

Informe resumido

Mejorar las condiciones de trabajo en los servicios sociales: buenas prácticas en Europa

Proyecto FORTE

Mayo de 2024



FORTE

Social dialogue for skills, training and working conditions in social services



Federation of European
SOCIAL EMPLOYERS



EUROPEAN PUBLIC SERVICE UNION

nexem
employeurs, différencement



With financial support
from the European Union

1 Informe resumido

Las exigentes condiciones laborales del sector de los servicios sociales son una de las principales razones que dificultan la contratación y retención de trabajadores en el sector y lo que provoca, en consecuencia, escasez de personal.

En el marco del proyecto FORTE, financiado por la UE, la Federación de Empleadores Sociales, junto con su miembro francés Nexem y la Federación Sindical Europea de Servicios Públicos, recopilaron y compartieron buenas prácticas para mejorar las condiciones laborales en los servicios sociales.

Las dieciocho buenas prácticas de diez países se agrupan en las siguientes categorías:

- Valoración de las condiciones de trabajo
- Prevención de riesgos físicos
- Mejora de la conciliación laboral y personal
- Personal de bienvenida y apoyo
- Apoyo al aprendizaje, las competencias y la formación para mejorar las condiciones de trabajo

2 Valoración de las condiciones de trabajo

La Directiva marco sobre seguridad y salud en el trabajo (SST) adoptada en 1989 por el Consejo Europeo introdujo medidas para mejorar la seguridad y la salud de los trabajadores en el trabajo. Establece que los empleadores están obligados a eliminar los riesgos laborales y, cuando estos no puedan eliminarse, a evaluarlos para prevenirlos.

Un estudio de la AESST muestra que las organizaciones del sector social y asistencial son muy conscientes de esta obligación y cumplen con ella en una proporción superior a la media. Sin embargo, no hay garantías de que se tomen medidas eficaces para ir más allá de esta evaluación, es decir, para planificar medidas preventivas, implementarlas y adaptarlas a lo largo del tiempo.

Sobre este tema, se seleccionaron tres prácticas diferentes en Francia, República Checa y los Países Bajos.

Evaluación y prevención de riesgos

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. Sobre todo, a partir de una base de datos muy amplia, la plataforma propone sencillas medidas de prevención y acciones correctivas que deben implementar los empleadores.

Esta iniciativa es un buen ejemplo del trabajo relevante que pueden realizar conjuntamente los interlocutores sociales. Es el resultado de una decisión de los interlocutores sociales y está financiada en gran medida por el fondo conjunto de protección social.

Datos para el diálogo social

En Países Bajos, el programa AZW está gestionado por interlocutores sociales en cooperación con la Oficina Central de Estadística y cuenta con el apoyo del Ministerio de Salud, Bienestar y Deporte neerlandés. Este programa proporciona datos

objetivos y fiables sobre el mercado laboral, según las peticiones de los interlocutores sociales, lo que lo convierte en un recurso particularmente útil para el diálogo social. La información se puede desglosar por categoría ocupacional, género, región y nivel de educación.

Encuestas de satisfacción de los trabajadores

En República Checa, *APSS CR* ha decidido ir un paso más allá en la prevención de riesgos laborales mediante la puesta en marcha de una encuesta nacional de satisfacción de los empleados, que recoge a gran escala las opiniones de los trabajadores del sector de los servicios sociales sobre sus condiciones de trabajo. La encuesta se desarrolló con expertos de RR. HH. Los empleadores recibieron un informe completo y, en muchas áreas, han podido comparar los datos de su organización con los de otros proveedores del país.

También se entregó un informe al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y se debatió en el Comité Tripartito de Asuntos Sociales.

3 Prevención de riesgos físicos

Los riesgos físicos, como los trastornos musculoesqueléticos (TME), son muy frecuentes en el sector de los servicios sociales. Estos riesgos también tienen un mayor impacto en los trabajadores del sector debido a sus características específicas; una edad media superior a la de la población en edad de trabajar, un sector dominado por mujeres (el 82 % de los trabajadores son mujeres) y un alto nivel de riesgos psicosociales, lo que empeora la prevalencia de TME.

A continuación, se enumeran algunos ejemplos de las muchas iniciativas que se toman en este campo.

Movilización y traslado de personas

En Francia, el *Institut National de Recherche pour la Sécurité* desarrolló un programa de prevención para cuidadores y personas asistidas. Los formadores internos formaron a sus compañeros en cuanto a nuevas técnicas para movilizar a pacientes y residentes con el objetivo de preservar su propia salud y favorecer la autonomía y recuperación del usuario.

