



Mejorar las condiciones de trabajo en los servicios sociales: 10 recomendaciones

Octubre 2024



Índice

- 3** [Introducción](#)
- 4** [Recomendación 1](#)
→ Evaluación de riesgos de SSO a nivel de organización
- 7** [Recomendación 2](#)
→ Mejorar la salud física en el trabajo
- 12** [Recomendación 3](#)
→ Mejorar la salud mental en el trabajo
- 15** [Recomendación 4](#)
→ Formación de la dirección en materia de prevención de riesgos SSO
- 18** [Recomendación 5](#)
→ Gestión del cambio
- 21** [Recomendación 6](#)
→ Prevenir la desintegración laboral y reintegrar a los empleados
- 25** [Recomendación 7](#)
→ Conciliación vida laboral-familiar
- 28** [Recomendación 8](#)
→ Gestionar la diversidad y el género
- 33** [Recomendación 9](#)
→ Gestión de la edad
- 37** [Recomendación 10](#)
→ Mejorar las competencias para conseguir mejores empleos
- 42** [Observación final](#)
Indicadores para supervisar los progresos y adaptar las medidas

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Comisión Europea. Ni la Unión Europea ni la Comisión Europea pueden ser considerados responsables de ellos.

INTRODUCCIÓN

El sector de la asistencia se caracteriza por unas condiciones de trabajo difíciles que contribuyen a un éxodo alarmante de mano de obra y a grandes obstáculos para atraer a nuevo personal.

Esto ya lo identificaron proyectos anteriores como el informe de 2022 "Mejorar el atractivo, de los empleos de los servicios sociales en Europa: iniciativas de los interlocutores sociales", elaborado en el marco del proyecto FORESEE.

Después, se presentó una recopilación de buenas prácticas en el marco del proyecto FORTE, "Mejora de las condiciones de trabajo: buenas prácticas de toda Europa".

Dotar a los empleadores de los servicios sociales de información, estrategias y recursos adecuados es crucial para gestionar y minimizar los riesgos, permitiendo así salvaguardar la salud física y mental. Este informe va más allá de la mejora de la salud física y psicosocial y pretende contribuir a la mejora de las condiciones laborales y el bienestar en el trabajo del personal de los servicios sociales.

Los colaboradores del proyecto IWorCon trabajaron con una serie de 10 temas clave que actualmente repercuten en las condiciones laborales del sector. Para abordar estos temas, las recomendaciones invitan a las partes interesadas a tener un enfoque bottom-up, implicando a los trabajadores y a sus representantes en el marco del diálogo social.

En cuanto a la metodología, el HIVA - Instituto de Investigación para el Trabajo y la Sociedad de la Universidad Católica de Lovaina realizó una evaluación de la situación de cada tema, seguida de debates en grupos de trabajo formados por entre 5 y 8 colaboradores del proyecto. Para cada tema, uno de los colaboradores dirigió el proceso de elaboración de un borrador de documento, antes de que lo validara el grupo de trabajo.

*Este informe ofrece un resumen de las 10 recomendaciones. Para más información, los documentos de trabajo y las evaluaciones de HIVA están disponibles **en la página web del proyecto**. Le invitamos a revisar estos recursos para una mayor comprensión.*

• RECOMENDACIÓN 1 •

→ *Evaluación de riesgos de SSO
a nivel de organización*

INTRODUCCIÓN

La evaluación de riesgos es el proceso de identificación, análisis y evaluación de los riesgos para la salud y la seguridad de los trabajadores derivados de la aparición de peligros en el lugar de trabajo.

La *directiva marco de 1989* relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo, trasladada a todos los Estados miembro, exige que el empleador "disponga de una evaluación de riesgos para la seguridad y la salud en el trabajo, incluidos aquellos a los que se enfrentan los grupos de trabajadores expuestos a riesgos particulares". La evaluación de riesgos es la primera acción que debe llevarse a cabo para iniciar una política de prevención de riesgos. Facilita a los empleadores la puesta en marcha de medidas específicas y adecuadas para eliminar los riesgos laborales.

La evaluación de la Seguridad y Salud Ocupacional (SSO) en el sector de los servicios sociales implica evaluar el entorno de trabajo, las prácticas y las políticas para garantizar el bienestar y la seguridad de los trabajadores en diversos entornos de servicios sociales. De hecho, se recomienda no solo realizar una evaluación a nivel de la organización, sino también para cada unidad de trabajo (reuniendo a trabajadores que realizan trabajos comparables en condiciones comparables en el mismo lugar).

Hay que señalar que la evaluación debe ser objetiva analizando el lugar de trabajo y los requisitos de los puestos. Sin embargo, no se puede pasar por alto la diversidad de la mano de obra. De hecho, los riesgos pueden ser diferentes según el sexo, la edad, la discapacidad y las características físicas del trabajador.

PROPUESTAS DE ACCIONES

¿Cómo realizar la evaluación de riesgos?

Existen varios métodos y opciones para llevar a cabo la evaluación:

1 Identificar los reglamentos y normas aplicables para familiarizarse con los específicos del sector de los servicios sociales. Estos pueden incluir leyes relacionadas con la seguridad, la salud y el bienestar en el lugar de trabajo.

2 Realizar una evaluación exhaustiva del lugar de trabajo del sector de los servicios sociales. Identificar los peligros potenciales como los riesgos físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales. Considerar asimismo factores como levantar objetos pesados, la exposición a sustancias peligrosas, el estrés y la violencia.

3 Evaluar la probabilidad de que se produzca el riesgo y la gravedad de las posibles consecuencias. Los proveedores de servicios sociales deben proporcionar una clasificación de los riesgos evaluados y otra de los riesgos según su aceptabilidad. Podría utilizarse una matriz de riesgos para evaluar los mismos, como el ejemplo siguiente (también existen otras opciones y visualizaciones). Dicha clasificación permite elaborar un plan de acciones de prevención. Es importante relacionar la probabilidad de daño con la gravedad del mismo y considerar la relación mutua y la probabilidad de ocurrencia, ya que eso determinaría el conjunto de acciones de prevención.

4 Identificar los peligros y evaluar el cumplimiento de las normas de seguridad. Esta inspección debe abarcar todas las áreas, incluidas las oficinas, los domicilios de los usuarios de los servicios y, cuando sea posible, los centros comunitarios o cualquier otro lugar en el que se lleven a cabo labores de servicios sociales. También deben revisarse y evaluarse las políticas y procedimientos de seguridad para comprobar si son exhaustivos, están actualizados y se comunican eficazmente a los empleados. Las políticas deben cubrir áreas como la notificación de accidentes, los procedimientos de emergencia, el uso de equipos de protección individual (EPI) y la manipulación de materiales peligrosos, incluidas las agujas. La empresa debe hacer que las instrucciones sean lo más claras posible y asegurarse de que los trabajadores las aplican.

5 La evaluación de la SSO es un proceso continuo. Debe actualizarse periódicamente, especialmente cuando se produzca un cambio en la organización del trabajo o en el entorno laboral. Supervise y evalúe continuamente la eficacia de las medidas de seguridad, actualice las políticas y los procedimientos según sea necesario y proporcione formación y apoyo continuos a los empleados. El enfoque PHCA (Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar) de la gestión de proyectos puede ser muy pertinente en este ámbito.

6 Mantener una documentación exhaustiva de las evaluaciones de SSO, las sesiones de formación, los incidentes y las medidas correctivas adoptadas. Esta documentación es esencial a efectos de cumplimiento y para realizar un seguimiento de los progresos a lo largo del tiempo. Siguiendo estos pasos, las organizaciones pueden evaluar y mejorar eficazmente la Seguridad y Salud Ocupacional de sus empleados.

Likelihood of harm	Severity of harm		
	Slight harm	Moderate harm	Extreme harm
Very unlikely	Very low risk	Very low risk	High risk
Unlikely	Very low risk	Medium risk	Very high risk
Likely	Low risk	High risk	Very high risk
Very Likely	Low risk	Very high risk	Very high risk

Colaborar en la evaluación de riesgos de SSO es fundamental

El trabajo colaborativo en la evaluación de riesgos de SSO en los servicios sociales implica reunir a varias partes interesadas, incluidos el empleador, los trabajadores y sus representantes, los expertos en seguridad y las autoridades pertinentes, para identificar, analizar, evaluar y mitigar los riesgos de forma colectiva.

→ **Formación de equipos multidisciplinares** compuestos por representantes de todos los niveles y sectores de la organización. Este equipo puede incluir a directivos, personal de recursos humanos, trabajadores de primera línea, responsables de seguridad y profesionales sanitarios.

→ **Identificación colaborativa** de riesgos: llevar a cabo sesiones de identificación colaborativa de riesgos en las que los miembros del equipo realicen una lluvia de ideas sobre los peligros y riesgos potenciales presentes en los entornos de servicios sociales teniendo en cuenta los peligros físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales que puedan afectar a la seguridad y la salud de los trabajadores.

→ **Utilizar las distintas herramientas y técnicas de evaluación de riesgos** para evaluar los peligros identificados. Esto puede implicar tanto evaluaciones cualitativas, como listas de comprobación de identificación de peligros, así como evaluaciones cuantitativas, como mediciones de exposición o evaluaciones ergonómicas.

Ejemplo del proyecto Forte

Dos organizaciones francesas, Nexem y Elisfa, contrataron a un consultor para crear una plataforma digital dedicada al sector social, que facilita la evaluación de los riesgos laborales. A partir de una gran base de datos, la plataforma propone medidas sencillas de prevención y acciones correctivas que deben aplicar los empleadores.

Herramientas de evaluación de riesgos OSH de la UE

OiRA – Evaluación de riesgos interactiva en línea proporciona los recursos y los conocimientos necesarios para que las pequeñas organizaciones puedan evaluar ellas mismas sus riesgos. Disponibles de forma gratuita, las herramientas OiRA ofrecen un enfoque paso a paso del proceso de evaluación de riesgos: -identificación de los riesgos en el lugar de trabajo -implantación de acciones preventivas - seguimiento y notificación de los riesgos.

• RECOMENDACIÓN 2 •

→ Mejorar la salud física en el trabajo

INTRODUCCIÓN

Definición de los riesgos físicos

Los riesgos físicos pueden entenderse como:

→ **Riesgos biológicos**, que incluyen la exposición a agentes biológicos e infecciones. La exposición al Covid-19 se considera un riesgo biológico, al igual que las epidemias de gripe regulares.

→ **Riesgos químicos**, que incluyen la exposición a sustancias químicas como medicamentos, pero también productos de limpieza y desinfección.

