

Índice

1. Resumen	1
2. Introducción	3
3. Demanda creciente de servicios sociales	3
Cambio demográfico y social	3
Servicios sociales y actitudes sociales.....	4
La expansión del sector.....	4
4. Políticas europeas y el sector de los servicios sociales	6
Semestre europeo.....	6
Encuesta anual sobre el crecimiento	6
Reformas	7
Nueva agenda de capacidades para Europa	7
Plan de inversiones para Europa.....	7
Fondo Social Europeo	8
Diálogo civil y social	8
El pilar de derechos sociales europeos.....	9
5. Sistemas de bienestar social	9
6. Reclutamiento y retención	13
Intervenciones efectivas	14
Cambiando la organización.....	15
Branding	17
Capacitación y formación continua	16
Desarrollo organizacional	18
Cambiando factores externos.....	18
Haciendo los puestos más accesibles	19
Digitalización/ Nuevas tecnologías	21
7. Conclusión	23
8. Referencias	25
9. Apéndice 1: Desarrollo de la investigación	28
10. Apéndice 2: Guía de preguntas	29
11. Apéndice 3: Organizaciones entrevistadas	30
12. Apéndice 4: Revisión bibliográfica	31

1. Resumen

Este informe fue encargado por Social Services Europe para presentar el caso del incremento de la inversión en el sector de servicios sociales para que nuevos puestos puedan ser creados con el fin de satisfacer la creciente demanda de servicios. El reclutamiento y retención de los trabajadores es un problema actual y de futuro del sector pero también una oportunidad para desarrollar servicios sociales alineados con las cambiantes necesidades sociales. Para llevar esto a cabo, el sector de los servicios sociales necesitará de inversión, de un marco legislativo que lo apoye, de un diálogo social activo y de un reconocimiento de su valor para la economía y la sociedad.

El término “servicios sociales” presenta ligeras diferencias de significado a lo largo de Europa, pero en este informe se define como que incluye:

- *Cuidados a largo plazo y atención para las personas mayores;*
- *Cuidado y apoyo a las personas con discapacidad;*
- *Atención a la infancia;*
- *Otros servicios sociales, como por ejemplo apoyo familiar, servicios para personas con problemas de salud mental, abuso de sustancias, personas sin hogar, promoviendo todos ellos la inclusión social.*

Los países europeos están experimentando profundos cambios demográficos, con una creciente población mayor, una mayor esperanza de vida y mayores tasas de discapacidad y morbilidad (European Foundation, 2009; European Commission, 2015). Pese a que la esperanza de vida se ha ido incrementando en muchos países, estos años de vida extra no necesariamente van a ser disfrutados en un buen estado de salud porque las personas, especialmente las mujeres, están desarrollando condiciones crónicas limitantes que afectan a su movilidad y habilidad para vivir independientes. Las consecuencias de las diferencias entre la esperanza de vida y una saludable esperanza de vida se traducen en una creciente demanda de servicios sociales. Para los grupos de bajos ingresos, los niveles de esperanza de vida y de esperanza de vida saludable son aún menores.

Con la creciente demanda de servicios sociales, este sector se ha convertido en uno de los de los sectores económicos de mayor crecimiento, generando el 7% del producto económico de la UE28. Esta tasa ha permanecido estable incluso después de la crisis financiera de 2008, con un incremento de 1.7 millones de empleos entre 2008 y 2015. Como el sector es uno de los que mayor crecimiento económico está experimentando, comienza a ser obvio que su potencial económico debe ser más ampliamente reconocido debiéndose informar sobre el desarrollo de estrategias de empleo tanto a nivel nacional como europeo. Un sector de servicios sociales en expansión no sólo beneficia la oferta de servicios sociales pero en la medida en la que más personas tienen un empleo y por lo tanto consumen más bienes, se produce un efecto multiplicador en el empleo y en el crecimiento de otros sectores. El contexto en el que las políticas de reclutamiento y retención estén implementadas dará forma al probable efecto de estas políticas (Kroezen et al, 2015; European Social Network, 2016). Las condiciones del mercado laboral, por ejemplo, los niveles de desempleo o los problemas estructurales como la escasez de capacitación, afectarán a la capacidad de las organizaciones para contratar trabajadores de atención social. Consecuentemente, la expansión del sector de servicios sociales necesita ser abordada desde un marco más amplio que contemple las tendencias laborales a nivel nacional y de la UE.

