

LOS RIESGOS PSICOSOCIALES EN EL TERCER SECTOR DE ACCIÓN SOCIAL EN EUSKADI



14/12/2016

Acta del
seminario



Bilbao

SESION

DÍA	14/12/2016
HORA	De 10:30 a 13:30
LUGAR	Bolunta (Bilbao)

PARTICIPANTES

A la sesión asistieron **32 personas en representación de 24 organizaciones** distintas:

PERSONA PARTICIPANTE	ORGANIZACIÓN A LA QUE PERTENECE	SUBÁMBITO	TH
Leire Rodríguez	Fundación Aspaldiko	Dependencia-Mayores	Bizkaia
Aitor Aresti	Bizitegi	Exclusión	Bizkaia
Ángel Pérez	Bizitegi	Exclusión	Bizkaia
Leire Galarreta	Bizitegi	Exclusión	Bizkaia
Rosa María Martínez	Lagungo	Desprotección	Bizkaia
Eguzkiñe Basterra	Lagungo	Desprotección	Bizkaia
Dorleta Eizagirre	Elkarbanatuz	Exclusión	Bizkaia
Idoia Bidaguren	Fundación EDE, Suspergintza Elkartea, Suspertu	Varios	Bizkaia
Elena Barrio	Fundación EDE, Suspergintza Elkartea, Suspertu	Varios	Bizkaia
Manu Martín	Fundación EDE, Suspergintza Elkartea, Suspertu	Varios	Bizkaia
Eukene de Miguel	Fundación EDE, Suspergintza Elkartea, Suspertu	Varios	Bizkaia
Itxaso Urcelay	Sortarazi	Exclusión	Bizkaia
Manu Sevillano	Bizgarri	Exclusión	Bizkaia
Karmele Garro	Adembi	Discapacidad	Bizkaia
Urko Basauri	Gorabide	Discapacidad	Bizkaia
Rocío Broz	T4	Exclusión	Bizkaia
Amaia Benito	CEAR EUSKADI	Exclusión	Bizkaia
Rocío Matías Blasco	ASASAM	Discapacidad	Araba
Jona Alain Ovejas Núñez	ASASAM	Discapacidad	Araba
Amaya Pérez Azaldegui	Uribe Costa	Discapacidad	Bizkaia
Marta Crespo	GIZAKIA	Exclusión	Bizkaia
Josean Macarro	GOIZTIRI	Exclusión	Bizkaia
María Porras	NUEVO FUTURO	Desprotección	Araba
Maider del Campo	NUEVO FUTURO	Desprotección	Araba
Iñigo Vidaurrezaga	HIREKIN	Varios	Bizkaia
Gorka Muñiz	Futubide	Discapacidad	Bizkaia
Maialen de Zuazua	Futubide	Discapacidad	Bizkaia
Arantza Gutiérrez	Fundación Matia	Dependencia-Mayores	Gipuzkoa
Erkuden Aldaz	Fundación Matia	Dependencia-Mayores	Gipuzkoa
Beatriz Canton	Fundación Zorroaga	Dependencia-Mayores	Gipuzkoa
Sonia Froiz	Fundación Hurkoa y Fundación Hurkoa Zainduz	Dependencia-Mayores	Gipuzkoa
Andikona	Fundación Hurkoa y Fundación Hurkoa Zainduz	Dependencia-Mayores	Gipuzkoa

OBJETIVOS

Estos eran los objetivos de la sesión:

1. Intercambiar **experiencias y buenas prácticas** en materia de prevención de riesgos psicosociales para extraer aprendizajes que ayuden a cada organización a dar respuesta a sus preocupaciones.
2. Identificar los **retos comunes** y prioridades en materia de prevención de este tipo de riesgos en las entidades del Tercer Sector de Acción Social en Euskadi;

ORDEN DEL DÍA

0. **Bienvenida y presentación de personas y entidades:** Se da la bienvenida a las personas asistentes a la sesión. Como primer ejercicio, y para poder conocer las personas y organizaciones presentes, se “pasará lista” de las organizaciones inscritas en la sesión.
1. **Mesa de experiencias o buenas prácticas en materia de prevención de riesgos psicosociales.** La mesa se ha completado con seis experiencias (pueden consultarse los power points de las presentaciones). A continuación se describen brevemente cada una de estas experiencias:

EXPERIENCIA 1:

Entidad	FUNDACIÓN ZORROAGA
Ámbito	Personas Mayores – Dependencia
Ubicación	Alto Zorroaga, 1. Donostia (Gipuzkoa)
Persona de contacto	Beatriz Cantón
Email de contacto	b.canton@zorroaga.com
Teléfono	943.45.18.00
Sitio web	www.zorroaga.com
Nombre de la experiencia	Grupos de abordaje de trastornos de conducta
Breve descripción	Formación para todas las trabajadoras centrándonos en la formación centrada en la acción (pedagogía constructivista): cabeza-corazón-manos, es decir, conocimientos, emociones y herramientas.