→ **Los riesgos físicos** pueden consistir en colisiones, resbalones, tropiezos y caídas, pero también pueden proceder de la calidad del aire, el ruido y las temperaturas extremas. Además, incluyen los riesgos ergonómicos, que se producen al levantar y manipular personas, empujar equipos, trabajar en posturas incómodas, realizar movimientos repetitivos, permanecer de pie o sentado durante largos periodos, etc.

Según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo (EU-OSHA), en el sector sanitario y de asistencia social, los problemas de salud física más frecuentes son los "problemas o dolores óseos, articulares o musculares". Los datos de la Encuesta europea de

empresas sobre riesgos nuevos y emergentes (ESENER) de la EU-OSHA revelan que los riesgos ergonómicos, incluidos los trastornos musculoesqueléticos (TME), son los más frecuentes. La lesión más común entre las enfermeras es el dolor lumbar provocado, por ejemplo, por mover equipos y pacientes.

Since there is a link between MSDs and psychosocial risks, risk assessment and preventive measures regarding MSDs must be holistic and consider psychological risk prevention, too (see recommendation 3).

Dado que existe un vínculo entre los TME y los riesgos psicosociales, la evaluación de riesgos y las medidas preventivas relativas a los TME deben ser holísticas y tener en cuenta también la prevención de los riesgos psicológicos (ver la recomendación 3).

Prevención en marcha:

Las medidas dirigidas a los riesgos ergonómicos se adoptan con más frecuencia en el sector sanitario y social en comparación con todos los sectores. Sin embargo, teniendo en cuenta las tasas de accidentes laborales y enfermedades profesionales en el sector, es necesario hacer más.

PROPUESTAS DE ACCIONES

El primer paso para todas las medidas preventivas es una **evaluación de riesgos holística** (ver la recomendación 1). Esta evaluación de riesgos debe tener en cuenta tanto las tareas laborales como el contexto en el que se realizan. Por ejemplo, levantar una carga pesada es diferente si el trabajador la realiza con o sin presión de tiempo. El contexto organizativo también puede desempeñar un papel clave.

La evaluación de riesgos puede revelar problemas específicos y medidas que se deben tomar para controlar o minimizar los riesgos, pero a continuación se mencionan los riesgos físicos más comunes y su prevención.

El proceso debe implicar a todos los niveles jerárquicos; desde la alta dirección (mostrar el tema es clave), hasta los trabajadores de primera línea que conocen mejor que nadie cómo es su propio trabajo en el día a día (y no solo cómo lo define la descripción del puesto).

Como para todas las medidas preventivas, en materia de SSO, los principios generales de prevención de la directiva de 1989 deben aplicarse (en el siguiente orden):

- 1 Evitar riesgos.
- 2 Evaluar los riesgos que no se pueden evitar.
- 3 Combatir los riesgos en su origen.
- 4 Adaptar el trabajo a la persona, especialmente en lo referente a la concepción de los lugares de trabajo, la elección de los equipos de trabajo y la elección de los métodos de trabajo y de producción, con vistas, en particular, a aliviar el trabajo monótono y el trabajo a un ritmo predeterminado y a reducir sus efectos sobre la salud.
- 5 Adaptación al progreso técnico.
- 6 Sustituir lo peligroso por lo no peligroso o lo menos peligroso.
- 7 Desarrollar una política global de prevención coherente que abarque la tecnología, la organización del trabajo, las condiciones laborales, las relaciones sociales y la influencia de los factores relacionados con el entorno laboral.
- 8 Dar prioridad a las medidas de protección colectivas sobre las individuales.
- 9 Dar las instrucciones adecuadas a los trabajadores.

Organización del trabajo

Una vez evitados ciertos riesgos y evaluados otros, la atención debe centrarse en la organización del trabajo. **La estructura del trabajo es crucial para prevenir los accidentes y las enfermedades en su origen**, y garantiza que las medidas preventivas sean accesibles para todos. Esto implica abordar cuestiones clave en todos los niveles de la jerarquía, como definir claramente las tareas, establecer plazos realistas, proporcionar instrucciones claras y permitir a los trabajadores cierto grado de autonomía en el desempeño de sus responsabilidades.

La organización del **tiempo de trabajo** también es crucial. Por ejemplo, es importante evitar asignar tareas exigentes simultánea o repetidamente a los mismos trabajadores y permitir descansos cuando sea necesario. Además, hay que evaluar los diferentes tipos de unidades de trabajo para garantizar que estas prácticas se aplican con eficacia..

Los trabajadores de primera línea deben ser el objetivo principal, ya que son los más expuestos a los factores de riesgo, como el manejo de personas. Sin embargo, otros trabajadores también se enfrentan a una exposición significativa a riesgos físicos. Por ejemplo, los que trabajan con productos químicos de limpieza no solo están expuestos a sustancias peligrosas, sino que también pueden trabajar en posiciones incómodas y realizar movimientos repetitivos, lo que provoca trastornos musculoesqueléticos (TME). Los trabajadores de oficina son otro grupo de riesgo; sabemos bien que pasar muchas horas sentado trabajando con el ordenador puede provocar problemas de salud relacionados con el trabajo.

Cada trabajador es único y puede requerir adaptaciones o ajustes específicos, como los trabajadores con discapacidades o los mayores (ver la recomendación 8 sobre la gestión de la diversidad).

Equipamiento

El equipo de trabajo tiene que adaptarse al trabajador y no al revés. Esto significa que debe ser ajustable para satisfacer las necesidades del individuo. A veces, el equipo está disponible, pero no se utiliza porque a los trabajadores les resulta incómodo. Los trabajadores deben participar en el proceso para evaluar si el equipo es adecuado y cómo puede ser útil para sus tareas. Además, una formación adecuada, sobre todo formación en el trabajo, es esencial para garantizar que el equipo se utiliza correctamente.

Sin embargo, estas herramientas no siempre están disponibles, especialmente cuando los servicios se prestan en los domicilios de los usuarios.

Formación y cultura de prevención

Aunque la formación de los trabajadores no siempre elimina los riesgos, puede reducir significativamente la probabilidad de accidentes y daños. La formación regular es esencial para concienciarles sobre los riesgos inherentes a su trabajo, asegurándose de que entienden qué acciones deben evitar y qué prácticas recomendadas deben seguir. Este enfoque fomenta una cultura de prevención en el lugar de trabajo, en la que todos los trabajadores contribuyen activamente a su propia seguridad y a la de los demás.

Otra forma eficaz de reforzar los esfuerzos de prevención es nombrar **corresponsales de prevención** formados. Pueden impartir formación a sus compañeros y apoyar el mantenimiento de unas buenas condiciones de trabajo a diario.

Ejemplo: Desplazamiento y asistencia a personas dependientes (del Proyecto Forte)

En Francia, el "Institut National de Recherche pour la Sécurité" (Instituto Nacional de Investigación por la Seguridad) desarrolló un programa de prevención para cuidadores y personas cuidadas. Instructores internos forman a sus colegas en nuevas técnicas de manejo de pacientes y residentes, con el fin de proteger su propia salud y promover la autonomía y recuperación de las personas a las que cuidan..

Contrariamente a las prácticas anteriores, se enseña a los trabajadores no solo a manipular y transportar correctamente a la persona atendida, sino también a hacerlo lo menos posible y, tras evaluar sus capacidades antes de cada movimiento, a favorecer al máximo la movilidad de las personas con la posible ayuda de herramientas sencillas como sábanas deslizantes.

¿Y las clases de gimnasia, yoga o pilates?

Este tipo de iniciativas en el lugar de trabajo son cada vez más comunes y pueden tener un impacto positivo en la salud de los trabajadores y en las condiciones laborales en general. Sin embargo, no deben considerarse un sustituto de la prevención primaria de riesgos. El objetivo principal ha de ser evitar y reducir los riesgos. Una vez implantadas estas medidas, la promoción de actividades que mejoren la salud de los trabajadores y fortalezcan sus músculos puede ser un valioso complemento.

Comunicación

Un enfoque activo debe complementarse con una comunicación eficaz que inculque en los trabajadores de los beneficios personales de estas medidas, especialmente cuando puedan percibir las limitaciones adicionales (ver la recomendación 5 sobre la gestión del cambio). Debería integrarse en un proceso de gestión del cambio para aumentar la eficacia de la nueva política.

Desarrollar un plan de acción

Un plan de acción para prevenir los riesgos físicos no es un esfuerzo puntual, sino un proceso continuo. Los riesgos físicos deben evaluarse y actualizarse periódicamente, idealmente una vez al año o cada vez que se produzcan cambios o modificaciones importantes en el lugar de trabajo. Herramientas como el ciclo PHCA (Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar) son muy adecuadas para gestionar estos procesos con eficacia.

Identificar los indicadores clave es fundamental para medir el progreso y determinar los ajustes o acciones necesarios para seguir avanzando. Evaluar estos indicadores anualmente suele ser el enfoque más eficaz.

Los indicadores básicos, aplicados de forma continua, pueden ser:

- Número de accidentes laborales
- Número de bajas por enfermedad
- Número de enfermedades profesionales
- Número de despidos o jubilaciones anticipadas relacionados con accidentes de trabajo o enfermedades profesionales
- Resultados de las encuestas periódicas sobre las condiciones de trabajo
- El proceso también puede medirse comprobando el número de situaciones de trabajo adaptadas, el número de reuniones con los representantes de los trabajadores, dedicadas a la salud laboral.

• RECOMENDACIÓN 3 •

→ *Mejorar la salud mental
en el trabajo*

INTRODUCCIÓN

Los riesgos psicosociales relacionados con el trabajo suponen un reto importante para la salud y el bienestar de los trabajadores en toda la UE, y afectan a todos los sectores y grupos de trabajadores, siendo especialmente vulnerables los trabajadores de la asistencia social. Dichos trabajadores suelen experimentar una gran presión de tiempo, sobrecarga de trabajo y elevados índices de violencia y agresiones verbales por parte de los usuarios de los servicios en comparación con otros sectores. En la asistencia social, los riesgos psicosociales se ven acentuados por la escasez crónica de personal e incluyen una elevada carga de

trabajo, intensa presión de tiempo, exigencias emocionales y cognitivas, violencia a terceros, acoso interno, largas jornadas laborales y trabajo por turnos, a menudo sin suficiente tiempo, habilidades, control o apoyo social.

Según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, los factores de riesgo psicosocial son aquellas áreas laborales que pueden provocar daños mentales o físicos, principalmente debido a la planificación y gestión del trabajo y/o a los contextos sociales y organizativos del mismo.