Este informe está basado en una serie de entrevistas realizadas a organizaciones de servicios sociales sin ánimo de lucro de seis países -Bulgaria, República Checa, Finlandia, Francia, Alemania e Italia- acerca de cómo están afrontando los problemas de reclutamiento y retención. Se seleccionaron estos

países por ser representativos de los cuatro diferentes sistemas de bienestar social tradicionalmente identificados, de los regímenes que los fundaron y la organización de la prestación de servicios.¹

Uno de los principales hallazgos del estudio fue el de que las organizaciones han descubierto que el reclutamiento debe ser responsabilidad de toda la organización en su conjunto, y no sólo del departamento de Recursos Humanos. Tanto la gerencia como los trabajadores de atención directa deben estar involucrados en el proceso de decidir qué topología de puestos son necesarios y qué nivel de conocimientos y experiencia deben ser requeridos para el desempeño del puesto. Para que el reclutamiento y la retención lleguen a ser centrales en la organización, deben ser entendidos como parte del proceso de planificación. Una mayor implicación de todas las partes de la organización en el reclutamiento y retención ha demostrado también que un enfoque más holístico del desarrollo organizacional ayuda a integrar a los trabajadores de servicios sociales en el diseño y prestación de servicios. Las organizaciones deben valorar a sus empleados y deberían crear estructuras, como por ejemplo nuevos departamentos formativos, que acerquen a los trabajadores y los gerentes con el fin de identificar las prioridades organizacionales y las maneras de implementar las nuevas estrategias de las organizaciones.

Las organizaciones de servicios sociales que trabajan próximas a las instituciones educativas y universidades encuentran oportunidades añadidas para prácticas y experiencias laborales. La interacción entre las organizaciones y la formación profesional ha derivado en dos maneras de influir en los programas formativos: involucrarse en el diseño curricular y una mayor receptividad y emparejamiento de las cualificaciones y habilidades necesarias con las necesidades de los usuarios.

Con el fin de animar a los jóvenes, especialmente a más hombres, a considerar una carrera en los servicios sociales, algunas organizaciones del sector se han involucrado en programas de promoción del voluntariado y prácticas que ayudan a cambiar la percepción que los jóvenes tienen de los servicios sociales. Todo esto ayuda al incremento del número de jóvenes que acceden al sector y por tanto equilibra las tendencias de envejecimiento del sector. También existen algunas barreras siempre presentes para la mejora del reclutamiento y la retención. Un tema importante que la sociedad necesita entender es el de que los servicios sociales no son como los servicios de otros sectores. Existe una relación triangular entre los usuarios de los servicios, las Administraciones y los proveedores de servicios sociales. La calidad de los servicios dependerá del desarrollo de una relación de confianza entre estos tres grupos.

Los servicios sociales frecuentemente carecen de recursos para afrontar la creciente variedad de necesidades sociales que presenta nuestra sociedad. Las políticas de austeridad han llevado a la reducción de financiación de los gobiernos, especialmente los gobiernos locales, lo que limita los niveles salariales, las condiciones laborales, la formación, las carreras profesionales y no fortalecen la imagen del sector entre potenciales trabajadores y el público en general. Los servicios sociales prestan servicios a las personas con necesidades de apoyo, necesidades que pueden ser temporales o crónicas. Aún más, la sociedad debe reconocer que antes o después algún familiar o amigo va a necesitar de servicios sociales. El valor de los servicios sociales y de los trabajadores que los prestan debe ser entendido desde una óptica más positiva por el conjunto de la sociedad. El trabajo en servicios sociales todavía es percibido como de bajo estatus en muchos países. Esto sólo cambiará si las condiciones laborales, la formación y los salarios mejoran para que el trabajo en servicios sociales sea valorado como profesión y si los millones de cuidadores informales que rellenan los vacíos existentes y a los que la sociedad y los servicios sociales han abandonado son reconocidos y valorados.

