible tanto de los usuarios como de los trabajadores. Incidir mediante la formación en el triple vector al que damos tanta relevancia (conocimientos, habilidades o técnicas, y actitudes) es una clave fundamental de la estrategia formativa.

Uno de los temas poco explorados en el sector privado no lucrativo, y que constituye una motivación más para la formación, es la necesaria búsqueda de la eficiencia, por más que pueda decirse que raramente se encuentran en otros sectores (ni en éste tampoco) organizaciones similares que sean tan eficientes. Ahora bien, a veces parece que la eficiencia es más bien el resultado del milagro o de sobreesfuerzos de los grupos de religiosas, religiosos o seculares que están al frente de los Centros, más que fruto de una buena gestión. Quizás haya que incorporar al argot propio de la gestión de nuestros Centros, con la dimensión ética correspondiente, cuanto está relacionado con la eficiencia y la necesaria formación para situarse en buenos niveles. No me parece que sea un elogio lo que repetidas veces oigo - también en este foro- cuando se refieren a religiosos o religiosas que "trabajan sin horario"; más bien me parece una mala gestión del recurso humano y una seria amenaza a la necesidad imprescindible de la formación.

Y una motivación más para la formación en los Centros residenciales para mayores es la cuestión de las motivaciones. Los gestores de los Centros no han de pretender -a mi juicio- que los trabajadores compartan totalmente las motivaciones institucionales, pero sí sus implicaciones prácticas en el talante de los cuidados. Y hoy sabemos que para motivar no es

suficiente que se den los factores de "higiene laboral" (según la teoría de F. Herzberg), como el salario, la seguridad, las condiciones adecuadas de trabajo y de relación interpersonal, sino que es necesario promover los factores motivacionales intrínsecos, relacionados con la experiencia del logro de los objetivos, el reconocimiento del trabajo en sí, la responsabilidad en el mismo, las posibilidades de promoción y crecimiento personal,<sup>1</sup> factores motivacionales que se promueven y satisfacen por parte de la Institución en sentido proporcional a la existencia o no de una buena formación continuada.

## **2. Objetivos de la formación.**

El primer objetivo de un plan de formación ha de ser transferir a los trabajadores la filosofía asistencial de la Institución. Tengamos en cuenta que hasta si visitamos unas bodegas donde fabrican buen vino, o cualquier otra empresa de producción que se precie, nos enseñarán enseguida al fundador, nos contarán la especificidad, calidad y diferencias de sus productos, y podremos apreciar que todos los trabajadores de la cadena, habrán tenido que adquirir estos conocimientos. Quizás tengamos que reconocer que por un falso pudor no siempre nuestros trabajadores conocen la filosofía asistencial de la Institución y, digámoslo metafóricamente, el "buquet" particular del servicio que producimos.

La formación de los trabajadores de los Centros Residenciales, ha de buscar siempre adaptar la preparación de los profesionales al contenido de los puestos de trabajo, mejorando las competencias y cualificaciones indispensables para fortalecer el activo de los Recursos Humanos; en concreto habremos de buscar el aumento de la calidad de los servicios incidiendo en la competencia asistencial, relacional, emocional y ética de los profesionales.

Pero es objetivo también de la formación el intento de aumentar la satisfacción de los trabajadores en el ejercicio de su profesión.

Asimismo, constituye un objetivo de la formación la prevención de riesgos procedentes del desconocimiento o mal uso de los recursos, anticipándose a las posibles consecuencias negativas del mal ejercicio de las profesiones que se dan cita en el Sector. Conscientes de las posibles consecuencias negativas de un trabajo duro y estresante

---

<sup>1</sup> Cfr. SANCHEZ E., "Motivación y satisfactores del cuidador de la persona mayor con Alzheimer", en Documentación del

(hemorrágico -dicen algunos-) como éste, la formación ha de contribuir a evitarlas y prevenirlas, con una adecuada atención en materia de conocimientos y habilidades de autocuidado. En este sentido, un plan de formación de un Centro ha de tener una fuerte valencia preventiva en relación a la salud física y psíquica de los profesionales, no sólo una visión utilitarista de beneficios inmediatos en el hacer profesional. La formación -digámoslo sin pudor- es un modo concreto de cuidar al cuidador.

La formación, por otro lado, habrá de privilegiar los procesos de cambio y adaptación a las nuevas necesidades procedentes de la evolución de las personas atendidas y de los nuevos conocimientos que pueden rentabilizar los servicios prestados. Y rentabilizar los servicios constituye un deber ético cuando los recursos son limitados.