Algunos ejemplos de riesgos psicosociales son:

- Violencia a terceros y acoso, intimidación, discriminación
- Elevada carga de trabajo y presión de tiempo
- Desequilibrio entre la vida laboral y personal
- Exigencias emocionales (por ejemplo, gestión emocional durante acontecimientos traumáticos)
- Exigencias cognitivas (por ejemplo, multitarea, tareas que requieran plena concentración)
- Falta de claridad en las funciones, conflicto de funciones, comunicación ineficaz
- Trabajo por turnos, horarios irregulares, largas jornadas laborales, servicio de guardia
- Trabajar solo (aislamiento), trabajar en empleos no convencionales
- Inseguridad laboral y de ingresos
- Falta de participación, falta de control sobre el trabajo, falta de apoyo de los compañeros y de la dirección

→ Falta de comentarios positivos o de satisfacción en el trabajo

Según los datos de la ESENER de 2019, la mayoría de los riesgos psicosociales relacionados con la organización del trabajo, como el manejo de pacientes difíciles y las largas jornadas laborales, han aumentado. Las mujeres se enfrentan a estos riesgos con más frecuencia que los hombres, mientras que los trabajadores más jóvenes declaran que las presiones de tiempo y la sobrecarga son menos graves. La pandemia del COVID-19 acentuó estos problemas, aumentando la ansiedad, el estrés, la depresión, el agotamiento y otros problemas de salud mental entre los trabajadores sanitarios y de asistencia social. La encuesta *Pulse SSO 2022* reveló que más del 40 % de estos trabajadores declararon haber sufrido un aumento del estrés laboral debido a la pandemia, aunque cerca de la mitad señaló que también había facilitado el debate sobre el estrés y la salud mental en el trabajo.

La prevención y la gestión de los riesgos psicosociales suponen un reto debido a los diferentes enfoques nacionales y a la naturaleza sensible de estas cuestiones.

PROPUESTAS DE ACCIONES

Todos los empleadores deben identificar las situaciones que puedan causar riesgos psicosociales en el lugar de trabajo, definir los riesgos y evaluarlos. Les servirá de ayuda para elaborar planes de acción de acuerdo con los 9 principios mencionados por la Directiva de 1989 (ver recomendación 2).

Poniendo en práctica las recomendaciones que se mencionan a continuación, las organizaciones del sector social y sanitario podrían prevenir y gestionar mejor los riesgos psicosociales, promoviendo así la salud, el bienestar y la productividad de sus trabajadores. Llevar a cabo entrevistas anuales o semestrales con los empleados y sus supervisores directos permite a los trabajadores expresar su satisfacción laboral, hablar de sus necesidades y comunicar sus deseos de formación. Esta medida básica debe complementarse con al menos algunas de las siguientes prácticas.

- 1 Evaluación de riesgos:** Evaluar y controlar regularmente los riesgos psicosociales como la carga de trabajo, la presión de tiempo, las exigencias emocionales, los requisitos cognitivos, el trabajo por turnos, la inseguridad laboral y la falta de apoyo. Ver el punto 1.
- 2 Formación y concienciación:** Ofrecer formación a la dirección y a los empleados sobre el reconocimiento, la gestión y la prevención de los riesgos psicosociales, incluida la resolución de conflictos y la gestión del estrés.
- 3 Conciliación vida laboral-familiar:** Fomentar los horarios de trabajo flexibles, el teletrabajo y los descansos regulares para reducir el estrés y el agotamiento. Ver el punto 4.

4 Apoyo social: Fomentar una cultura de apoyo mediante el trabajo en equipo y la inclusión de grupos de apoyo entre iguales, la comunicación abierta y el acceso a servicios de asesoramiento.

5 Uso de la tecnología: Utilizar herramientas digitales para la gestión del estrés, el asesoramiento y el autocuidado de los trabajadores de atención social.

6 Cultura del bienestar: Promover la salud mental y el bienestar mediante programas de asistencia a los empleados, actividades de bienestar y el reconocimiento de los logros.

7 Abordar los obstáculos: Identificar y abordar retos como la reticencia a hablar de los problemas, la falta de experiencia y las normas culturales que normalizan el estrés.

8 Mejora continua: Evaluar y mejorar periódicamente la gestión de los riesgos psicosociales basándose en los comentarios, los cambios en el lugar de trabajo y las mejores prácticas.

9 Prevenir el acoso: Aplicar y hacer cumplir las políticas antiacoso, formar sobre cómo reconocer y denunciar el acoso y establecer consecuencias claras para los autores.

10 Chequeos médicos: Asegurar de que los chequeos médicos llevan a la acción proporcionando apoyo e intervenciones a los empleados estresados y abordando la raíz del motivo.

• RECOMENDACIÓN 4 •

→ *Formación de la dirección en materia de prevención de riesgos SSO*

INTRODUCCIÓN

Los temas ya tratados (evaluación de riesgos, salud psicológica y prevención de riesgos físicos) son tres piezas del rompecabezas de la SSO. Un rompecabezas que, una vez montado, puede ayudar a evitar muchos problemas. Entre los muchos retos que los empleadores de los servicios sociales deben abordar en relación con el presente y el futuro de su organización, es vital garantizar que los empleados trabajen en un entorno sano y seguro. Este entorno ha de permitirles desarrollar su potencial con tranquilidad. La SSO desempeña un papel crucial en este sentido, y los directivos son fundamentales a la hora de desarrollar y aplicar una política integral de seguridad y salud en el trabajo.

Pocos cursos de formación inicial para directivos incluyen componentes específicos sobre Seguridad y Salud Ocupacional (SSO). La encuesta ESENER de 2019 revela que, en todos los sectores, la gestión de los riesgos psicosociales se complica por factores como la falta de concienciación entre los directivos y el personal, la reticencia a debatir abiertamente estas cuestiones y la insuficiencia de conocimientos o de apoyo especializado.

El alcance de la SSO, incluidos los aspectos legales, éticos y de eficiencia, no siempre lo reconocen o comprenden los directivos, que suelen estar más familiarizados con los riesgos físicos, más fáciles de detectar.

Dos modelos teóricos destacan la importancia de los directivos y cómo sus acciones pueden influir en el ambiente laboral y el bienestar en el trabajo:

→ **En la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (DRL)**, los directivos desempeñan un papel crucial en la optimización del equilibrio entre las demandas y los recursos del puesto de trabajo.

→ **El clima de seguridad psicosocial (CPS)** consta de cuatro elementos: Compromiso de la dirección, Prioridad de la dirección, Comunicación de la organización, Participación de la organización. Aquí, la dirección desempeña un papel esencial a la hora de cumplir los reglamentos y normas de salud y seguridad en el lugar de trabajo.

PROPUESTAS DE ACCIONES



Regulation

to integrate prevention into day-to-day management



Tools

to use one or more tools to implement preventive actions



Awareness raising

to acquire knowledge about OSH and prevention in the workplace

En el contexto de la SSO, los distintos niveles de dirección -como la alta dirección, los supervisores de línea, los directores de RRHH y los profesionales de la seguridad- requieren distintos grados de sensibilización y formación.

El esquema elaborado por Anact (agencia nacional francesa para la mejora de las condiciones de trabajo) sugiere 3 niveles.

Puede resultar eficaz comenzar con un amplio programa de sensibilización y avanzar después hacia módulos de formación más específicos, ya que las necesidades de formación en SSO abarcan una amplia gama de temas

Algunos principios pedagógicos:

→ Investigación: acercar los mundos de la investigación y el laboral para investigar y resolver un problema.

→ Una formación colectiva y colaborativa, que permita analizar situaciones reales, proponer soluciones entre pares y crear una red y recursos colectivos. También contribuiría a combatir el fenómeno de la "soledad del directivo".

→ Alternar las sesiones en la organización de la formación y en la empresa. Es importante considerar que la formación no es "de una sola vez" sino un proceso continuo según la evolución de las necesidades para perfeccionar y actualizar continuamente los conocimientos.

Contenido

Hay que considerar dos tipos de competencias: las relacionadas específicamente con la SSO y las asociadas al liderazgo en el contexto de la SSO.

Competencias relacionadas con la SSO

→ **Legislación** europea, nacional y sectorial, derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores. Personas implicadas en la prevención de riesgos laborales dentro de la empresa (sindicatos, coordinador de salud de los empleados).

→ **Conocimiento de los riesgos específicos de SSO en los servicios sociales** (profesiones basadas en las relaciones humanas, violencia, falta de perspectivas de carrera, condiciones de trabajo a veces deficientes y posibles efectos de la escasez de personal, etc.) y consecuencias para los usuarios de los servicios, los trabajadores y la organización. Información y estudios en línea, principales organizaciones nacionales o regionales que trabajen en SSO y puedan proporcionar información o herramientas.

→ **Proceso de prevención de riesgos:** evaluación, plan de acción, aplicación, riesgos tras las medidas adoptadas. Centrarse en los riesgos psicosociales, que pueden ser más difíciles de identificar.

Liderazgo en el contexto de la SSO

→ **Liderazgo** significa concebir, planificar y aplicar medidas para garantizar el buen funcionamiento de la organización, tener un impacto social positivo y preservar nuestro entorno. El liderazgo también tiene que ver con el coaching, la orientación, la dirección y el estímulo de los trabajadores.

→ **Organización del trabajo:** equilibrar la demanda y los recursos, controlar la carga de trabajo y su distribución, proporcionar el equipo adecuado para evitar riesgos físicos, cómo y dónde encontrar los recursos necesarios para aplicar una política de SSO.

→ **En el marco del diálogo social:** cómo crear grupos de trabajo con los trabajadores y sus representantes para proponer herramientas de análisis y construcción de indicadores de SSO pertinentes y operativos, definir el plan estratégico de prevención de riesgos, priorizar las acciones y proponer acuerdos.

→ **Organización de formación en prevención para todos los empleados:** formación interna y/o externa, colectiva/colaborativa y/o individual, formación teórica y formación in situ más práctica, breve pero regular y a ser posible sobre temas específicos.

→ **Aprender a detectar las señales sutiles** como cansancio de los empleados, moral baja, conflictos frecuentes, aumento del absentismo, cambios de comportamiento, indicios de acoso. El ambiente de la organización debe apoyar a los empleados, ofreciéndoles seguridad laboral y su desarrollo para minimizar los riesgos de SSO.

→ **Aprender los conceptos y las herramientas de la gestión del cambio, comunicarse** con los empleados, conseguir su implicación. Compartir con ellos estudios y resultados de encuestas.

→ En términos más generales: hay muchos expertos en el campo de la SSO y los directivos no deben dudar en recurrir a ellos para resolver situaciones difíciles en el trabajo o para poner en marcha un proceso de SSO.

No olvidemos que los directivos también son empleados. Son responsables de cualquier problema dentro de la estructura que dirigen, lo que puede ser una gran fuente de estrés. Por lo tanto, es esencial que se incluyan en el proceso y aborden también sus propias necesidades.