EXPERIENCIA 2:

Entidad	SORTARAZI
Ámbito	Exclusión Social
Ubicación	C/Ibarrabarri D2. Leioa (Bizkaia)
Persona de contacto	Itxaso Urcelay
Email de contacto	sortarazi@sortarazi.org
Teléfono	94.480.54.90
Sitio web	www.sortarazi.org
Nombre de la experiencia	Programa de cuidado de personas trabajadoras
Breve descripción	Propiciar la búsqueda de espacios en los que las personas puedan expresar sus emociones, recibir contraste de compañeros/compañeras, y exponer

sus dudas y dificultades para ganar seguridad y eficiencia en el ejercicio de sus tareas laborales, especialmente en aquellas en las que por su contenido emocional puedan verse más vulnerables.

EXPERIENCIA 3:

Entidad	GRUPO EDE
Ámbito	Varios
Ubicación	Simón Bolívar 8b. Bilbao (Bizkaia)
Persona de contacto	Eukene de Miguel
Email de contacto	edemiguel@fundacionede.org
Teléfono	94.400.99.99
Sitio web	www.fundacionede.org
Nombre de la experiencia	Protocolo de prevención de Acoso Sexual y Sexista
Breve descripción	Desarrollo de una estrategia para prevención y atención del acoso sexual y sexista en entidades de EDE TALDEA

EXPERIENCIA 4:

Entidad	HIREKIN
Ámbito	Exclusión Social
Ubicación	Plaza Venezuela 1. Bilbao (Bizkaia)
Persona de contacto	Iñigo Vidaurrazaga
Email de contacto	hirekin@hirekin.net
Teléfono	
Sitio web	www.hirekin.net
Nombre de la experiencia	
Breve descripción	Recopilación de buenas prácticas en materia de prevención de riesgos psicosociales llevadas a cabo por entidades del ámbito lucrativo.

EXPERIENCIA 5:

Entidad	FUNDACION INSTITUTO GERONTOLÓGICO MATÍA
Ámbito	Personas Mayores - Dependencia
Ubicación	Camino de los Pinos 27, bajo. Donostia (Gipuzkoa)
Persona de contacto	Erkuden Aldaz
Email de contacto	erkuden.aldaz@matiaainstituto.net
Teléfono	943.224.643
Sitio web	www.matiaainstituto.net
Nombre de la experiencia	SENDOTU: Estudio e intervención sobre el funcionamiento emocional de profesionales de la salud para la prevención del burnout.
Breve descripción	SENDOTU es un proyecto de investigación donde se ha desarrollado y validado un programa de educación socioemocional, para disminuir la sintomatología asociada al Burnout en auxiliares sanitarios y sanitarias.

EXPERIENCIA 6:

Entidad	GOIZTIRI
Ámbito	Exclusión Social
Ubicación	Providencia 19. Barakaldo (Bizkaia)
Persona de contacto	Josean Macarro
Email de contacto	jmacarro@goiztiri.org
Teléfono	688.81.97.54
Sitio web	www.goiztiri.org
Nombre de la experiencia	Zainduz
Breve descripción	Creación de una comisión para el cuidado del personal remunerado de la entidad.

- 2. Identificación de ideas para la acción en relación con las principales preocupaciones compartidas.** Realizamos una dinámica en la que las personas asistentes se dividen en tres grupos. Cada uno de estos grupos trata de identificar acciones concretas de acción para la prevención en relación con dos preocupaciones del sector en materia de riesgos psicosociales. Posteriormente las personas irán rotando de grupos hasta pasar por los tres grupos establecidos. Para cerrar se realiza una breve puesta en común.