Por otro lado, si no queremos que cada Centro sea una isla, habremos de privilegiar el intercambio de los conocimientos y experiencias de los diferentes Centros, transfiriendo especialmente las técnicas y metodologías utilizadas en los Centros de mayor reconocimiento a las menos desarrolladas a nivel técnico y humano.

En el fondo, el objetivo de la formación, y que lo que la hace indispensable, es conseguir que el desarrollo de la actividad asistencial sea realmente realización de la misión de la Institución propia, de la cual hay que conocer su historia, su carisma y sus implicaciones específicas en la actualización de cada uno de los programas y servicios que se presten.

### **3. Metodología de la formación.**

Dado que el 70% de las empresas del Sector tiene menos de 20 trabajadores, la formación, a mi juicio ha de combinar la celebración de cursos presenciales en el propio Centro, con cursos a distancia, así como cursos presenciales donde se reúnan trabajadores de varios Centros próximos, sin olvidar el gran beneficio que se obtiene participando en iniciativas formativas organizadas fuera del propio Centro.

Es cierto que la responsabilidad última de la formación y del tipo de formación corresponde a los gestores de los Centros, entre otras cosas porque es uno de los caminos

privilegiados de definir la filosofía asistencial, pero es cierto también que uno de los factores motivacionales es la posibilidad de participación en la gestión, por lo que, a mi juicio, es muy importante que se deleguen los aspectos que sean posibles en un coordinador de la formación que haga también las funciones de recogida de expectativas, demandas y necesidades sentidas por los trabajadores del Centro.

La formación de los trabajadores de una Residencia no puede responder a una moda ni reducirse a algo que se puede hacer sólo si hay recursos económicos o humanos externos (subvenciones, por ejemplo), sino que constituye una obligación moral de la Institución que ha de preocuparse por las necesidades de los trabajadores y por el cuidado de los mismos, así como por encontrar cauces para vehicular, profundizar y actualizar el propio carisma. Por eso, es necesario estar atento a las modas que también surgen en la formación, para evitar caer en la celebración de cursos cuyos temas parece que se oye que se están impartiendo, sin una programación seria previa.

Asimismo, la formación ha de tener una naturaleza teórico-práctica, pero con atención también a no caer en la valoración positiva exclusiva de aquello que tiene una dimensión práctica inmediata, puesto que no habrá una buena praxis que no esté fundamentada por una buena teoría. En este sentido, la formación y reflexión sobre algunos temas habrá de realizarse aún cuando a veces no se vea el beneficio inmediato en su aspecto práctico. Es necesario, pues, superar una valoración de las acciones formativas que se quede exclusivamente en las emociones experimentadas durante o al terminar cada uno de los cursos.

Finalmente, a mi juicio la formación ha de estimular el gusto por saber y la participación en iniciativas externas de formación, así como el gusto por investigar y generar conocimiento para ser transferido. "Nadie enciende una lámpara y la esconde debajo de la cama". Aquello que se hace bien, hay que mostrarlo, transferirlo y contribuir a la generación de cultura y conocimiento. Hay poco hábito en esto en este Sector, a mi juicio, y sería una lástima que no fuéramos ejemplares también en la difusión de lo que es buena noticia. Además de asistir bien, hemos de ser "escuela de caridad".

#### **4. Especificidad de la formación de los Centros del sector no-lucrativo y del personal religioso**

La especificidad de un Centro de una Institución religiosa o de una Fundación, un Patronato, de una Entidad no lucrativa en todo caso, viene dada, sobre todo, por la motivación, por su razón de ser, que intentará traducirse después en un estilo concreto de atender a los usuarios del Centro.

Un conocido cuento presentado por Claudel puede ilustrarnos el sentido último de la especificidad de nuestros Centros.

*Un día, un hombre entró en una cantera donde se estaba construyendo y vio una fila de personas que llevaban piedras. Todos hacían el mismo trabajo, convergían físicamente hacia el mismo intento, pero cada uno lo hacía con un estilo diferente.*

*De hecho, paró a uno y le preguntó: "¿Qué haces?" Y él le respondió: "¿No lo ves? Estoy llevando piedras?". Paró a otro y le dijo: "Y tú, ¿qué haces?". "Estoy ganándome el pan para mis hijos". El tercero al que le dirigió la misma pregunta respondió que estaba construyendo la ciudad. Algún otro podría responder: "Estoy contribuyendo a la realización del Reino de Dios".*

Muchas personas hacen todas la misma cosa, pero desde un horizonte diferente. Hay que reconocer que lo mismo (cuidar a los mayores) y, digámoslo también, con igual o mejor calidad, lo hacen organizaciones diferentes. Si de algún sitio procede la especificidad es, sobre todo de la motivación que, sin duda, habrá de traducirse también en los resultados. También, pues, la ejemplaridad forma parte de la identidad de nuestros Centros y hay que buscarla.