Con el fin de ampliar el reclutamiento de los trabajadores de los servicios sociales, se debe animar a los grupos profesionales relacionados, como por ejemplo terapeutas ocupacionales o fisioterapeutas,

¹ Para más información http://www.easped.eu/sites/default/files/sites/default/files/SensAge/d4-social_welfare_systems_across_europe.pdf

a trabajar en el sector. Aún más, abordajes multidisciplinares de provisión de servicios son considerados como más efectivos. Las Administraciones juegan un papel fundamental en la consecución de que los trabajadores del sector sean más valorados, a través de las maneras en las que los promocióne y premie, así como a través del cambio de las actitudes sociales hacia los servicios sociales. Aunque el centro del diseño y de la provisión del servicio debe ocuparlo el usuario, las Administraciones deben contribuir a generar una mayor conciencia de la importancia de cambiar la gestión de las organizaciones para que los trabajadores puedan ir ganando responsabilidad en el diseño y en la provisión de los servicios.

2. Introducción

Este informe fue encargado por Social Services Europe para presentar el caso del incremento de la inversión en el sector de servicios sociales para que nuevos puestos puedan ser creados con el fin de satisfacer la creciente demanda de servicios. El reclutamiento y retención de los trabajadores es un problema actual y de futuro del sector pero también una oportunidad para desarrollar servicios sociales alineados con las cambiantes necesidades sociales. Para llevar esto a cabo, el sector de los servicios sociales necesitará de inversión, de un marco legislativo que lo apoye, de un diálogo social activo y de un reconocimiento de su valor para la economía y la sociedad. Este informe analiza cómo la economía social y el sector de las organizaciones sin ánimo de lucro están enfocando actualmente el reclutamiento y la retención con el fin de difundir soluciones de éxito así como para conectar con el potencial del sector para la generación de puestos de trabajo. El informe será utilizado como información para el lobby para los cambios de políticas tanto a nivel nacional como europeo.

3. Demanda creciente de servicios sociales

Cambio demográfico y social

Los países europeos están experimentando profundos cambios demográficos, con una creciente población mayor, una mayor esperanza de vida y mayores tasas de discapacidad y morbilidad (European Foundation, 2009; European Commission, 2015). Pese a que la esperanza de vida se ha ido incrementando en muchos países, estos años de vida extra no necesariamente van a ser disfrutados en un buen estado de salud porque las personas, especialmente las mujeres, están desarrollando condiciones crónicas limitantes que afectan a su movilidad y habilidad para vivir independientes. Las consecuencias de las diferencias entre la esperanza de vida y una saludable esperanza de vida se traducen en una creciente demanda de servicios sociales. Para los grupos de bajos ingresos, los niveles de esperanza de vida y de esperanza de vida saludable son aún menores.

Con una creciente participación de las mujeres en el mercado laboral y otros cambios que apoyan el incremento de la igualdad de género, los patrones familiares de cuidado están cambiando. Los cuidadores informales prestan un gran número de cuidados, que no están remunerados ni cuenta con apoyos. A medida que el número de personas mayores con algún problema de salud crece, la carga del cuidado informal y no remunerado también lo hace. Los cuidadores necesitan apoyo para la creciente complejidad de las actividades de cuidado, como por ejemplo la gestión de la demencia. Ya no se puede depender del cuidado informal fundamentalmente prestado por mujeres para sostener a las personas mayores, personas con discapacidad o niños. Se necesitan más cuidados formales y de calidad.

El término “servicios sociales” presenta ligeras diferencias de significado a lo largo de Europa, pero en este informe se define como que incluye:

- Cuidados a largo plazo y atención para las personas mayores;
- Cuidado y apoyo a las personas con discapacidad;

- Atención a la infancia;
- Otros servicios sociales, como por ejemplo apoyo familiar, servicios para personas con problemas de salud mental, abuso de sustancias, personas sin hogar, promoviendo todos ellos la inclusión social.

Servicios sociales y actitudes sociales

Los servicios sociales tienen muchos puntos en común. Se focalizan en el cuidado de la persona o grupos con necesidades de apoyos para funcionar en la sociedad. Estos apoyos pueden ser necesarios en el corto plazo o crónicos ya que los niveles de dependencia pueden variar con el tiempo y por lo tanto los servicios sociales deben ser prestados de una manera flexible. Muchos servicios sociales son prestados a personas en sus casas, comunidades o en otro tipo de organizaciones. El cambio desde un cuidado institucionalizado a uno comunitario ha sido una de las mayores transformaciones en los servicios sociales en las últimas dos décadas. Sin embargo esta transformación no se ha completado y algunas formas de cuidado institucionalizado aún están presentes. Del mismo modo, como la demanda de servicios se ha visto incrementada, también lo ha hecho la demanda de diferentes maneras de prestaciones de cuidados formales con una visión más individualizada en el hogar o en la comunidad. Esto requiere de una prestación de servicios por equipos multidisciplinares que por ejemplo combinen rehabilitación con prevención (Leichsenring, 2012).