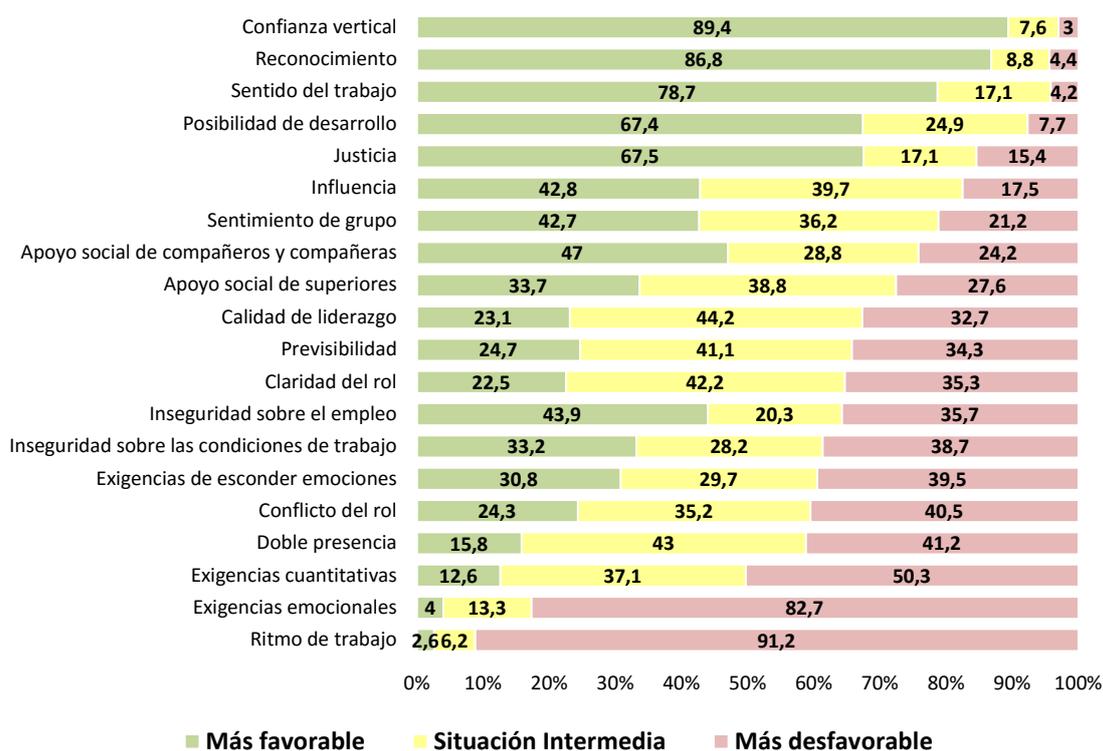
La reflexión se ha apoyado en los siguientes interrogantes:

- ✓ ¿Qué acciones concretas se pueden realizar de cara a mitigar estos riesgos en las entidades?
 - ✓ ¿qué acciones estamos llevando a cabo desde nuestra organización? ¿En qué acciones hemos pensado alguna vez aunque aún no las hemos puesto en marcha?
 - ✓ ¿Qué acciones he oído que hacen otras entidades y podría ser interesante considerar?
- 3. Cierre:** Para cerrar la sesión se lanzaron dos preguntas ¿qué me llevo? ¿Qué pasos colectivos se podrían seguir dando? Que contestó quien quiso a modo de reflexión final.
- 4. Agradecimiento y despedida.**

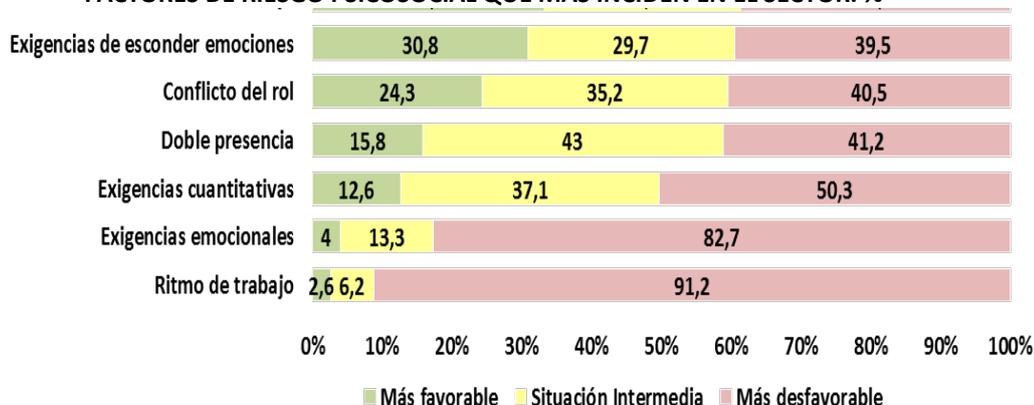
INTRODUCCIÓN:

Antes de iniciar la dinámica orientada a identificar ideas para la prevención o mejora del impacto de los distintos riesgos psicosociales en el sector se dedicaron unos minutos a recordar los principales resultados en relación con la exposición a los distintos factores de riesgos psicosocial. Se prestó especial atención a las 6 dimensiones con los niveles de exposición más altos y que se pueden considerar las principales preocupaciones del sector en esta materia: ritmo de trabajo, exigencias emocionales, exigencias cuantitativas, doble presencia, conflicto de rol y exigencia de esconder emociones.

NIVEL DE EXPOSICIÓN A DETERMINADOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL. %



FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL QUE MÁS INCIDEN EN EL SECTOR. %



FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL QUE MÁS INCIDEN EN EL SECTOR SEGÚN GRANDES GRUPOS

<i>Grandes Grupos</i>	<i>Dimensiones</i>	<i>Descripción</i>
Exigencias psicológicas en el trabajo	Exigencias cuantitativas	Exigencias derivadas de la cantidad de trabajo.
	Ritmo de trabajo	Exigencia psicológica referida a la intensidad de trabajo.
	Exigencias emocionales	Exigencias para no involucrarnos en la situación emocional derivada de las relaciones interpersonales que implica el trabajo.
	Exigencias de esconder emociones	Exigencias para mantener una apariencia neutral independientemente del comportamiento de otras personas.
Conflicto trabajo-familia	Doble presencia	Exigencias sincrónicas, simultáneas del ámbito laboral y del ámbito doméstico-familiar.
Control sobre el trabajo	Influencia	Margen de decisión que tiene la persona que realiza el trabajo en el día a día de su actividad.
	Posibilidades de desarrollo	Nivel de oportunidades que ofrece la realización del trabajo para poner en práctica los conocimientos, habilidades, experiencia del personal remunerado y adquirir nuevos.
	Sentido del trabajo	Relación que el trabajo tiene con otros valores distintos de tener un empleo y obtener ingresos.
Apoyo social y calidad de liderazgo	Claridad del rol	Conocimiento concreto sobre la definición de las tareas a realizar, objetivos, recursos a emplear y margen de autonomía en el trabajo.
	Conflicto de rol	Exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y las que puedan suponer conflictos de carácter personal o ético.
	Apoyo social de compañeros y compañeras	Recibir la ayuda necesaria y cuando se necesita por parte de compañeros y compañeras para realizar bien el trabajo.
	Sentimiento de grupo	Sentimiento de formar parte del colectivo humano con el que trabajamos cada día.
	Apoyo social superiores	Recibir ayuda necesaria y cuando se necesita por parte de los y las superiores para realizar bien el trabajo.
	Calidad del liderazgo	Calidad de la gestión de equipos humanos que realizan los mandos inmediatos.
	Previsibilidad	Disponer de la información adecuada, suficiente y a tiempo para poder realizar de forma correcta el trabajo y para adaptarse a los cambios.
Compensaciones del trabajo	Reconocimiento	Valoración, respecto y trato justo por parte de la dirección en el trabajo.
	Inseguridad sobre el empleo	Preocupación por el futuro en relación a la ocupación.
	Inseguridad sobre las condiciones de trabajo	Preocupación por el futuro en relación a los cambios no deseados de condiciones de trabajo fundamentales.
Capital Social	Confianza vertical	Seguridad que se tiene de que dirección y personas trabajadoras actúen de manera adecuada o competente.
	Justicia	Medida en que las personas trabajadoras son tratadas con equidad en su trabajo.

PROPUESTAS DE ACCIÓN:

En relación con las exigencias cuantitativas y ritmo de trabajo

Las **exigencias cuantitativas** son aquellas derivadas de la cantidad de trabajo. Son altas cuando se tiene más trabajo del que se puede realizar en el tiempo asignado.

El origen de este factor tiene que ver principalmente con la falta de personal, la incorrecta medición de los tiempos o la mala planificación, aunque también puede relacionarse con la estructura salarial o con la inadecuación de las herramientas, materiales o procesos de trabajo (obligando hacer más tareas para suplir las deficiencias). Las altas exigencias cuantitativas pueden suponer un alargamiento de la jornada laboral.

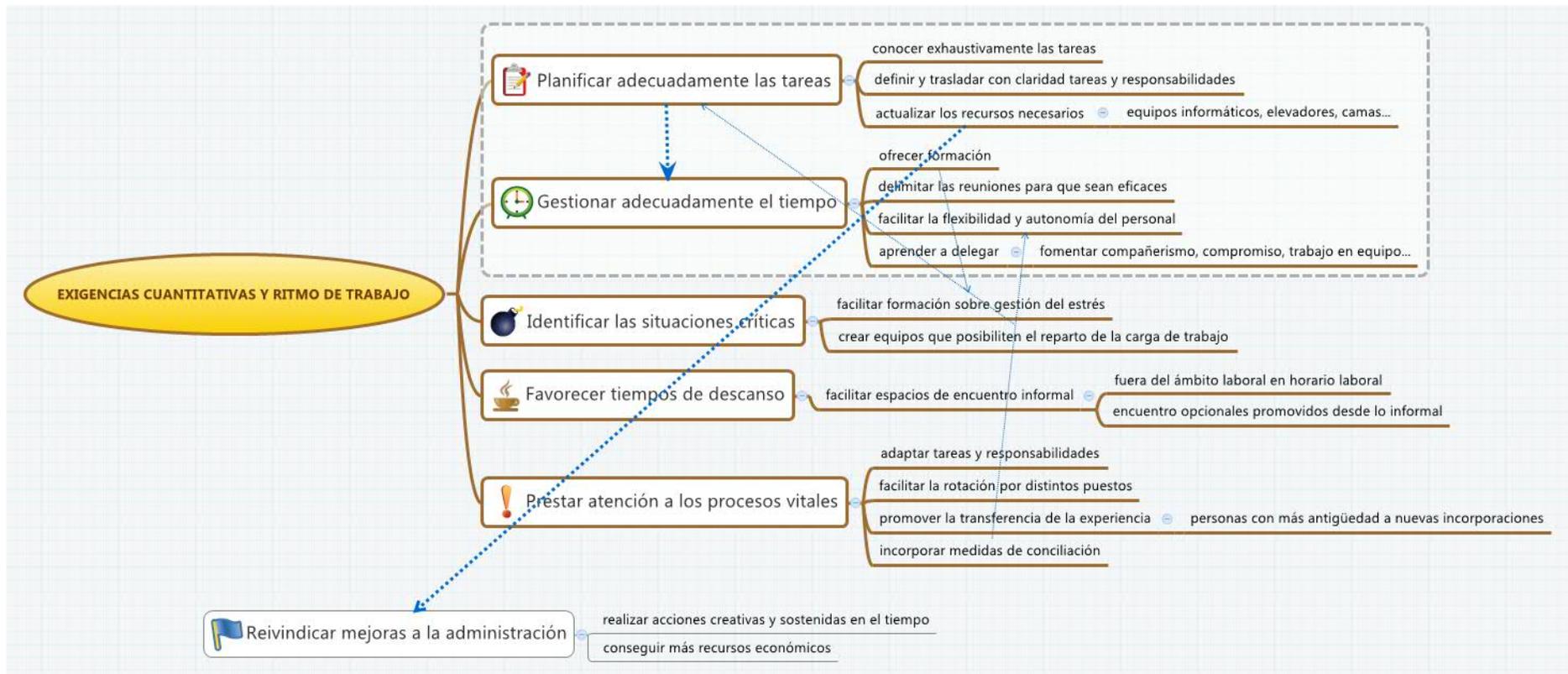
El **ritmo de trabajo** constituye la exigencia psicológica referida a la intensidad de trabajo.