• RECOMENDACIÓN 5 •

→ *Gestión del cambio*

INTRODUCCIÓN

Los servicios sociales se ven influidos por cambios sociales más amplios y reciben un impacto significativo de los efectos transformadores de las megatendencias. Estos cambios deben abordarse mediante su aplicación práctica a nivel organizativo.

La gestión del cambio es una herramienta de gestión que se caracteriza por un liderazgo de apoyo que da a los empleados espacio para desarrollar y aplicar sus diversos estilos, opiniones e ideas. Los anima a proponer soluciones y a compartir sus experiencias, aportando valiosos conocimientos a la organización.

Una razón importante para aplicar la gestión del cambio en los servicios sociales son las condiciones del marco de trabajo, a menudo cambiantes. Actualmente, incluyen las transiciones digital y ecológica, el aumento gradual del uso de plataformas de asistencia, la escasez de mano de obra o el envejecimiento de la población. También existe una tendencia hacia una atención más individualizada combinada con el deseo de servicios de atención domiciliaria en lugar de un entorno residencial.

PROPUESTAS DE ACCIONES

Si los empleados no participan en el proceso de cambio desde el principio, pueden surgir problemas como el miedo a no cumplir los nuevos requisitos o la resistencia al cambio. Esto puede repercutir negativamente en su bienestar psicológico, lo que podría ocasionar un descenso del rendimiento y la eficacia en el trabajo. Además, excluir a los empleados del proceso de cambio puede erosionar la confianza en la organización.

Para aplicar con éxito los procesos de cambio en las organizaciones, la gestión del cambio debe centrarse primero en el apoyo y la

colaboración. Ello implica proporcionar seminarios, formación, instrucciones, comunicación y comprensión, así como patrocinar y desarrollar planes de gestión. Estos esfuerzos ayudan a promover las habilidades tanto de los directivos como de los empleados, permitiéndoles adquirir nuevos conocimientos y adaptarse a nuevas formas de trabajar.

En la **primera fase (descongelación)**, todas las personas implicadas deben estar preparadas para el proceso de cambio, para vencer la resistencia y fomentar la disposición. A lo largo de todo el proceso, hay que dar importancia y

abordar cualquier temor que puedan tener los empleados a cambiar sus actividades y procesos habituales.

En la **segunda fase (cambio)**, las partes implicadas reciben formación relacionada con las nuevas actividades a través de diversos métodos, como sesiones de formación y talleres.

La **tercera fase (consolidación)** se centra en incluir los nuevos procesos o tecnologías en el lugar de trabajo para que se conviertan en rutinarios y habituales.

A continuación, destacamos dos retos a los que se enfrentan actualmente los servicios sociales. Es importante recordar que la gestión del cambio es una herramienta que también puede facilitar el tratamiento de una amplia gama de otros retos organizativos, como la reorganización de los servicios y el cambio hacia una prestación de servicios más personalizada y desinstitucionalizada.

Transición verde

Aunque lograr una transición ecológica y la protección del clima puede no parecer un objetivo primordial para los servicios sociales, estos se ven significativamente afectados por dichas metas. La necesidad de una transición ecológica en el sector de los servicios sociales surge de diversos factores, como los amplios objetivos de reducción (por ejemplo, los mandatos de la UE) y las normativas nacionales específicas (como la separación obligatoria de residuos). Los servicios sociales también deben contribuir a la protección del clima y a los compromisos de sostenibilidad. La gestión del cambio puede emplearse para abordar estos retos con eficacia a nivel organizativo.

Por ejemplo, la organización de beneficencia obrera (AWO) de Alemania se ha comprometido voluntariamente a lograr la neutralidad climática de la AWO y de todas sus instalaciones y servicios para 2040.

Para aplicar con éxito estos cambios, es aconsejable tener en cuenta los siguientes aspectos:

Sensibilizar a directivos y empleados

- Comunicación eficaz: Comprometerse con todos los afectados, ya que la comunicación es crucial para el éxito.
- Demostrar los beneficios: Convencer tanto a los empleados como a los directivos de las ventajas de las medidas y motivarlos a participar.
- Implicación colaborativa: Implicar a directivos y empleados en el proceso de planificación, ya que la transición ecológica afecta a todos.
- Celebrar el éxito: Promover y celebrar las medidas aplicadas con éxito para conseguir apoyo y compromiso para futuras iniciativas.

Asignación clara de funciones

- Definir funciones y responsabilidades.
- Establecer un equipo de proyecto y grupos de trabajo inclusivos.
- Seleccionar un director de proyecto comprometido, motivado y competente, con los conocimientos adecuados, un compromiso genuino, excelentes habilidades interpersonales, personalidad y recursos de tiempo.

Finanzas

- Proporcionar suficientes recursos financieros.
- Aprovechar los programas de financiación para la transición ecológica.

Gestión del tiempo

→ Desarrollar y aplicar calendarios: Colaborar con todas las partes implicadas para crear y cumplir calendarios para la aplicación satisfactoria de las medidas.

→ Supervisar los progresos: Seguir y revisar el estado de la aplicación regularmente intercambiando información con las partes implicadas.

Desarrollo continuo

→ Implantar un sistema de gestión medioambiental: Introducir un sistema para la mejora continua de la transición ecológica. De ese modo, gestionará sistemáticamente el impacto medioambiental y permitirá evaluar y mejorar continuamente el rendimiento medioambiental.

→ La gestión del cambio en la transición ecológica también puede aumentar la cohesión y la motivación de los empleados. Muchos profesionales están deseosos de contribuir positivamente a mejorar el futuro y buscan empleadores que demuestren innovación y compromiso con la sostenibilidad.

Transición digital

Como ya se ha mencionado, el desarrollo de competencias es básico para una gestión eficaz del cambio. El uso de soluciones tecnológicas digitales en la prestación de servicios de asistencia social ha cobrado cada vez más importancia en los últimos años, especialmente tras la pandemia del Covid-19. Hoy en día, el uso profesional de programas informáticos, teléfonos inteligentes y tablets es bastante común.

Además, el uso de la telemedicina y la teleasistencia, las tecnologías de asistencia y los dispositivos de transporte y elevación es cada vez más común en los cuidados de larga duración. Estas tecnologías pretenden ayudar a las personas con necesidades de asistencia a vivir de la forma más independiente posible. Las soluciones digitales en los servicios sociales también ofrecen oportunidades para la atención y el cuidado a distancia. Su aplicación debe diseñarse en colaboración para mejorar la organización del trabajo, optimizar los procesos, ofrecer asesoramiento en línea y establecer plataformas en línea para la prestación de servicios. Esta tendencia destaca la necesidad de una formación continua y de una gestión eficaz del cambio para garantizar que estos avances se consideren oportunidades y no cargas para los cuidadores.

Es fundamental que se dé a los empleados la oportunidad y el apoyo necesarios para adaptarse a las nuevas condiciones generadas por los avances tecnológicos. Dado que ellos serán los usuarios finales, es esencial **implicar a los empleados desde el principio**. Más allá de los cursos de formación tradicionales, deben utilizarse herramientas digitales de aprendizaje innovadoras e intuitivas, como vídeos explicativos breves, contenidos instructivos con cuestionarios y aplicaciones de aprendizaje. Los empleadores también deben apoyar el aprendizaje independiente y el intercambio de conocimientos de igual a igual (aprendizaje en el trabajo). Abordar las preocupaciones sobre posibles compromisos en la calidad de la atención es un reto clave al que la gestión del cambio se enfrenta.

• RECOMENDACIÓN 6 •

→ *Prevenir la desintegración laboral
y reintegrar a los empleados*

INTRODUCCIÓN

El sector de los servicios sociales se enfrenta a importantes riesgos de desintegración profesional y a retos de reinserción laboral.

La desintegración profesional se refiere a la pérdida de actividad profesional debida a problemas de salud física o mental o a una discapacidad. Esta situación suele desarrollarse gradualmente, comenzando con un descenso del compromiso laboral y del bienestar que puede pasar desapercibido hasta que se agrava. No lo provoca un incidente aislado concreto, sino más bien una situación que se desarrolla gradualmente debido a problemas

no resueltos que no se abordan. Puede manifestarse como cambios de comportamiento, ausencias de corta duración, falta de interés por el trabajo, problemas familiares, abuso de sustancias, etc.

La reinserción laboral se refiere a la reanudación de la actividad profesional de cualquier empleado tras un periodo de incapacidad laboral debido a una ausencia de larga duración, ya sea por enfermedad o discapacidad, relacionada o no con el trabajo, y en todas las formas de empleo (a tiempo parcial, de duración determinada u otras).

PROPUESTAS DE ACCIONES

Las propuestas abogan por la adopción de una política de empleo proactiva como medida para evitar la desintegración laboral y por la aplicación de una gestión eficaz de la vuelta al trabajo, ya que la ausencia de estas dos condiciones puede provocar una mayor escasez de personal.

Medidas para prevenir la desintegración profesional

Estas medidas abordan tanto el entorno laboral (cultura organizativa, condiciones físicas de trabajo) como la esfera individual (salud, estado físico o mental, historia personal y situación vital).

Las organizaciones deben establecer acuerdos estructurales, desarrollados en colaboración con los empleados o sus representantes, para garantizar una gestión proactiva de los recursos humanos y medidas personalizadas. Ignorar estas cuestiones no solo plantea problemas legales y éticos sobre el bienestar de los empleados, sino que también merma la capacidad del sector para prestar una atención de calidad a las poblaciones vulnerables.

Medidas proactivas de RRHH

→ **Comunicar los riesgos para la salud y las políticas:** Informar a los empleados sobre los riesgos potenciales para la salud y la política de bajas por enfermedad de la organización durante la contratación y proporcionar actualizaciones anuales sobre la política.

→ **Planificar evaluaciones periódicas:** Programar evaluaciones médicas y psicológicas rutinarias que adopten un enfoque holístico y multidisciplinar, incorporando las apor-

taciones de un médico, encuestas a los empleados y entrevistas sobre el rendimiento y la carrera profesional. Analizar los resultados y aplicar las medidas correctivas necesarias.

→ **Desarrollar sistemas de alerta temprana:** Establecer sistemas para detectar y señalar indicios tempranos de problemas, como un aumento de los días de baja por enfermedad, una mayor rotación del personal, accidentes laborales o despidos tras ausencias prolongadas relacionadas con problemas de salud.

→ **Ofrecer medidas que promuevan la salud:** Como una alimentación sana, ejercicio físico y ergonomía.

→ **Establecer procedimientos de gestión de conflictos a varios niveles:** Implementar procedimientos para abordar los abusos y los comportamientos inaceptables nombrando a un mediador independiente que no esté implicado en el conflicto.