Otro asunto al que se enfrenta el futuro de los servicios sociales es el de la actitud que la sociedad tiene hacia los grupos beneficiarios de los servicios sociales. A medida que un porcentaje mayor de la población envejece, las personas que se han beneficiado del estado de bienestar tendrán mayores expectativas de una vejez activa. Retarán las actitudes más convencionales de las personas mayores, que asumen que las personas se definen por sus problemas de salud en lugar de por lo que todavía pueden aportar a nuestra sociedad. Las actitudes hacia las personas con discapacidad están cambiando con las legislaciones nacionales y europeas, aumentando la conciencia sobre los derechos de las personas con discapacidad, pero los servicios públicos no siempre están todavía diseñados para hacer los servicios más accesibles, tanto física como socialmente. Al mismo tiempo, las actitudes hacia las personas en situación de pobreza siguen siendo hostiles y las recientes reformas de protección social han introducido medidas punitivas que han relegado a las personas más pobres a una situación aún más difícil.

Una de las características que define a los servicios sociales es el elevado nivel de interacción entre los trabajadores de los servicios sociales y los clientes, lo que requiere de buenas habilidades de comunicación y buenos niveles de empatía y compasión. Esas habilidades no son fáciles de aprender y muchas de las personas que trabajan en los servicios sociales tienen un fuerte compromiso con el trabajo con los más desfavorecidos. Los problemas que los trabajadores de los servicios sociales afrontan al intentar proveer de servicios que suelen estar infra-financiados o cuando no existen servicios apropiados para atender las necesidades específicas de un cliente, hacen que los trabajos se encuentren insatisfechos en su trabajo. El control del ambiente de trabajo es igualmente un importante factor determinante de la satisfacción laboral (Eurofound, 2014). La falta de control contribuye a elevados niveles de rotación y problemas de reclutamiento. El trabajo en servicios sociales es emocional y físicamente exigente, intensivo en mano de obra y frecuentemente mal pagado.

La expansión del sector

Sin embargo, con la creciente demanda de servicios sociales, este sector se ha convertido en uno de los sectores económicos de mayor crecimiento, generando el 7% del producto económico de la UE28. Esta tasa ha permanecido estable incluso después de la crisis financiera de 2008, con un incremento de 1.7 millones de empleos entre 2008 y 2015. Entre 2008 y 2013, el empleo cayó en la UE un 2,9% entre el grupo de edades comprendidas entre los 15 y los 64 con una destrucción de 6,3 millones de empleos. Sin embargo, el número de puestos de trabajo en el sector de salud y de servicios sociales en ese mismo grupo de edad (15-64), se incrementó en 1,3 millones entre 2008 y 2013, con 22.8 millones de puestos en total (EC, 2014). Un informe de Eurofound (2014) sobre las condiciones sectoriales señalaba que sectores como el de servicios residenciales y actividades de atención social (sin residencia) registraron las mayores tasas de crecimiento entre 2008 y 2012, con la mayoría de las organizaciones contando con más de 250 trabajadores y por lo tanto definiéndose como pyme.

Pese a que el sector de servicios sociales es uno de los de mayor crecimiento, este crecimiento no es uniforme en la UE. En Portugal, el número de puestos de trabajo se incrementó en un 20% pero en Bulgaria cayó en un 4%. La tasa de empleo en el sector social también varía de país a país, con variaciones de entre el 20% a menos del 5% (Tabla 1).