Por su estrecha relación con las exigencias cuantitativas su origen puede ser el mismo.

Las acciones para la prevención y mejora que se proponen en torno a estas dos cuestiones son:

- ✓ Realizar una **planificación realista del trabajo** por parte de las personas encargadas de esta tarea. Se proponen algunas acciones concretas como planificaciones semanales (sobre todo en puestos de gestión y/p administración) que permitan ir reorientando el trabajo en función de los acontecimientos del día a día. Para una buena planificación se considera fundamental el conocimiento exhaustivo de las tareas por parte de la persona encargada de dicha planificación.
- ✓ Facilitar **formación** al personal remunerado en habilidades relacionadas con la gestión del tiempo que permita adquirir herramientas y habilidades orientadas a la optimización del tiempo de trabajo (en cuestiones tales como evitar procrastinar, aprender a priorizar, etc.). Se proponen también algunas acciones encaminadas a mejorar la eficacia de las reuniones de trabajo: que no sean excesivas, que tengan hora de inicio y fin, que tengan los objetivos claros o que se respete el orden del día establecido. Algunas personas mencionan de manera específica la formación en habilidades para la gestión del estrés.
- ✓ **Definir y trasladar con claridad las tareas y responsabilidades** de cada persona en la organización, esto es, que todas las personas de la organización sepan exactamente lo que se espera de ellas.
- ✓ Facilitar la **flexibilidad y autonomía del personal remunerado** en lo que respecta a la organización de su jornada laboral (qué tareas hace primero, cuáles deja para otro momento...).
- ✓ **Identificar las situaciones que más exigencias psicológicas** requiere a las personas trabajadoras.
- ✓ Promover la creación de equipos de trabajo que faciliten el **reparto de la carga trabajo** en momentos de sobrecarga.
- ✓ Favorecer los **tiempos de descanso** e incluso establecer pausas de descanso obligatorias.

- ✓ Prestar atención a los **procesos vitales** de las personas trabajadoras y, en la medida de lo posible, adaptar las tareas/responsabilidades de la persona trabajadora a dicho momento (por ejemplo, evitar que una persona algo más mayor tenga que levantar grandes pesos).
- ✓ Facilitar, en la medida de lo posible, la **alternancia o rotación de personas en distintos puestos de trabajo** dentro de la organización para evitar que se “quemem” en un único puesto durante toda su carrera profesional en la organización.
- ✓ Establecer mecanismos que permitan la **transferencia de la experiencia** adquirida por las personas con más antigüedad en la organización al resto de personas trabajadoras.
- ✓ **Actualizar los recursos** necesarios para el correcto desarrollo de la actividad laboral (equipos informáticos, materiales técnicos tales como grúas, camas articuladas, elevadores...).
- ✓ Promover la **reivindicación conjunta (como sector) de más recursos económicos** a la administración pública a través de acciones o estrategias creativas y poco desgastadoras para que puedan ser sostenidas en el tiempo.
- ✓ Incorporar en las entidades **medidas de conciliación** de la vida laboral y familiar, por ejemplo mediante medidas de flexibilidad horaria, llegando incluso a mencionar la flexibilidad total en los casos en los que sea posible (fundamentalmente en puestos de gestión y administración).
- ✓ Incrementar las **contrataciones de personal** remunerado en las organizaciones. En algunos casos se proponen jornadas laborales de 35 horas semanales así como un mayor reparto del trabajo.
- ✓ Aprender a **delegar** de manera correcta en las organizaciones, para lo cual se considera necesario fomentar dentro de la organización ciertos valores como el compañerismo, el equipo de trabajo, el compromiso, etc.
- ✓ Facilitar **espacios de encuentro informal** fuera del ámbito laboral aunque dentro del horario de trabajo (salidas a tomar algo, etc.). Serían encuentros siempre opcionales y promovidos preferentemente desde el ámbito informal.