→ **Aumentar la concienciación entre los supervisores de línea:** Formar a los supervisores de línea para que reconozcan los signos de falta de compromiso con las tareas, los compañeros y los procesos. Poner en marcha rápidamente soluciones adecuadas para abordar estos problemas.

→ **Planificar las salidas temporales:** Prepararse para posibles ausencias temporales considerando diversos escenarios tanto a nivel general como a nivel de equipo. Esta planificación debe tener como objetivo minimizar los trastornos organizativos y apoyar al equipo restante. Desarrollar estrategias para gestionar las ausencias cortas con sustitutos temporales y las más largas con medidas de sustitución.

Organisational measures

→ Reflexionar sobre el rediseño de la organización del trabajo, pasando de una estructura departamental (orientada a las tareas) a una estructura de **trabajo en equipo** (orientada al usuario del servicio). Se puede optar por equipos pequeños y semiautónomos (unidades autorreguladas con tareas completas).

→ Desarrollar **planes de asignación de personal**, con las aportaciones de los empleados, que permitan la movilidad interna entre equipos. Para ello, se requiere un planificador de RRHH centralizado, conectado internamente y con una amplia visión de conjunto. Puede ser necesario o más apropiado que sea alguien externo. La planificación debe incluir otras formas de permisos de larga duración (paternidad, estudios, cuidados paliativos, etc.).

→ **Adecuar los trabajos a la motivación intrínseca** (contenido, habilidades e intereses) y equilibrar **las exigencias del trabajo** (carga de trabajo, complejidad) con el **nivel de control** (autonomía, autoeficacia, apoyo, comunicación, ritmo de trabajo asequible, instrucción suficiente).

→ Implantar **objetivos** o metas **transparentes** y fomentar **el trato igualitario**.

→ Prestar atención a la **carga administrativa digital** manteniendo la entrada de datos a un nivel sencillo o adaptando las herramientas digitales que, con demasiada frecuencia, aumentan la carga de trabajo en lugar de reducirla. Implicar a las personas en el diseño para que el producto final sea fácil de usar y relevante. Asegurar que reciben formación y que tienen la confianza necesaria para utilizarlas. Considerar la posibilidad de utilizar aplicaciones en los móviles o de grabar los mensajes, reduciendo así la necesidad de teclear.

→ Prestar atención a las horas de trabajo respetando la **conciliación entre la vida laboral-familiar**.

→ Proporcionar un **proceso de comunicación seguro** con canales para que los empleados compartan información con la dirección sobre el empeoramiento de las condiciones. Las organizaciones estarán mejor preparadas para identificar estas señales cuando creen un clima seguro de comunicación abierta (sin amenazas, sin tabúes sobre la movilidad laboral interna/externa).

Medidas individualizadas

→ Celebrar **reuniones** periódicas **de revisión laboras** para conocer y comprender las motivaciones, expectativas y aspectos de insatisfacción del personal.

→ Animar a los empleados a informar al médico del trabajo de cualquier problema de salud o discapacidad.

→ Estar atento a los signos repentinos de falta de compromiso o malestar y organizar **inmediatamente una reunión de revisión personal**. Buscar problemas subyacentes de salud física o mental. Si se identifican signos de problemas de salud física o mental, considerar **soluciones a medida acordadas conjuntamente**.

→ Abordar los incidentes de comportamiento adverso por parte de colegas/directivos/usuarios de los servicios/otros a través de la supervisión y las discusiones sobre el comportamiento adverso. Apoyar **las acciones apropiadas para eliminar dicho comportamiento** y proporcionar formación al personal para hacerle frente.

Medidas para garantizar la reinserción profesional

Facilitar una reintegración satisfactoria ayuda a las organizaciones a retener al personal experimentado, mitigar las tasas de rotación y paliar el persistente problema de la escasez de personal. El éxito de la reintegración del personal que regresa tras una ausencia prolongada podría lograrse aplicando las siguientes medidas diseñadas y acordadas juntamente con el empleado:

→ Cuando sea apropiado y posible, mantener una **entrevista provisional de salida** centrada en las causas relacionadas con el trabajo y las perspectivas de retorno.

→ **Proporcionar apoyo durante la ausencia.** Contactar con la persona ausente (si está de acuerdo) desde el principio y mantener una comunicación regular. Proporcionar apoyo moral, información sobre cuestiones prácticas y jurídicas (derechos, ingresos, etc.) y preparar el regreso. Los servicios deben definir la persona de contacto (por ejemplo, médico, psicólogo, gerente o supervisor) y la frecuencia de contacto según el motivo de la ausencia. Determinar cuánto tiempo espera el empleado estar de baja, abordar las soluciones que puedan acortar el periodo de ausencia y planificar conjuntamente la vuelta al trabajo. Asegurar que los nombres y números de contacto están actualizados.

→ **Asignar un responsable de reintegración y crear un plan de gestión** para garantizar el éxito de la reintegración. Puede ser alguien de RRHH, la persona de contacto específica o puede requerir un enfoque más específico (por ejemplo, un consejero interno/externo o un enfoque de gestión).

→ **Adaptar la vuelta** a las circunstancias de la ausencia, si se conocen (acontecimiento vital, por ejemplo, la paternidad, frente a otro relacionado con el trabajo, por ejemplo, el agotamiento). Averiguar la necesidad de apoyo, cambios de puesto o adaptaciones discutiéndolo previamente con el empleado. Respetar la confidencialidad y el carácter voluntario de los cambios.

→ **Prepararse para el regreso** de forma individualizada, creando un plan de gestión en colaboración con otras personas, por ejemplo:

- Planificar con el médico. Considerar la necesidad de seguimiento y asistencia médica, así como la necesidad de horarios y puestos de trabajo adaptados y de ayuda al transporte.

- Planificar con el supervisor de línea. Considerar la necesidad de reintegrarse en el mismo puesto de trabajo o en uno comparable, en un puesto adaptado, en un puesto a tiempo parcial o si es necesaria una reasignación interna del puesto de trabajo. Considerar la necesidad de adaptaciones en el lugar de trabajo, de adaptación de las tareas, de apoyo y asistencia. Considerar la necesidad de reciclaje o de reintegración gradual.

- Apoyar a los compañeros directos y a los equipos. Revisar la carga global de trabajo para facilitar la vuelta. Revisar la división de tareas y los horarios de trabajo.

→ **Aplicar medidas de apoyo a la vuelta** en función del plan de gestión de la reintegración. Proporcionar apoyo interno con la participación del supervisor de línea, los compañeros y/o los profesionales sanitarios. Prestar atención a los horarios de trabajo respetando la conciliación vida laboral-familiar.

• RECOMENDACIÓN 7 •

→ *Conciliación vida laboral-familiar*

INTRODUCCIÓN

La conciliación vida laboral-familiar (CVLF) significa encontrar una combinación saludable entre el trabajo y la vida personal, lo que conlleva una mayor satisfacción y felicidad. Es importante para mejorar el bienestar en el trabajo y también es una parte clave de la responsabilidad de una empresa hacia sus empleados.

Varias iniciativas europeas abordan la CVLF

- *Directiva relativa a la conciliación vida laboral-familiar* (2019),
- *Estrategia para la igualdad de género 2020-2025*,
- *Estrategia Europea de Cuidados* (2022),
- *Resolución del Parlamento Europeo sobre el teletrabajo y el derecho a la desconexión*(2021).

Estas iniciativas se centran en el apoyo a la vida familiar, la paternidad, la igualdad de acceso al trabajo y el equilibrio entre hombres y mujeres. Es importante recordar que, en el sector de los servicios sociales, más del 80 % de los empleados son mujeres. Diversos estudios muestran que las mujeres suelen soportar una carga mental más pesada, sobre todo en ámbitos como el cuidado de los hijos, las decisiones sobre la crianza de estos y otras responsabilidades de cuidado, como los cuidados informales de larga duración. Este desequilibrio puede tener consecuencias negativas para las mujeres, como un aumento del estrés, una menor satisfacción vital y relacional, y un impacto negativo en sus carreras.

PROPUESTAS DE ACCIONES

La conciliación vida laboral-familiar puede variar mucho de una persona a otra, ya que cada una tiene necesidades y prioridades únicas. No existe un modelo único para lograrlo, y el equilibrio no significa necesariamente dividir el tiempo a partes iguales entre el trabajo y la vida personal.

Se pueden emprender acciones tanto colectivas como individuales, siendo el empleador el principal responsable. Sin embargo, el compromiso de los empleados es crucial para el éxito de estos esfuerzos.

1 Mantenerse bien informado sobre las iniciativas europeas y los marcos jurídicos nacionales que afectan a la conciliación vida laboral-familiar (CVLF) y velar por su aplicación (por ejemplo, permiso para padres y cuidadores, permiso para el segundo progenitor, etc.).

2 Desarrollar una estrategia de CVLF que aborde las necesidades tanto de los empleados como de los beneficiarios. Esto incluye:

- Realización de una encuesta interna para evaluar la satisfacción laboral y los niveles de estrés (lo ideal sería hacerla anualmente para seguir los progresos a lo largo del tiempo).
- Evaluar el sentido de pertenencia, las necesidades y las expectativas de los empleados. Animarlos activamente a participar y aportar ideas de mejora.
- Trabajar con los representantes de los trabajadores para evaluar los problemas

recurrentes, los sentimientos de desequilibrio entre la vida privada y profesional y priorizar las acciones que propondría la empresa.

- Convencer a los socios corporativos y de financiación de la importancia de una estrategia de CVLF.
- Proponer un plan plurianual que tenga en cuenta las necesidades de todos los empleados y de los que se encuentran en situaciones específicas (cuidadores).

¿Qué acciones y tipos de organización del trabajo pueden incluirse en un plan de este tipo? El plan tiene que dar cabida a diversas necesidades, en función de la persona, de las circunstancias del empleador, de la dinámica local y de las necesidades de los usuarios de los servicios. Algunos elementos posibles podrían ser:

→ Una política clara que establezca límites firmes entre el trabajo y la vida personal. Esto podría implicar:

- Limitar el número de horas trabajadas al día o a la semana.
- Garantizar pausas regulares durante la jornada laboral.
- Animar a los empleados a dejar el trabajo en la oficina y no llevárselo a casa.
- Aplicar medidas que apoyen el derecho a la desconexión, garantizando que no se espera que los empleados respondan a comunicaciones relacionadas con el trabajo fuera del horario laboral.

Flexibilidad

Puede incluir ofrecer horarios de trabajo flexibles, opciones de trabajo a distancia, permitir que los empleados elijan sus turnos de trabajo o periodos vacacionales y compartir las horas de trabajo que supongan un mayor reto para la vida familiar.