A diferencia de lo que se hacía anteriormente, a los trabajadores no solo se les enseña a trasladar y movilizar adecuadamente al usuario del servicio, sino también a hacerlo lo menos posible. Tras evaluar sus capacidades antes de realizar cualquier movimiento, también se busca que las personas asistidas contribuyan lo máximo posible a su propia movilidad, con la posible ayuda de herramientas dedicadas tales como las sábanas deslizantes.

La formación condujo a una cultura de prevención dentro de los equipos, incluso llevando al personal a proponer equipos y procesos relacionados con sus tareas.

Mejora de la salud musculoesquelética

En España, la *Asociación Amigos de los Ancianos - Residencia San Francisco* puso en marcha una campaña sobre la salud musculoesquelética del personal de las residencias, promoviendo hábitos posturales adecuados en la actividad diaria, formando al personal en técnicas de levantamiento seguro y promoviendo prácticas ergonómicas apropiadas.

Se llevaron a cabo dos iniciativas: Clases de Pilates subvencionadas para todos los empleados interesados, y una campaña de prevención de trastornos musculoesqueléticos.

Una etiqueta ecológica en beneficio de los niños y el personal

En Francia, la Federación local *Achil* propuso a varias guarderías infantiles participar en la implementación de prácticas más respetuosas con el medio ambiente, concienciando a los equipos sobre los beneficios de un enfoque ambiental en las instalaciones de la primera infancia, promoviendo más prácticas ecológicas para los niños, sensibilizando a las familias y mejorando el entorno laboral de los empleados. Las guarderías implicadas obtuvieron una etiqueta ecológica.

4 Personal de bienvenida y apoyo

Los cuidadores de larga duración tienen un mayor riesgo de desarrollar problemas de salud mental que otros trabajadores. Esto se debe a la naturaleza emocionalmente exigente del trabajo y a la exposición frecuente a un comportamiento social adverso. Teniendo esto en cuenta, es importante apoyar a los cuidadores de larga duración y personal de otros servicios sociales, tanto en la fase inicial del trabajo como más adelante.

El informe presenta una amplia gama de buenas prácticas, que abarcan la prevención de riesgos psicosociales y acciones destinadas a brindar apoyo y promover el bienestar en el trabajo.

Gestión de la diversidad

En Austria, *Häuser zum Leben* introdujo mesas redondas para la gestión de la diversidad con el objetivo de sensibilizar y capacitar a los empleados de forma que puedan tomar medidas y recibir asesoramiento si experimentan alguna forma de discriminación. Gracias a las llamadas sesiones «Ask and Go», los trabajadores pueden hablar de los casos de forma anónima, hacer preguntas y debatirlas de forma moderada. Se pone a disposición un experto en diversidad para brindar apoyo en situaciones difíciles.

«Charlas de bienestar»

En Bélgica, *Interra* puso en marcha «Charlas de bienestar» en un contexto en el que cada vez se está dando un mayor reconocimiento a la importancia del bienestar de los empleados y la necesidad de abordar los riesgos psicosociales en el lugar de trabajo. El objetivo de las Charlas de bienestar es crear un momento privilegiado de intercambio entre los empleados y los miembros de la Dirección. Estas charlas sirven como plataforma para que los empleados expresen sus emociones, necesidades y reflexiones sobre sus experiencias laborales, con el objetivo final de mejorar la calidad de vida en el trabajo.

Diálogo reforzado

CIGL Esch asbl, en Luxemburgo, creó un grupo de trabajo de «diálogo social». El grupo no sustituye el diálogo social existente entre el empleador y la delegación del personal, sino que tiene como objetivo fortalecerlo: colabora estrechamente con la delegación del personal y es directamente accesible para los empleados, especialmente para aquellos que se encuentran en un proceso de integración en el mercado laboral. Un gestor de proyecto fue el encargado de desarrollar un intercambio diario y directo con los empleados.

Lidiar con un comportamiento desafiante

En Malta, la *Agenzija Sapport* desarrolló un procedimiento de intervención detallado para lidiar con el comportamiento desafiante a través de la formación profesional. Se elabora un procedimiento que incluye la elaboración de perfiles del usuario del servicio si existe una preocupación o demostración de cualquier comportamiento preocupante.