En relación con las exigencias de esconder emociones y exigencias emocionales

Las **exigencias de esconder emociones** son las exigencias para mantener una apariencia neutral independientemente del comportamiento de las personas usuarias, compañeros y compañeras, personas responsables u otras personas.

En puestos de trabajo de atención a personas, estas exigencias forman parte de la naturaleza de las tareas y no pueden ser eliminadas. El desarrollo de habilidades o estrategias de protección para su manejo y la disminución del tiempo de exposición representan vías de prevención importantes.

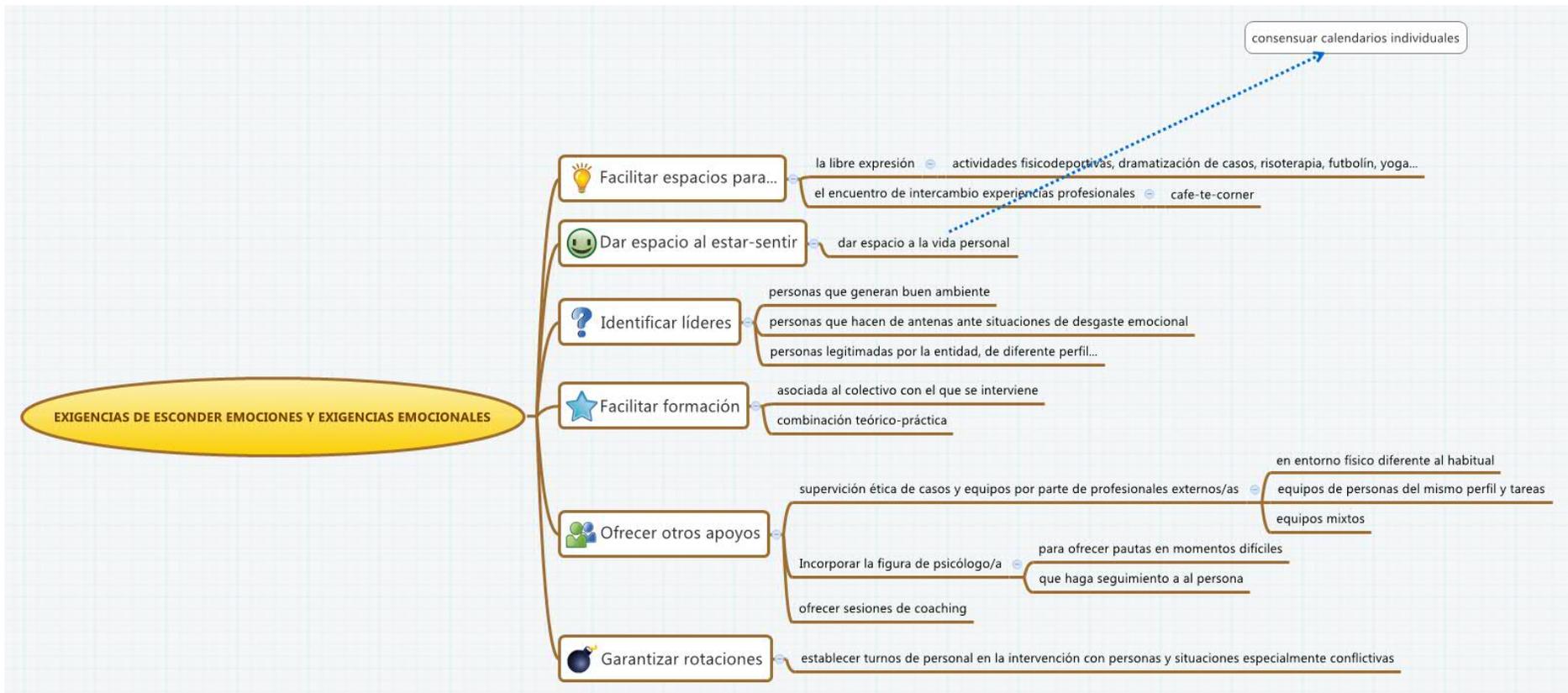
Las **exigencias emocionales** con aquellas exigencias para no involucrarnos en la situación emocional derivada de las relaciones interpersonales que implica el trabajo, especialmente en ocupaciones de atención a las personas en las que se pretende inducir cambios en ellas y que pueden comportar la transferencia de sentimientos y emociones.