Un ejemplo de ello es el modelo de programación de tareas de SERVICE MENSCH GmbH en Austria, centrado en el sector de la asistencia a domicilio:

*Elaboration of a new duty scheduling models wich consider needs, employees wishes regarding to allocation, duration and distribution of working time as well as individual life situation. **Morning model:** Monday to Friday morning, no evening and no week-end duties. **Leisure time model:** work on as few days as possible (many consecutive days off, weekend bonuses) Holiday replacement team: take over tours due to pre-planned absence.*

→ Debido a la naturaleza del trabajo social, que depende en gran medida de las interacciones cara a cara, el teletrabajo no puede ser la norma. Sin embargo, para determinadas funciones, puede ofrecerse al menos a tiempo parcial, proporcionando un mejor equilibrio entre la vida laboral y familiar a los empleados que prefieran esta modalidad.

→ Incorporar el trabajo a tiempo parcial y otras opciones de trabajo flexible en las trayectorias profesionales, asegurando que no se penaliza a los empleados que aprovechan estas opciones.

→ Facilitar sistemas de apoyo continuos para el cuidado de la familia (niños, personas con discapacidades, parientes mayores) para que los empleados puedan participar plenamente en el entorno laboral sin preocupaciones, como el cuidado de los niños después de la escuela.

→ Proporcionar apoyo a los empleados que se reincorporan tras una baja por enfermedad, maternidad o permiso para el segundo progenitor, o en la transición de un puesto a tiempo parcial a uno a tiempo completo.

→ Gestión del tiempo: Supone la capacidad de gestionar eficazmente el tiempo utilizando una serie de habilidades, herramientas y técnicas para manejar tareas, proyectos, objetivos y horarios. Los trabajadores deben recibir una formación adecuada para utilizar estas herramientas, ya que hay muchas técnicas disponibles para ayudarles a organizar su tiempo de forma eficaz.

→ Construir un sistema de apoyo:

- En el lugar de trabajo: análisis de la práctica profesional.
- Fuera del lugar de trabajo: apoyo de un experto (para afrontar el estrés, el agotamiento, las adicciones, asesoramiento).

• RECOMENDACIÓN 8 •

→ Gestionar la diversidad y el género

INTRODUCCIÓN

La gestión de la diversidad se define como "el enfoque proactivo y estratégico adoptado por las organizaciones para valorar y aprovechar los diversos orígenes, perspectivas, talentos y experiencias de sus empleados, con el objetivo de mejorar el rendimiento y la eficacia de la organización. Implica crear un entorno de trabajo inclusivo que respete y aprecie las diferencias individuales".¹

Las diferentes formas de diversidad incluyen la "supuesta raza", el género, la etnia, la edad, la capacidad o la religión tanto de los trabajadores como de los usuarios de los servicios.

Mediante la gestión de la diversidad, se puede abordar lo siguiente:

→ **Estereotipos y prejuicios:** Los estereotipos y prejuicios existentes pueden dar lugar a un trato injusto y obstaculizar el avance de las personas de diferentes grupos sociales.

→ **Barreras de comunicación:** Las diferencias de idioma, estilos de comunicación y normas culturales pueden crear malentendidos y obstaculizar una colaboración eficaz.

→ **Resistencia al cambio:** Algunas personas pueden resistirse a adoptar iniciativas de diversidad, considerándolas innecesarias o perturbadoras de las normas establecidas.

→ **Prejuicios implícitos:** Los prejuicios inconscientes pueden influir en la toma de decisiones, desde la contratación hasta los ascensos, y dar lugar a un trato desigual de los empleados.

→ **Tokenismo:** Un enfoque superficial de la diversidad, en el que se incluye a personas de grupos infrarrepresentados únicamente por su apariencia, sin darles oportunidades significativas o una voz genuina.

→ **Las diversas necesidades de los empleados:** Surgen de las diferentes necesidades de las etapas de la vida, que deben ser consideradas. Por un lado, la mano de obra de los servicios sociales envejece con todos los retos físicos y psicológicos conocidos, como los MSD y demás, y por otro, el sector manifiesta muchas dificultades para atraer a jóvenes profesionales.

¹Cox, T. (1991): *La organización multicultural*.
<https://journals.aom.org/doi/10.5465/AME.1991.4274675>

→ **Interseccionalidad:** "La interseccionalidad es un concepto y un marco teórico que facilitan el reconocimiento de las complejas formas en que las identidades sociales se superponen y crean experiencias combinadas de discriminación y formas concurrentes de opresión basadas en dos o más motivos, como la identidad o la expresión de género, el sexo, la orientación sexual, la etnia, la casta, la ascendencia o la condición hereditaria, la edad, la clase, la discapacidad o el estado de salud". (Red de las Naciones Unidas sobre Discriminación Racial y Protección de las Minorías, página 11)

→ **Grave escasez de personal** en un sector fuertemente segregado por sexos, que podría abordarse mejor considerando la mano de obra potencial en toda su diversidad.

→ **Usuarios de servicios** con antecedentes multiculturales. Todo ello implica crear entornos seguros e inclusivos en los que todos los empleados y usuarios de los servicios se sientan respetados y valorados.

Todo ello implica crear entornos seguros e inclusivos en los que todos los empleados y usuarios de los servicios se sientan respetados y valorados.

PROPUESTAS DE ACCIONES

Desarrollar un plan de acción para la diversidad

Antes de emprender cualquier acción, debe realizarse una evaluación de la situación en la organización. Podría hacerse utilizando una lista de comprobación como herramienta de autoevaluación que ofrezca una estructura y una metodología para realizar un diagnóstico, por ejemplo:

→ Estructura (porcentaje de grupos por identidad de género, nivel educativo, lenguas habladas, etc. en la organización).

→ Se recopilan todos los datos desglosados por género y los resultados obtenidos se evalúan en términos de igualdad de género. De este modo, se analiza la información relativa a la distribución de la mano de obra:

- por sexo y edad,
- por género y nivel de estudios,
- por género y puestos de trabajo,
- por género y antigüedad,
- por género y tipo de relación laboral,
- por género y tipo de contrato y jornada laboral,
- por género y nivel jerárquico,
- por género y grupos profesionales,
- por género y nivel de formación, etc.

→ Estilo y frecuencia de la comunicación (dentro y fuera de la empresa, por ejemplo, teniendo en cuenta una población más diversa en las imágenes utilizadas, así como el lenguaje inclusivo).

→ Gestión: porcentaje de mujeres o personas con un perfil no mayoritario (origen, personas con una condición de capacidad comprometida, trayectoria vital, etc.) en puestos de liderazgo y a todos los niveles de la organización.

→ Reclutamiento (anuncio de empleo, entrevistas, selección), es decir, cómo son y cómo se llevan a cabo los procesos de selección y contratación.

→ Retención: ¿Se sienten todos los grupos seguros, incluidos y valorados?

→ Formación profesional y gestión del talento: debe proporcionar información sobre la formación en la empresa, prestando especial atención, entre otros aspectos, a los criterios para definir el plan de formación, los objetivos, cómo se difunde la oferta formativa, si los contenidos tienen perspectiva de género, si las actividades formativas se desarrollan dentro o fuera de la jornada laboral, la modalidad, los instrumentos para conocer las necesidades formativas de la plantilla.

→ Desarrollo y trayectorias profesionales.

→ Condiciones de trabajo: recopilar información cuantitativa y cualitativa relacionada con los horarios de trabajo, las horas extraordinarias, el trabajo por turnos, el teletrabajo, la consideración de condiciones religiosas y de otro tipo, la movilidad funcional y geográfica, los incentivos, las medidas de prevención de riesgos laborales, la accesibilidad e inclusividad de los locales, las modificaciones de los puestos de trabajo, las instalaciones sanitarias, etc.

A continuación, estos temas los evalúa un grupo focal de autoevaluación compuesto por una variedad de empleados y directivos de diferentes procedencias (la diversidad debe reflejarse en el grupo de autoevaluación).

Una alternativa es utilizar la Herramienta de autoevaluación de la diversidad europea.

A partir de la evaluación inicial, la organización puede crear un plan de acción para la diversidad. Consiste en una definición clara de la acción concreta y de su objetivo específico, medible y alcanzable en materia de diversidad. Los miembros del personal y sus representantes participan en la creación del plan de acción.

Medidas a tomar como organización

→ **Desarrollar un compromiso de liderazgo claro y por escrito con la diversidad y el género:** Tiene que demostrar una dedicación visible y sostenida a la diversidad y la inclusión en todos los niveles de liderazgo. Los líderes deben promover activamente la igualdad de género y las iniciativas de diversidad, dando un auténtico ejemplo a toda la organización.

→ **Establecer un grupo de trabajo sobre diversidad:** Este grupo se encargará de desarrollar una política **global** de diversidad y género, así como de establecer los objetivos de la organización. El grupo de trabajo debe ser diverso, reflejando una gama de géneros, orígenes étnicos, capacidades, antecedentes sociales y funciones laborales, e incluir a representantes de los trabajadores.

→ **Crear el puesto de Corresponsal de Diversidad y Género:** Esta persona supervisará la aplicación de las políticas y acciones en materia de diversidad, al tiempo que servirá de

contacto para cualquier dificultad o discriminación que se denuncie en el seno de la plantilla. Deberá recibir formación inicial y continua para estar bien equipado para su función.

→ **Analizar la situación de la organización:** ¿Cuál es la situación de mi empresa u organización en cuanto a diversidad? ¿Cuál es nuestra misión y visión, cuáles son nuestros valores corporativos? ¿Cómo integramos la diversidad y la inclusión? ¿Cómo encajan la diversidad y la inclusión en nuestro enfoque del bienestar en el trabajo? ¿Y cómo abordamos estas cuestiones de forma preventiva? ¿Estamos dando a nuestros supervisores de línea los recursos y las herramientas que necesitan para desempeñar un papel clave? ¿Cómo nos comunicamos dentro y fuera de nuestra empresa? ¿Cómo integramos la diversidad y la inclusión en todas las facetas de nuestra política empresarial?

→ **Medir la diversidad de la mano de obra:** autopercepción de los trabajadores mediante una encuesta anónima y datos administrativos.

→ **Elaborar un plan estratégico y operativo con el personal o sus representantes.**

→ Abordar la igualdad salarial mediante revisiones periódicas para garantizar que las personas de todos los géneros y procedencias reciban el mismo salario y las mismas oportunidades (ascensos, etc.).

→ **Diversidad y diseño de programas sensibles al género:** Garantizar que los programas y servicios se diseñan para satisfacer las necesidades específicas de las personas independientemente de su sexo, edad, origen étnico, etc.

→ **Apoyo al permiso parental y al cuidado infantil:** Proporcionar políticas de permiso parental que incluyan a todos los géneros y ofrezcan servicios de guardería accesibles,

asequibles y de alta calidad para apoyar a los padres que trabajan.