Tabla 1: Tasa de empleo en salud y trabajo social por país

% Tasa de paro en el sector social	Países
15-19%	Dinamarca, Finlandia y Suecia
10-15%	Bélgica, Francia, Reino Unido, Alemania, Irlanda
<5%	Rumania, Bulgaria

Fuente Eurostat LFS/ (EU employment and Social Situation 2014)

La mayoría de los trabajadores que proveen de servicios sociales son mujeres mayores de 40, que trabajan a tiempo parcial, frecuentemente en horarios intempestivos y con salarios relativamente bajos. A lo largo de la UE, las mujeres conforman el 78% del empleo en el sector de los servicios sociales. Un 81% de los nuevos puestos creados entre 2008 y 2013 fueron ocupados por mujeres Sin embargo, aunque las mujeres conforman la mayoría de la fuerza laboral, existe también una significativa brecha salarial de género. La diferencia entre la brecha salarial de género en el sector de los servicios sociales y en el conjunto de la economía es mayor en Italia (20,6% puntos) y Bulgaria (16% puntos). En Suecia y Dinamarca, la brecha salarial de género es menor que en el conjunto de la economía (EU, 2014). Estas diferencias reflejan un proceso no siempre encontrado en el sector de servicios, en el que los hombres se incorporan a la fuerza laboral y son más frecuentemente ascendidos a puestos de supervisión o de gerencia, que son mejor pagados. Sólo en Suecia y Dinamarca las mujeres se encuentran más frecuentemente entre los puestos directivos.

La tasa de trabajadores mayores de 50 en el sector de salud y trabajo social se incrementó de un 27% a un 32% entre 2008 y 2013, con Alemania, Francia, Dinamarca y Bélgica

mostrando un incremento de más de 1.5 puntos porcentuales y Bulgaria, Reino Unido e Italia uno de 1.0 puntos porcentuales.

Pese a que el sector de salud y atención social ha mantenido una tasa de crecimiento positiva desde la crisis económica/financiera, las medidas de austeridad introducidas por los gobiernos nacionales han reducido el gasto en atención social. En la mayoría de los casos los usuarios no compran sus servicios. Existe una relación triangular entre los usuarios de servicios, las Administraciones y los proveedores de servicios sociales. La calidad de los servicios dependerá del desarrollo de una relación de confianza entre estos tres grupos. Los servicios sociales frecuentemente carecen de recursos para afrontar la creciente variedad de necesidades sociales que presenta nuestra sociedad. Las políticas de austeridad han llevado a la reducción de financiación de los gobiernos, especialmente los gobiernos, lo que limita los niveles salariales y no fortalece la imagen del sector entre potenciales trabajadores y el público en general.

Como el sector es uno de los que mayor crecimiento económico está experimentando, comienza a ser obvio que su potencial económico debe ser más ampliamente reconocido debiéndose informar sobre el desarrollo de estrategias de empleo tanto a nivel nacional como europeo. El contexto en el que las políticas de reclutamiento y retención estén implementadas dará forma al probable efecto de estas políticas (Kroezen et al, 2015; European Social Network, 2016). Las condiciones del mercado laboral, por ejemplo, los niveles de desempleo o los problemas estructurales como la escasez de capacitación, afectarán a la capacidad de las organizaciones para contratar trabajadores de atención social. Consecuentemente, la expansión del sector de servicios sociales necesita ser abordada desde un marco más amplio que contemple las tendencias laborales a nivel nacional y de la UE.

4. Políticas europeas y el sector de los servicios sociales

Las políticas de empleo de la Unión Europea (UE), como la Estrategia Europa 2020, persiguen estimular el empleo en muchos sectores económicos, pero el sector de servicios sociales debería ser más ampliamente reconocido como un objetivo para la inversión de políticas de la UE. Existen varias políticas de empleo a nivel de la UE, que tienen el potencial de afectar el sector de los servicios sociales y que se exponen a continuación.

Semestre Europeo

El Semestre Europeo ofrece un análisis detallado de los planes económicos y financieros de los estados miembros de la UE que informa de recomendaciones específicas de cada país para los próximos 12-18 meses. Estos contribuyen a la estrategia de Europa 2020 para el empleo y el crecimiento. La decisión de 2015 de simplificar el Semestre Europeo, centrándose más en el empleo y el desempeño social con un diálogo democrático reforzado y promoviendo la convergencia mediante evaluaciones comparativas y aplicando las mejores prácticas,

debería brindar la oportunidad de destacar la importancia del sector de servicios sociales para el crecimiento económico, si hay una participación activa de todos los estados miembros.