En ocupaciones de cuidado a personas, la exposición a exigencias emocionales tiene que ver con la naturaleza de las tareas y no pueden eliminarse, por lo que requieren habilidades específicas y tiempo suficiente para poder gestionarlas efectivamente. Además del origen derivado de su naturaleza, tienen también mucho que ver con las exigencias cuantitativas, puede reducirse el tiempo de exposición (horas, número de personas...) puesto que las jornadas excesivas implican una exposición mayor y producen una mayor fatiga emocional que requerirá tiempos de reposo más largos.

Las acciones para la prevención y mejora que se proponen en torno a estas dos preocupaciones son:

- ✓ Diseñar **espacios de libre expresión** en el entorno laboral (actividades físico-deportivas, dramatización de casos, risoterapia, fútbol, dardos, teatro, yoga, otros).
- ✓ Facilitar **espacios informales de encuentro** para compartir experiencias profesionales (espacios de confianza planificados donde compartir dificultades, y buenas prácticas en la intervención) “Café-te corner”, y de reconocimiento del trabajo desarrollado por parte de las personas trabajadoras (responsables y técnicos).
- ✓ **Dar espacio a la vida personal y al estar-sentir** de la persona en el entorno laboral como elemento que condiciona el desarrollo de nuestro trabajo.
- ✓ **Identificar líderes** o personas que generan buen ambiente (*con capacidad humana*) y que hacen de antenas ante situaciones de desgaste emocional. Personas legitimadas por la entidad y de diferente perfil (personal remunerado, voluntario y usuario).
- ✓ Desarrollar **grupos de discusión-supervisión ética de casos y de equipos** llevados a cabo por profesionales externos a la entidad y en un entorno físico diferente, neutro. Pueden ser equipos de personas del mismo perfil y tareas, y equipos mixtos.
- ✓ Facilitar **formación** específica al personal remunerado, asociada al colectivo con el que se interviene (personas mayores, discapacidad, infancia, etc.), de contenido diverso (atención a conductas desafiantes-violentas, gestión de conflictos, inteligencia emocional, identificación y gestión de emociones, creencias y prejuicios, etc.), que combine lo teórico con casos prácticos, a través de dinámicas de grupo, y en formato grupal e individual (coaching).

- ✓ Incorporar **actividades de toma de conciencia** que faciliten la manera en la que nos enfrentamos a la tarea: escaneo para ver cómo estoy, respiraciones conscientes al iniciar y finalizar el día, etc. Inicialmente grupales hasta crear un hábito en las personas.
- ✓ **Incorporar la figura del psicólogo/a** en las entidades al que poder acudir en momentos difíciles de gestionar, que ofrezca pautas y haga un seguimiento de la persona.
- ✓ Diseñar **calendarios** laborales individuales consensuados entre la entidad (responsable) y la persona trabajadora.
- ✓ **Establecer turnos** en la atención a personas y situaciones especialmente conflictivas, que garanticen la rotación del personal.



En relación con los conflictos de rol y la doble presencia

El **conflicto de rol** son las exigencias contradictorias que se presentan en el trabajo y las que puedan suponer conflictos de carácter personal o ético.

Es frecuente cuando la persona trabajadora debe afrontar la realización de tareas con las que pueda estar en desacuerdo o supongan conflictos éticos, o cuando tiene que “elegir” entre órdenes contradictorias.

La dimensión **doble presencia** hace referencia a las exigencias sincrónicas, simultáneas del ámbito laboral y del ámbito doméstico-familiar.

En el ámbito laboral tiene que ver con las exigencias cuantitativas, la ordenación, duración, alargamiento o modificación de la jornada de trabajo y con el nivel de autonomía sobre ésta; por ejemplo, con horarios o días laborales incompatibles con el trabajo de cuidado de las personas o la vida social.

- ✓ Clarificar las **funciones y tareas**. Por ejemplo, elaborando requerimientos de puesto en los que se clarifiquen las funciones de cada puesto.
- ✓ Trabajar por **programas**. Que la estructura organizativa adopte formas que favorezcan que las personas trabajadoras puedan tener como marco y referencia un programa, un proyecto, etc.
- ✓ Mejorar la **coordinación entre profesionales** que intervienen con una misma persona usuaria. Estableciendo protocolos de actuación más claros ante determinadas situaciones que sean recurrentes; poniendo en valor y priorizando las reuniones de equipo; etc.
- ✓ Incorporar la visión de una persona **mediadora externa**. La visión externa puede ser la de un o una consultora que supervise periódicamente la actividad del grupo y ayude a las personas de la entidad a ver aquello que está implícito, ayude a reconducir situaciones de conflicto, etc. Pero también la visión externa se puede conseguir a través de la consulta a las personas nuevas que se incorporan a la organización. Estas personas pueden identificar y señalar más fácilmente que las que llevan tiempo trabajando en la misma aquellos aspectos que inconscientemente hemos ido incorporando a nuestra forma de hacer y que sin embargo, no son una buena práctica (*“Anota por favor todo lo que te parece raro, porque seguramente sea porque no lo estamos haciendo bien”*).
- ✓ Diseñar un modelo de atención basado en las **personas**, que sirva de paraguas general que guíe el conjunto de acciones para facilitar la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. En otras medidas posibles, cabe valorar la posibilidad de adaptar los puestos de trabajo a las personas teniendo en cuenta los ciclos vitales (por ejemplo, si una persona está viviendo un momento de crianza podría no asumir tareas que impliquen viajes...).
- ✓ Facilitar **espacios y tiempos de descanso**. Por ejemplo, habilitar un espacio de office con microondas y nevera donde poder hablar entre compañeros y compañeras de cuestiones más allá del trabajo.