Pero no es imprescindible que todos los trabajadores del Centro compartan de igual modo la *motivación institucional*, sino que traduzcan en la práctica sus implicaciones concretas. Para ello, para realizar la misión para la que la Institución tiene tal Centro se requiere indispensablemente una buena formación. Diría yo: es la formación el vehículo de transmisión de las implicaciones de la motivación institucional a los trabajadores del Centro.

Creo que hemos de estar atentos a no caer únicamente en la búsqueda del sentido de la existencia de los Centros de Instituciones religiosas y de otras Organizaciones sin ánimo de lucro sólo en la labor de subsidiariedad que puedan realizar, sino que la misión de los Centros propios -al menos la de Institutos religiosos-, en términos específicos es la de **evangelizar**, es decir,

intentar realizar el mensaje que Jesús ha proclamado y vivido y que ha ido transmitiéndose a través de generaciones y tomando vida y color específico en personas que han fundado grupos con un "talante" concreto ("carisma"). Se trata de explicitar el mensaje cristiano en obras. Naturalmente que por Evangelizar no se entiende sólo proclamar una serie de verdades en las que se cree, sino encarnar en el hoy los valores que Jesús vivió en su época. Dentro de estos valores, es indiscutible que uno fundamental es el servicio a los débiles, especialmente a los más necesitados y marginados. Para que esto sea realizado afectiva y efectivamente -en palabras de San Vicente de Paúl-, es necesaria una formación específica también del personal religioso que se analice a sí mismo y su coherencia con su naturaleza y misión.

Digamos también que no deja de llamar la atención, leyendo el borrador del próximo Plan Gerontológico Nacional 2000-2005, que en él se afirme que un 93,9% de las personas mayores se declaran católicas en España y que un 70% practica regularmente la religión; pero se afirma también que paradójicamente la espiritualidad de estas personas suele ser un aspecto descuidado desde la teoría y la práctica gerontológicas de nuestro País.<sup>2</sup> Quizás tengamos que recoger la llamada no sólo para cubrir las necesidades espirituales de los mayores atendidos, sino para desarrollar la reflexión sobre la espiritualidad de las mismas y poder ofrecer a la sociedad aquello que nos están diciendo que se necesita.

Junto con el nuevo Plan de Alzheimer nos va a ver la luz el nuevo Plan para las personas con Alzheimer y otras demencias. La evolución de esta enfermedad en los Centros residenciales, constituye también un reto muy específico para la formación de todo el personal, desde los cuidadores a los gestores.

No se nos escapa la importancia de estar atentos a la formación de nuestros trabajadores que tienen mucha experiencia como cuidadores, gerocultores o incluso directores, pero que no tienen ningún título reconocido, cuestión que debería ser estudiada, a mi juicio, en diferentes foros, especialmente en el seno de los Servicios Generales de FERENO.

Entiendo que es un reto también la formación de los mayores en el ámbito de los autocuidados, la prevención y la estimulación. Los cuidados que les prestamos han de

---

<sup>2</sup> Cfr. IMSERSO, "Plan de acción para las personas mayores 2000-2005", Segundo borrador, septiembre 1999.

contener también una valencia formativa para promover al máximo la autonomía de la persona mayor. De igual modo la familia del anciano (que con frecuencia es diana de nuestras lamentaciones por sus conductas), debería considerarse como destinataria de formación en el ámbito de las actitudes hacia su ser querido asistido en nuestros Centros. Sería hermoso ver también que los Centros residenciales se convirtieran en lugares de formación de los familiares de las personas mayores que son cuidadas a domicilio, siempre que no se entre en conflicto con otras organizaciones que ya lo hagan.

Y quiero terminar subrayando la vía privilegiada de la comunicación de los valores que no es otra que la del testimonio. Los valores tienen un acceso privilegiado por ósmosis. El testimonio de los que estamos aquí habrá de constituir un referente para la formación. Por eso, en la medida en que los mismos religiosos, religiosas y responsables de las Fundaciones, Patronatos, Asociaciones u otras organizaciones sin ánimo de lucro dediquen tiempo y recursos a su propia formación, estarán formando silenciosamente a los que vean que no todo es hacer, sino también reflexionar sobre la acción y buscar permanentemente el mejor modo de servir a quienes les debemos nuestro presente.

José Carlos Bermejo Higuera  
-Religioso camilo-  
-Director del Centro de Humanización de la Salud-