→ **Crear un entorno de trabajo** inclusivo que respete, valore y utilice los diversos orígenes, perspectivas, talentos y experiencias de sus empleados. Utilizar un lenguaje inclusivo y sencillo, que reconozca la diversidad y transmita respeto a todas las personas.

Medidas relacionadas con los recursos humanos

→ **Establecer un proceso de contratación inclusivo.**

- Definir criterios homogéneos en las pruebas de selección en relación con los requisitos de cada puesto, evitando el sesgo de género.
- Utilizar un lenguaje inclusivo en las ofertas de empleo.
- Ampliar los canales de contratación, asegurando medios accesibles para todos los grupos.
- Incluir como criterio de selección la preferencia del género infrarrepresentado en función de la igualdad de méritos y capacidades (cuando el sistema legal lo permita).
- Realizar actividades de formación y sensibilización en igualdad, dirigidas a las personas implicadas en el proceso de selección y en la decisión de contratación.
- Diseñar un "manual de bienvenida" que incluya información relevante sobre la igualdad entre géneros: compromiso con la igualdad, plan de igualdad, protocolo de actuación e igualdad, protocolo de actuación y prevención del acoso sexual en el trabajo, lenguaje y comunicación inclusivos, etc.

- CV neutro o sin género específico.
- Actividades de divulgación dirigidas a los grupos infrarrepresentados, por ejemplo, con anuncios de empleo o medios de comunicación social en los que aparezcan cuidadores masculinos o pertenecientes a minorías, para evitar que se refuercen los estereotipos.
- Diversos comités de entrevistadores.
- Descripciones de puestos de trabajo sin lenguaje sesgado.
- Prestar atención a las habilidades sociales, por ejemplo, la empatía, la curiosidad.

→ Promover la diversidad en los puestos de liderazgo

- Establecer un enfoque sensible al género y a la cultura para garantizar que el proceso laboral se rige por criterios objetivos, cuantificables, públicos, transparentes, no discriminatorios (no basados en el género, la edad, etc.), históricos y homogéneos.
- Trabajo compartido en puestos directivos, puestos de liderazgo a tiempo parcial, formación en liderazgo, redes, coaching, tutoría o cuota de mujeres en puestos de liderazgo para abordar el problema de la falta de modelos de conducta, etc.
- Comprobar los criterios para los puestos directivos para ver si excluyen a grupos específicos.
- Representación equilibrada de hombres y mujeres en los órganos de dirección.

→ **Promover acuerdos para el cuidado de los niños** a fin de reducir las múltiples cargas que soportan las mujeres y concienciar sobre la igualdad de género en la participación en las tareas domésticas, tanto en el hogar como en el lugar de trabajo.

→ **Igualdad de acceso a la educación y la formación:** Incluye la oferta de cursos, talleres y programas de tutoría que apoyen la adquisición de habilidades y el desarrollo profesional.

→ **Rotación laboral:** Implementar programas de rotación laboral para permitir que el personal trabaje en diferentes departamentos, mostrando sus habilidades independientemente de la edad, el sexo o el origen cultural.

→ **Modalidades de trabajo flexibles:** Ofrecer opciones de trabajo flexibles, como el teletrabajo o un horario flexible, para adaptarse a las diversas necesidades de los empleados, en particular de aquellos con responsabilidades de cuidado.

→ **Rondas de debate moderadas:** Organizar periódicamente debates moderados con los empleados para fomentar la puesta en común y el intercambio abierto de información.

→ **Garantizar la accesibilidad de la información sobre el lugar de trabajo:** Que toda la información relevante sobre las normas, obligaciones y derechos en el lugar de trabajo sea fácilmente accesible para todos los empleados.

→ **Implementar iniciativas inclusivas:** Introducir iniciativas en el lugar de trabajo que promuevan la inclusión, como actividades de creación de equipos o intercambios culturales entre los empleados.

• RECOMENDACIÓN 9 •

→ *Gestión de la edad*

INTRODUCCIÓN

Según un *artículo de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo*, la definición de la gestión de la edad hace hincapié en que "los factores relacionados con la edad deben tenerse en cuenta en la gestión diaria, incluidas las disposiciones laborales y las tareas de trabajo individuales, para que todo el mundo, independientemente de su edad, se sienta capacitado para alcanzar sus propios objetivos y los de la empresa". Los ocho objetivos de la gestión de la edad son:

- 1 Mejor concienciación sobre el envejecimiento
- 2 Actitudes justas hacia el envejecimiento
- 3 La gestión de la edad como tarea fundamental y deber de directivos y supervisores

- 4 Gestión de la edad incluida en la política de RRHH
- 5 Fomento de la capacidad de trabajo y la productividad
- 6 Aprendizaje permanente
- 7 Acuerdos laborales adaptados a la edad
- 8 Transición segura y digna a la jubilación

Al comprender mejor el proceso de envejecimiento, las organizaciones proactivas pueden ayudar a las personas a desarrollar sus capacidades y fomentar el aprendizaje entre los distintos grupos de edad. Una buena gestión de la edad apoya a todos, independientemente de su edad, y crea igualdad de oportunidades para todas las generaciones.

PROPUESTAS DE ACCIONES

La mayoría de los factores que influyen en la retención de los trabajadores de más edad están relacionados con las decisiones generales de la organización y las prácticas de RRHH. Sin embargo, algunos factores se refieren directamente a cuestiones relacionadas con la edad y a las políticas diseñadas para abordarlas. Por lo tanto, es importante tener en cuenta tanto los factores generales como los relacionados específicamente con el sector y los trabajadores de más edad.

Luchar contra la discriminación por edad

Muchos estudios han demostrado que el edadismo es la forma más frecuente de discriminación en la contratación laboral, mucho más que la discriminación por raza o género. El edadismo también es una realidad en el lugar de trabajo debido a ciertos factores excluyentes (por ejemplo, la rápida evolución de las competencias digitales, los flujos de comunicación...).

Abordar la naturaleza del trabajo, incluidos los elementos de motivación, junto con estrategias eficaces de gestión de la edad, puede ayudar a resolver estos problemas. Incluye proporcionar formación sobre la discriminación y sensibilizar sobre los beneficios de la diversidad de la mano de obra a los profesionales de RRHH, los directivos y los encargados de la contratación. Además, como parte de una estrategia más amplia de gestión de la diversidad, la formación organizativa del personal más joven puede ayudarles a comprender el proceso de envejecimiento y los retos que plantea.

Un elemento clave es ver la edad no solo como un reto, sino también como una oportunidad. Además, el aprendizaje intergeneracional y la tutoría pueden mejorar positivamente la autoestima y la motivación laboral de los trabajadores de más edad, lo que compensaría las condiciones de trabajo, a veces extenuantes.

Mejorar las condiciones de trabajo en general y de los trabajadores mayores en particular

Las características del trabajo en el sector asistencial pueden convertirse en una carga más pesada a medida que los trabajadores envejecen. Las bonificaciones salariales y el tratamiento flexible de las horas de trabajo y las tareas pueden hacer más llevadera esta carga y favorecer el rendimiento y la retención del personal de más edad. Instrumentos de apoyo, como elevadores de pacientes, formaciones o modelos de turnos de trabajo especiales, etc., podrían y deberían mejorar las condiciones de trabajo. Los instrumentos de apoyo a la salud mental y la atención sanitaria adicional también pueden servir de ayuda.

La gestión del cambio también puede tener un papel importante a la hora de ayudar a los trabajadores a aceptar la naturaleza evolutiva de sus puestos de trabajo.

Innovar con opciones organizativas

La calidad del empleo (y, por tanto, su atractivo) puede verse influida por las opciones organizativas. Aunque no existe una solución única, las unidades pequeñas, la división mínima de las tareas, la variación de las tareas (por ejemplo, mediante la rotación dentro de un equipo) o la autonomía de las tareas al nivel más bajo (individual o en pequeños equipos) tienden a crear empleos más saludables y sostenibles.

Trabajar centrado en el usuario del servicio (un cuidador realiza la mayoría de las tareas para una sola persona) es mejor que trabajar centrado en las tareas (un cuidador realiza una sola tarea para muchas personas) en términos de calidad del servicio y del trabajo (el llamado cuidado relacional).

Al trabajar en un equipo pequeño, tienden a surgir lazos personales que hacen que los colegas se preocupen más por los problemas (de salud) de los demás, por lo que se puede considerar la condición física de los compañeros de más edad en particular. En un equipo pequeño, los colegas pueden sentirse más apoyados y también pueden ayudar mejor a los demás.

Adaptar la proporción de empleados en las organizaciones de cuidados de larga duración

La falta de personal en el sector de la asistencia es tanto un problema importante como un gran factor negativo, ya que supone una presión laboral adicional para el personal restante, lo que conduce a un aumento del absentismo y de la rotación de personal.

Para solucionarlo, es esencial ajustar la proporción de horas de atención por beneficiario, garantizando que la relación personal-paciente satisfaga las necesidades de cada usuario del servicio. No proporcionar los cuidados personales adecuados no solo socava el papel del sector en la sociedad, sino que también desmotiva al personal. Aunque este problema afecta a todos los grupos de edad, los trabajadores de más edad pueden ser especialmente sensibles a estas presiones.

Intentar encontrar elementos de motivación relacionados con la edad

Algunas características del trabajo pueden tener un aspecto positivo para los trabajadores de más edad:

- Opción de trabajar a tiempo parcial (como una opción real y no como la única oferta).
- Trabajo con un propósito (dimensión ética).
- Tener compañeros afines (aunque esto también es cierto para los trabajadores jóvenes).
- Identificación creciente con la organización: Cuando los trabajadores sienten una fuerte conexión con su organización, siempre es una ventaja. El sentimiento de identificación suele aumentar con la antigüedad, por lo que es una ventaja importante contar con una plantilla que envejece.
- Garantía de empleo, sin miedo a ser despedido.
- Ser capaz de utilizar y compartir las competencias y los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida laboral.
- Tutorizar a colegas más jóvenes.

Estos aspectos motivadores pueden hacer que los trabajadores de más edad se centren menos en el salario y el estatus, pero no pueden compensar las difíciles condiciones de trabajo.

Introducción a la gestión de la edad

Organisations can address age-related issues either reactively (e.g., by reducing demands or adjusting tasks) or proactively (e.g., by enhancing individual resources and supporting intergenerational learning).

A proactive approach requires awareness of age-related issues and benefits at all levels of the organisation, with a commitment to integrating these considerations into all management practices, including HR policies.