Si se demuestra un comportamiento desafiante, un equipo especial de empleados se reúne con el empleado para ofrecerle apoyo. Si el empleado ha sufrido una lesión en el trabajo, se lleva a cabo una reunión con RR. HH., con el formador y con el líder del equipo para discutir el incidente, apoyar al empleado y elaborar intervenciones que eviten incidentes futuros. Esto también ayuda al empleado a sentirse valorado y apoyado. Además, se dispone de servicios de derivación a asistencia psicológica.

Prevención de riesgos psicosociales para directivos

La *Federation of Loire/Haute-Loire Social centres*, en Francia, tuvo que hacer frente a dificultades en materia de recursos humanos, especialmente en lo que respecta a los puestos directivos (bajas, enfermedad, etc.). La Federación decidió tomar medidas para mejorar la situación y abordar las causas de los riesgos psicosociales. Esto se hizo actuando tanto a nivel organizativo como en el entorno que influye en la calidad de vida en el trabajo. Con un enfoque de múltiples partes interesadas, se llevó a cabo un diagnóstico, una investigación de acción participativa y acciones de formación, y se compartieron las lecciones aprendidas más importantes.

Reincorporación al trabajo después de una enfermedad

En Austria, *Häuser zum Leben* notó que después de un largo período de baja por enfermedad, a los empleados a menudo les resultaba difícil reintegrarse a su rutina diaria de trabajo en la misma medida que antes de la baja por enfermedad. Esto provocaba que los empleados entrasen de nuevo en un ciclo de ausencias.

Al introducir el asesoramiento para empleados y directivos, ahora se desarrollan escenarios para la vuelta al trabajo y se discuten las posibilidades de reincorporarse al proceso de trabajo. Además, se introdujo la reincorporación a tiempo parcial como opción de retorno y se elaboró una guía para ello.

La creación de redes de trabajo internas e intensivas con los diferentes grupos ocupacionales crea un amplio espectro de nuevas oportunidades.

Colaboración con otras organizaciones para compartir profesionales y servicios

En España, la *Fundación Nuestra Señora del Rosario*, se asoció con otras organizaciones ubicadas en una zona rural, para contactar entre sí y compartir trabajadores, de forma que pudieran ofrecer puestos de trabajo a tiempo completo a los trabajadores. Esto contribuye a minimizar la precariedad laboral, así como a prestar servicios a dos sectores diferentes (personas mayores y personas con necesidades educativas especiales).

5 Mejora de la conciliación laboral y personal

En los servicios sociales, la turnicidad y la imprevisibilidad de los horarios de trabajo son factores especialmente preocupantes a la hora de conciliar la vida laboral y la personal.

Los datos de la Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo (EWCS) de Eurofound muestran que el 43 % del personal de los servicios sociales no trabaja el mismo número de horas todos los días, el 36 % no trabaja el mismo número de días a la semana y el 37 % no trabaja el mismo número de horas a la semana.

Si bien la Directiva de 20 de junio de 2019 sobre la conciliación de la vida laboral y personal de los progenitores y cuidadores establece requisitos para la maternidad, la paternidad, las obligaciones de cuidado y el derecho a fórmulas flexibles, aún queda mucho por hacer a este respecto.

A continuación, se presentan dos iniciativas inspiradoras.

Mayor conciliación laboral y personal a través de nuevos modelos de rotación de turnos de trabajo

En Austria, *Lebenshilfe Niederösterreich* creó diferentes modelos de turnos rotativos, poniendo especial atención en las necesidades de los empleados, que les fueron consultadas de forma regular mediante cuestionarios y feedback. Se tuvieron en cuenta las situaciones personales de cada uno, las posibles obligaciones de cuidado, así como los requisitos organizativos y las necesidades y exigencias de los clientes. La organización desarrolló tres modelos básicos: «Modelo de mañana», «Modelo de tiempo libre» y «Equipo de sustitución por vacaciones».

Esta nueva organización ha traído menos sustituciones, tiempo libre más predecible, mayor satisfacción laboral y menos rotación de personal.

Servicio de guardería y ludoteca para conciliar el trabajo por turnos con las tareas de cuidado infantil

En España, la *Fundación Nuestra Señora del Rosario* se asoció con un servicio de guardería y ludoteca para conciliar el trabajo por turnos con las tareas de cuidado infantil.

Esto permite que los profesionales de la Fundación que trabajan en el centro de atención residencial tengan acceso a un servicio de guardería y ludoteca para sus hijos. Esto favorece la conciliación laboral y familiar, así como la continuidad laboral y, además, ayuda a cubrir otro sector afectado: el de las familias que tienen familiares a cargo.