Encuesta anual sobre el crecimiento

Como parte del Semestre Europeo, la Encuesta Anual sobre el Crecimiento (2016) establece qué se puede hacer a nivel de la UE para apoyar las estrategias a nivel nacional para apoyar el crecimiento, crear empleos y fortalecer la equidad social. Reconoció los problemas a los que se enfrentaba la UE donde el gasto público en educación había disminuido un 3,2% y donde casi la mitad de los estados miembros registraba una disminución de sus gastos en educación. Señala que "la modernización, una mejor alineación de las capacidades y las necesidades del mercado laboral y la inversión sostenida en educación y formación, incluidas las habilidades digitales, son esenciales para el empleo futuro, el crecimiento económico y la competitividad en la UE" (EC, 2015: 3). Sin embargo, aún se necesita más inversión en infraestructura social.

Esto se ha abordado a través del "Plan para la innovación digital en la transformación de la salud y de la atención social" (2017) que persigue utilizar las nuevas técnicas y capacidades que las habilidades digitales pueden contribuir para la resolución de algunos de los problemas percibidos de los sistemas existentes de salud y atención social. Estos incluyen mejorar la coordinación entre proveedores de servicios, ciudadanos, pacientes, cuidadores, profesionales y hacer de estos grupos de interés el centro de las innovaciones para aumentar la promoción de la salud, la autogestión de las afecciones a largo plazo y nuevos itinerarios para los pacientes. Las innovaciones digitales, si se diseñan con la participación del usuario, se consideran una forma de resolver algunos de los problemas que enfrentan los sistemas europeos de servicios sociales y de salud, incluida la falta de trabajadores (UE, 2017). Sin embargo, aún queda mucho por hacer para desbloquear el potencial de empleo del sector de servicios sociales.

Reformas

La Encuesta anual sobre el crecimiento de 2016 reconoció que se necesitan reformas en los sistemas de salud y servicios sociales en Europa. Financiamiento sostenible y "fomento de la prestación de servicios de atención primaria de salud eficaces y acceso a ellos, reduciendo así el uso innecesario de la atención especializada y hospitalaria Y mejora de la promoción de la salud y la prevención de enfermedades" son tres de las prioridades para 2016 (CE, 2015: 43). Aunque se pide a los gobiernos nacionales, como parte de una estrategia para mejorar el servicio de atención centrado en el paciente, promover "la transferencia de la atención institucional a la atención comunitaria, desarrollando y asegurando nuevos estándares de calidad y aumentando los niveles de personal", no hay claras recomendaciones sobre cómo lograr esto. Pese a que algunos estados miembros han mejorado el apoyo a los cuidadores informales, se necesitarán más trabajadores formales de cuidado remunerado y se deben tomar medidas para reclutar, capacitar y retener a los nuevos trabajadores de los servicios sociales.

Nueva agenda de capacidades para Europa

La necesidad de capacitar a más trabajadores de servicios sociales podría abordarse a través de la comunicación de la CE "Nueva agenda de capacidades para Europa: modernización del mercado laboral" (2016), cuyo objetivo es el de mejorar la calidad y la relevancia de la formación, hacer que las habilidades y cualificaciones sean más visibles y comparables y mejorar las habilidades de inteligencia y de información para que las personas puedan tomar mejores decisiones en lo que respecta a sus carreras profesionales. La CE está proponiendo revisar el Marco Europeo de Cualificaciones para que las cualificaciones de nivel EQF estén respaldadas por principios comunes de Garantía de Calidad, respaldar el uso de EQF por parte de los socios sociales, autoridades públicas y otros grupos de interés y trabajar para garantizar que las cualificaciones sean comparables entre países y fuera de la UE. En junio de 2017 se lanzó la *Herramienta de perfiles de la UE para nacionales de terceros países* que ayudará a las personas a desarrollar un perfil de habilidades y agencias que trabajan con nacionales de terceros países para proporcionar apoyo y orientación (CE, 2017). Esto ayudará a facilitar la integración en el mercado laboral de nacionales de terceros países, lo que beneficiará al sector de servicios sociales.

Plan de inversiones para Europa

El Plan de inversiones de la UE es una importante iniciativa desarrollada por la Unión Europea y el Banco Europeo de Inversiones (BEI) para ayudar a las empresas a acceder a financiación (préstamos), incluidos los proveedores de servicios sociales. Trabaja en tres áreas principales. El Fondo Europeo de Inversiones Estratégicas (FEIE) tiene como objetivo fomentar más de 300 billones de euros en inversiones durante tres años en pequeñas y medianas empresas (PYME) y proyectos de infraestructura europeos. El asesoramiento y el apoyo a las partes interesadas a través del Centro Europeo de Asesoramiento de Inversiones (EIAH) y el Portal Europeo de Proyectos de Inversión (PEPI) Facilitar marcos legales también respaldará la inversión económica (EASPD, 2017). Sin embargo, el Plan de inversiones de la UE aún se encuentra en su fase inicial de implementación y aún queda mucho por hacer para entregar créditos importantes a los proveedores de servicios sociales.