- ✓ Promover **actividades en familia**. Por ejemplo, encuentros con hijas e hijos en Navidad, etc.
- ✓ Garantizar la **flexibilidad** en términos de horarios y calendarios. Por ejemplo, adoptando fórmulas participativas que permitan a las y los trabajadores pactar el horario y calendario anualmente. En aquellas organizaciones o puestos en los que no sea posible acogerse a determinadas medidas como la elección de horario, sería conveniente compensarlo con otras medidas reduciendo las distancias entre unas personas y otras en este sentido. También cabe valorar la posibilidad del “canjeo” de horas, permitiendo la autorregulación del tiempo de trabajo (por ejemplo, trabajar más horas durante cuatro días a la semana y librar uno).
- ✓ Facilitar el **teletrabajo**, fundamentalmente en los puestos de gestión.
- ✓ Apostar por la **información** y la transparencia en materia de mejoras relativas a la flexibilidad. Dar a conocer las fórmulas que se han ido validando (a menudo fruto de acuerdos de conciliación individualizados, que pueden derivar de propuestas creativas interesantes por parte de algunas personas trabajadoras...) para que cualquier trabajadora o trabajador tenga oportunidad de acogerse a ellas en caso de necesitarlo en algún momento. También es importante para asegurar que las y los trabajadores perciben que la organización está realizando esfuerzos en esta dirección.
- ✓ Facilitar los **permisos** e incorporar fórmulas que ayuden a las y los trabajadores a compaginar el trabajo con la gestión de asuntos propios, imprevistos relacionados con el cuidado de personas dependientes a cargo, etc. Cabría revisar lo que los convenios establecen en relación a los mismos para garantizar que se cumplen. Complementariamente cabe también, ofertar un servicio de guardería para determinados casos (por ejemplo, periodos de vacaciones escolares...).
- ✓ Promover fórmulas creativas que permitan **excedencias remuneradas**. A modo de referencia cabe considerar la fórmula aplicada en el ámbito de la educación que posibilita trabajar 4 años y librar el 5º cobrando el 80% del salario durante esos 5 años.
- ✓ Asegurar que las personas que están de baja o permiso se **sustituyen** es un modo de evitar conflictos entre compañeras y compañeros. La sobrecarga que recae en terceras personas cuando una persona se toma un permiso conlleva que a menudo las y los trabajadores renuncien a ello, esto es, que en la práctica no sea una posibilidad real. Cabe considerar la figura de las y los “**retenes**” (más extendida entre las organizaciones del ámbito de las personas mayores), personal contratado específicamente para cubrir aquellos huecos que diariamente surgen cuando algunas personas trabajadoras presentan alguna necesidad de permiso, etc. También es interesante adoptar fórmulas que garanticen que estas personas que sustituyen (sustitutos habituales) se integren en la organización y no sean ajenas a su cultura, valores... por ejemplo, impulsando acciones positivas para que puedan ir promocionando dentro de la organización (preferencia en los procesos de contratación, etc.).
- ✓ Reivindicar ante la administración pública, como financiadora y última responsable de los servicios recogidos en la cartera de servicios de responsabilidad pública que algunas organizaciones prestan, la necesidad de aumentar los **ratios de atención**. Incorporar este tipo de iniciativas en las organizaciones, que revierten en un mayor

bienestar de las y los trabajadores y en última instancia en una mejor calidad del servicio, conlleva aumentar los ratios de atención (aumento de plantilla).

- ✓ Involucrar en la toma de decisiones en relación con las mejoras en materia de conciliación u otras **ventajas** en las condiciones laborales al personal de la organización a través de procesos participativos. Si las mejoras se perciben como un logro propio fruto de un proceso en el que se ha participado (discutido y consensado...) previamente, será más probable que el cambio que suponen se recuerde con el tiempo y se ponga en valor.
- ✓ Promover una reflexión colectiva y constructiva dentro de la entidad encaminada a que organización y trabajadores y trabajadoras tomen conciencia de la importancia de la **corresponsabilidad** en materia de conciliación. Es interesante que cada una de las partes asuma su responsabilidad, conviene que la organización facilite la conciliación y acuerde las medidas con la plantilla y también que las y los trabajadores traten de equilibrar sus cargas (evitar *“ir a descansar al trabajo”*).