• RECOMENDACIÓN 10 •

→ *Mejorar las competencias
para conseguir mejores empleos*

INTRODUCCIÓN

Una forma de aumentar la calidad del empleo en los servicios sociales es mejorar las competencias de los profesionales de los mismos. El desarrollo de estas competencias puede conducir a una mayor seguridad laboral, introducir aspectos más atractivos en la función y permitir trayectorias profesionales más flexibles.²

Las tendencias actuales, como el envejecimiento de la población, la evolución de las necesidades de apoyo y la digitalización, ponen de relieve la creciente importancia del

desarrollo de competencias y del aprendizaje permanente en los servicios sociales. Apoyar el desarrollo de competencias del personal de los servicios sociales no solo mejora su sensación de apoyo y bienestar, sino que también crea un entorno de trabajo más positivo.

Además, facilitar el desarrollo de competencias puede ampliar las oportunidades profesionales y permitir la transición a funciones menos exigentes, sobre todo en las últimas etapas de la carrera profesional.

²Wicht et al., 2023

PROPUESTAS DE ACCIONES

Inteligencia de competencias

→ **Desarrollar una estrategia de competencias para toda la organización:** Debe basarse en la evaluación de la situación actual y en las posibles carencias de competencias dentro de la organización, que también tiene que evaluar las necesidades de los usuarios de los servicios. Debería discutirse y acordarse entre el empleador y los representantes de los trabajadores. Asimismo, abordar la educación y la formación profesional para todo tipo de trabajadores y tener en cuenta las perspectivas de género y la necesidad de construir trayectorias profesionales que ofrezcan perspectivas y refuercen la motivación, así como el apoyo prestado.

Ejemplo:

En Francia, todos los empleados, independientemente del tamaño de la empresa, tienen derecho a una "entrevista profesional" cada dos años, iniciada por su empleador. Cada seis años, esta entrevista incluye también una revisión de la participación del empleado en la formación y del progreso de su carrera. Aprovechando al máximo estas entrevistas, las empresas pueden desarrollar su plan de desarrollo de competencias, alinear mejor su estrategia con las aspiraciones y el potencial de sus empleados, y adoptar un enfoque más previsor en la gestión de los puestos de trabajo y las competencias

→ **Identificar las carencias de competencias dentro de la organización:** Se puede realizar evaluando las habilidades necesarias para desempeñar los puestos de trabajo, con las habilidades y conocimientos actuales de los empleados. El conocimiento de las carencias de competencias dentro de las organizaciones puede favorecer una mejor comprensión de la formación necesaria para el personal actual y futuro.

→ **Construir una asociación sólida entre los proveedores de formación y los empleadores,** para asegurarse de que las formaciones ofrecidas se ajustan a las necesidades de las personas asistidas y de los empleadores.

→ **Crear un sistema de seguimiento conjunto con los empleadores y los representantes de los trabajadores centrado en las competencias necesarias:** Por ejemplo, evaluando cuántos profesionales se necesitan en determinados niveles y sectores de los servicios sociales. Mediante el seguimiento de estas tendencias, tanto los empleadores como los representantes de los trabajadores estarán mejor equipados para aplicar medidas políticas. Este sistema de seguimiento lo pueden aplicar los interlocutores sociales y los fondos de formación.

→ **Establecer redes de retroalimentación para los usuarios de los servicios y los cuidadores informales,** ya que están bien posicionados para proporcionar información sobre los servicios que ellos y sus familiares reciben. Al incorporar sus opiniones en los programas de formación, estos programas pueden adap-

tarse mejor a las necesidades de los usuarios de los servicios, garantizando una atención de calidad oportuna y basada en las necesidades. Además, crear programas de formación específicos para los cuidadores informales y fomentar su participación puede formar parte de un enfoque más integrado.

Política de formación

→ **Fomentar una cultura de aprendizaje favorable dentro de la organización**, valorando la participación en la formación y la adquisición de competencias, y reflejando estos esfuerzos en las funciones laborales y la progresión profesional. Del mismo modo, reconocer y aceptar la importancia del aprendizaje informal en la organización.

→ **Proporcionar a cada empleado un número mínimo de horas de formación subvencionada al año**. Incorporar este mínimo en los convenios colectivos y en los contratos con los empleados. Proporcionar el apoyo necesario, como ayuda financiera y tiempo libre, para animar a los empleados a aprovechar al máximo esta oportunidad.

→ **Fomentar vías de aprendizaje flexibles** mediante la creación de una visión y una estrategia claras sobre las vías de aprendizaje/trayectorias profesionales tanto dentro como fuera de la organización. Incorporarlas en las sesiones anuales de feedback con los empleados.

→ **Ofrecer programas de formación interna a medida**, ya que el aprendizaje entre iguales permite una formación práctica y fácil de aplicar, al tiempo que motiva a los formadores, que se sienten valorados, y capacita a los trabajadores al permitirles contribuir al desarrollo de sus compañeros.

Ejemplo:

En Finlandia, la Fundación Tukena (antes KVPS) identificó la necesidad de mejorar el bienestar laboral y fortalecer las comunidades de trabajo creando nuevas oportunidades para compartir habilidades y experiencia entre servicios y miembros individuales del personal. Para ello, desarrollaron un centro que proporciona a los profesionales una plataforma digital para compartir conocimientos, aprendizaje y apoyo entre iguales. Esta plataforma también apoya el bienestar laboral y mantiene a la comunidad laboral al día de los últimos avances e innovaciones.

→ **Promover el uso de pasaportes de competencias y sistemas de gestión del aprendizaje.**

→ **Fomentar la adopción de innovaciones de aprendizaje.** Puede hacerse mediante programas y redes centrados en las mejores prácticas, compartiendo conocimientos y estimulando a los proveedores de EFP para que apliquen las innovaciones de aprendizaje.

→ **Abogar por tasas de cobertura de costes para el aprendizaje permanente** utilizando fondos de formación gestionados por los interlocutores sociales o incorporando los gastos de formación a los costes globales de los servicios sociales. Por ejemplo, considerar la posibilidad de asignar el 3 % de los costes de los servicios específicamente a programas de formación.

→ **Garantizar un entorno seguro para el aprendizaje.** Significa crear un entorno en el que los trabajadores se sientan cómodos haciendo preguntas, buscando ayuda y expresándose libremente. Puede lograrse mediante la aplicación de programas en toda la organización que aborden estas preocupaciones.

→ **Implementar programas de mentorías, tutores o guías,** por ejemplo, contratando a trabajadores jubilados para que trabajen como mentores o tutores, dando más espacio a los trabajadores experimentados para que compartan sus habilidades y conocimientos, creando redes de tutores y organizando comunidades de igual a igual.

Competencias que conducen a condiciones de trabajo menos exigentes

Mantener una carrera profesional completa en funciones muy exigentes desde el punto de vista físico -como las que implican turnos nocturnos, interacción directa con los usuarios de los servicios y una exposición significativa a riesgos psicosociales- puede ser muy difícil y con frecuencia da lugar a bajas por enfermedad o despidos por incapacidad. Esta cuestión debe abordarse mediante un plan de inteligencia de competencias que explore las oportunidades de cambio de carrera a través de la formación continua y la adquisición de nuevas competencias a lo largo de la carrera profesional.

Ejemplo:

En Francia, los actores sociales de los sectores de la sanidad y los servicios sociales acordaron recientemente una lista de los puestos de trabajo más exigentes en ambos sectores, lo que permite beneficiarse de subvenciones destinadas a aplicar medidas preventivas.

Servicios centrados en la persona y digitalización

Las competencias digitales son fundamentales para hacer uso de innovaciones como los expedientes digitales de los usuarios, la asistencia electrónica, la comunicación en línea y otros avances. Para abordar esta cuestión, resulta beneficiosa la organización de programas integrales destinados a mejorar las competencias digitales tanto de los trabajadores como de los usuarios de los servicios.

El cambio progresivo hacia unos servicios sociales más centrados en la persona dentro de la comunidad y en los domicilios de los usuarios de los servicios implica grandes cambios en las competencias de los trabajadores. Esta necesidad de actualizar las competencias debe abordarse para evitar posibles efectos negativos en las condiciones de trabajo.

El informe del proyecto FORTE "La evolución de los empleos, las competencias y las necesidades de formación en el sector de los servicios sociales y el papel de los interlocutores sociales en la gestión de los cambios" ha arrojado luz sobre este tema.

Además, el proyecto en curso Care4Skills pretende crear en toda Europa una mano de obra más sólida y adaptable en los cuidados a largo plazo, preparada para prestar una asistencia de alta calidad y centrada en la persona en un entorno cada vez más digitalizado.

Ejemplo:

El proyecto Digit, financiado por el FSE, se centró en mejorar las competencias digitales de los cuidadores profesionales de personas mayores y personas con discapacidad. El proyecto pretendía mejorar los conocimientos, la voluntad y la capacidad de los empleados para utilizar herramientas digitales en beneficio de los usuarios. Abarcando la región de Estocolmo, la iniciativa a gran escala se dividió en fases, comenzando con el mapeo de aptitudes y competencias digitales, seguido de la fase de implementación. Esta incluía diversas oportunidades de desarrollo de aptitudes tanto a nivel básico como avanzado, el apoyo a los directivos para liderar la transformación digital y la organización del aprendizaje en el lugar de trabajo.

Aspectos de género

Las mujeres suelen tener menos acceso a la formación y a las oportunidades profesionales que los hombres, principalmente debido a las responsabilidades familiares que recaen desproporcionadamente sobre ellas. Los empleadores deben supervisar la participación en la formación y aplicar medidas que faciliten la participación de las mujeres, como organizar sesiones de formación interna en el lugar de trabajo o cerca de él, en lugar de fuera de las instalaciones. Abordar esta cuestión debería ser un componente clave de cualquier estrategia de gestión de la diversidad en el lugar de trabajo.

OBSERVACIÓN FINAL: INDICADORES PARA SUPERVISAR LOS PROGRESOS Y ADAPTAR LAS MEDIDAS

En todos los proyectos, los indicadores son esenciales para medir y supervisar el progreso, el rendimiento o las tendencias a lo largo del tiempo. Proporcionan datos cuantificables que ayudan a evaluar la eficacia de las intervenciones, las políticas o los programas.

En las acciones de prevención de la SSO, se utilizan indicadores para evaluar el éxito de los planes de prevención para cada tema específico. Estos indicadores varían en función del tema y deben estar en consonancia con las medidas aplicadas. Algunos ejemplos son el número y los tipos de accidentes laborales, el número de días de baja por enfermedad, la

duración media de la baja por enfermedad y el número y la duración de las bajas laborales. Además, los datos cualitativos de las encuestas pueden aportar información valiosa.

Resulta beneficioso comparar estos indicadores con los datos de los regímenes de seguridad social o de protección social, así como con los de otros proveedores de servicios sociales de las mismas redes.

Un seguimiento coherente e interanual es crucial para evaluar los progresos, actualizar y mejorar las directrices y aplicar medidas correctivas.