Fondo Social Europeo

El Fondo Social Europeo (FSE) desempeña un papel importante en la formación profesional, la creación de empleo y la promoción de la inclusión social. Fomentando a los emprendedores sociales, las asociaciones locales, la inclusión social y la lucha contra la marginación, el FSE ya contribuye al desarrollo de los servicios sociales. Ha desempeñado un papel importante en la provisión de programas de capacitación y entrada al mercado laboral para miles de trabajadores de servicios sociales en los últimos 60 años. En Alemania, el programa "Tailwind" (rückenwind) tiene como objetivo mantener y apoyar la empleabilidad de los trabajadores en la economía social, así como apoyar el desarrollo organizacional integrado y sostenible en las organizaciones de servicios sociales. Esto incluye el desarrollo de recursos humanos para mejorar la adaptabilidad y la empleabilidad del personal y para permitir que las organizaciones de servicios sociales respondan mejor a los cambios demográficos. En Alemania, "Tailwind" está dirigido a jóvenes, grupos desfavorecidos y personas sin empleo remunerado con el apoyo de programas de financiación del FSE a nivel federal y estatal, teniendo en cuenta las características del mercado laboral local al financiar proyectos de empleo (Fondo Social Europeo, 2017). Las organizaciones de servicios sociales, como Caritas, Diakonie y Cruz Roja, han participado en los programas "Tailwind" y brindan una

gama de servicios que pueden ayudar a las personas a reincorporarse al mercado laboral. Las organizaciones de servicios sociales podrán apoyar la expansión del empleo en los servicios sociales a través de los programas del FSE en toda Europa.

Diálogo social y civil

Diálogo civil

Las ONGs europeas ya desempeñan un papel activo en el diálogo de la sociedad civil con las instituciones de la UE. Desempeñan un papel importante en la promoción de un marco de política social más sólido en las políticas de la UE que trabajan por la inclusión social y un modelo económico basado en inversiones sociales, sostenibles e inclusivas. El sector de servicios sociales será una parte integral de esta Europa más social y, por lo tanto, debería figurar en el diálogo civil sobre las discusiones de política social.

Diálogo social

El diálogo social se define como el "diálogo entre la gestión y el trabajo" y es un instrumento promovido a nivel local, nacional y europeo. El sector de los servicios sociales se enfrenta a una serie de problemas, que deberán abordarse para mantener una tasa de crecimiento que pueda satisfacer la demanda de servicios. La prestación de los servicios dependerá del establecimiento de una fuerza de trabajo sostenible. Las cuestiones laborales, como la duración máxima de la jornada laboral, el permiso por maternidad / paternidad y los términos y condiciones de los trabajadores en servicios subcontratados, se abordarán de manera más efectiva a nivel europeo. El diálogo social ayudaría a crear un acuerdo sobre una gama de instrumentos, códigos de conducta, directrices y marcos de acción que podrían adaptarse al sector de los servicios sociales a nivel nacional y local.

El diálogo social a nivel de la UE ayudará a compartir modelos exitosos de buenas prácticas y soluciones a problemas que enfrenta el sector de servicios sociales, por ejemplo contratación y retención de trabajadores y cuestiones de contratación pública. Los problemas comunes existen en todos los países europeos y se abordarán de forma más efectiva proporcionando intercambios de información a nivel de la UE entre los interlocutores sociales, lo que contribuiría a una mejor comprensión de los cambios que tienen lugar en el sector y a cómo salvaguardar el valor social de los servicios sociales. La Cumbre Social Tripartita para el Crecimiento y el Empleo, que se reúne anualmente, contribuye al diálogo social garantizando la participación efectiva de los interlocutores sociales en la aplicación de las políticas sociales y económicas de la UE, que también deberían aplicarse al sector de los servicios sociales.