6 Apoyo al aprendizaje, las competencias y la formación para mejorar las condiciones de trabajo

Según Eurofound, casi tres quintas partes (58 %) de los cuidadores de larga duración recibieron una formación pagada o proporcionada por su empleador, la misma proporción que en la asistencia sanitaria, pero muy por encima del resto de los sectores (38 %). A pesar de la tasa relativamente alta de formación, el 24 % de los cuidadores de larga duración consideraron que «necesitan más formación para desempeñar correctamente sus tareas» (22 % en atención médica, 15 % en general).

La Estrategia Europea de Cuidados establece que «Las oportunidades de perfeccionamiento y reciclaje profesional mejorarán el atractivo y la calidad del trabajo asistencial. Para mejorar la calidad en la prestación de cuidados, así como para reducir la tasa de rotación del personal, será necesario garantizar que el personal asistencial de todo tipo pueda participar en actividades de educación y formación iniciales de alta calidad y en programas de desarrollo profesional continuo durante su vida profesional».

A continuación se mencionan tres buenas prácticas que no son actividades de formación en sentido estricto, sino actividades destinadas a fomentar la integración de los trabajadores y promover el aprendizaje entre compañeros.

Mentoría en servicios de apoyo social

En Chipre, *LCEducational* dirigió un programa de mentoría en servicios de apoyo social. Esta práctica implica una relación estructurada y de apoyo entre un mentor experimentado (empleador u otro empleado cualificado) y un mentorizado (empleado experimentado o no experimentado que necesita mejorar sus competencias). Va más allá de los métodos de formación tradicionales al proporcionar orientación y apoyo individualizados.

Centro para el aprendizaje y el intercambio de competencias

En Finlandia, la *Fundación Tukena* (antigua KVPS) desarrolló un centro para compartir, aprender y apoyar a los compañeros, con el objetivo de crear oportunidades para que los profesionales compartan su aprendizaje y competencias con los demás. La plataforma digital fácil de usar ofrece oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesionales. El programa también apoya el bienestar ocupacional de la comunidad laboral y permite actualizarse con las últimas informaciones e innovaciones del sector.

Onboarding digital en la asistencia domiciliaria

En Austria, *Volkshilfe Wien* destaca los desafíos a los que se enfrenta la asistencia a través del móvil. La introducción del onboarding digital a través de una aplicación en la asistencia domiciliaria a través del móvil tiene como objetivo prevenir la rotación temprana y aumentar la satisfacción de los trabajadores en los primeros meses, sin extender el período de tiempo de productividad para los nuevos empleados.

La implementación del onboarding a través del móvil da como resultado varias mejoras significativas, como la reducción del número de trabajadores que no se presentan a sus puestos de trabajo y una relación positiva entre el empleador y el empleado gracias a una conexión temprana que favorece un sentimiento de confianza y compromiso.

El apoyo individualizado, ofrecido a través del onboarding digital, también contribuyó a aumentar la satisfacción laboral. Los empleados ya no se sienten abrumados o infrautilizados. Además, los empleados manifestaron sentirse bien preparados para las citas iniciales de los usuarios del servicio, lo que aumentó aún más su confianza y rendimiento laboral.

7 Conclusiones: los factores de éxito

Las buenas prácticas de toda Europa muestran acciones e iniciativas concretas para mejorar las condiciones de trabajo en los servicios sociales en las áreas de evaluación de las condiciones de trabajo, prevención de riesgos físicos, conciliación de la vida laboral y personal, acogida y apoyo al personal y habilidades y capacitación.

Analizar los factores de éxito señalados por los autores de las buenas prácticas puede ser un buen punto de partida para elaborar una práctica destinada a mejorar las condiciones de trabajo. Se destacó que una de las claves es la buena preparación, que incluye establecer objetivos claros, anticipar la comunicación para convencer e involucrar a todas las partes interesadas relevantes (desde la alta dirección hasta los trabajadores de primera línea, los interlocutores sociales y las entidades externas, como otros proveedores de servicios o autoridades). La mayoría de los colaboradores también destacaron la importancia de una buena cooperación interna y externa en torno a objetivos comunes.

**Federación de Empleadores
Sociales Europeos**

Avenue des Nerviens 85,
1040 Etterbeek, Bélgica
www.socialemployers.eu

.....

**Federación Sindical Europea de Servicios
Públicos**

Rue Joseph II, 40, Box 5
1000 Bruselas
www.epsu.org

.....

Nexem

3 Rue au Maire,
75003 París, Francia.
www.nexem.fr

Este informe se elaboró en el marco del proyecto FORTE (101051751). Refleja únicamente las opiniones de los autores. La Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información que contiene.