El pilar de derechos sociales europeos

La propuesta de un Pilar de Derechos Sociales Europeos (EPSR), lanzada por la Comisión Europea en abril de 2017, establece una serie de principios y derechos clave para apoyar mercados laborales y sistemas de bienestar justos y que funcionen correctamente. Los proveedores de servicios sociales desempeñan un papel fundamental en la ejecución e impacto de los principios presentados en el EPSR, y podrían usar esto como una oportunidad para impulsar estándares más altos de derechos sociales y potencialmente ayudar a mejorar el bienestar de los grupos vulnerables en toda Europa. La propuesta para el EPSR iba acompañada de un llamado "paquete social", que incluía propuestas concretas para

iniciativas legalmente vinculantes destinadas a mejorar el equilibrio trabajo-vida para padres y cuidadores, y protección social para todos los trabajadores. Si el EPSR se implementa en todos los Estados miembros de la UE, podría por lo tanto desempeñar un papel importante en la mejora de las condiciones de trabajo dentro del sector social en la UE.

5. Sistemas de bienestar social

La provisión de servicios sociales en Europa se caracteriza por una mezcla de provisión de familia, sociedad civil, iglesia, mercado y Estado. Todos los países tienen cierto grado de cuidados informales, complementado por diversos tipos de servicios formales, financiados por impuestos, seguros sociales y / o seguros privados. Los servicios se prestan cada vez más en el hogar y en la comunidad con una reducción de los entornos institucionales (CE, 2011). La interfaz entre los servicios de salud y los servicios sociales es una influencia importante tanto en la financiación como en la prestación de servicios sociales en muchos países, porque a menudo se financian de diferentes maneras. El papel de los sectores sin ánimo de lucro y con fines de lucro se ha expandido en los últimos 20 años en casi todos los países de Europa, a menudo debido a una reestructuración del papel del Estado en la prestación de servicios sociales. Esto se caracteriza por gobiernos locales convirtiéndose en comisionados de servicios sociales en lugar de en proveedores de servicios. Los proveedores sin ánimo de lucro y con fines de lucro han ampliado su provisión al ser contratados por el Estado.

Existen extensos debates sobre cómo clasificar los sistemas nacionales de servicios sociales y el alcance de las similitudes y diferencias entre los países (Esping-Andersen, 1990; Arts y Gelisson, 2002). En este informe, se eligieron seis países, Bulgaria, República Checa, Finlandia, Francia, Alemania e Italia, porque eran representativos de cuatro sistemas de bienestar social diferentes, identificados por la tradición histórica, los regímenes de financiación y la organización de la provisión de servicios. Con el fin de enmarcar los hallazgos de la investigación en su contexto, se presentarán breves perfiles de los sistemas de bienestar social en los seis países, para ilustrar algunos de los desafíos que enfrentan los sistemas nacionales de bienestar.

Tabla 2: Países y sistemas de servicios sociales

País	Tipo de sistema de servicio social	Características
Bulgaria	Modelo de apoyo familiar	Reformas desde 1990 con el paso de la atención institucional a atención comunitaria / doméstica. Expansión del sector sin ánimo de lucro y con fines de lucro
República Checa	Modelo de apoyo familiar	Paso de la atención institucional a atención comunitaria / doméstica pero con desarrollo lento.

Finlandia	Impuestos con desembolsos menores	Sistema financiado por el Estado cambiando a proveedores con y sin ánimo de lucro.
Francia	Seguros sociales y algo de impuestos	Fuerte tradición de provisión de economía social
Alemania	Seguros sociales	Fuerte tradición de provisión de economía social
Italia	Apoyo familiar hacia una financiación de los servicios sociales por el Estado	Fuerte tradición de provisión de economía social

Tabla 3 muestra la población, % protección social del PIB, número de trabajadores en servicios sociales y valor estimado / tasa de crecimiento del sector. Bulgaria y la República Checa tienen los porcentajes más bajos del PIB gastado en protección social.

Tabla 3: Número de trabajadores en servicios sociales y valor / crecimiento del sector

País	Población (millones) (2015))	% población edad 65+ (2014)	% PIB protección social	Número de trabajadores en servicios sociales	Valor del sector/ tasa de crecimiento
Bulgaria	7.2	19.6	18.5%	30,000	n/a
Republica Checa	10.5	17.4.	19.7%	100,000	0.7% PIB
Finlandia	5.4	19.4	31.9%	185,800	3.7% crecimiento de empleos
Francia	65.8	18.0	34.3%	980,000	7% tasa de crecimiento de empleos 2000-2007
Alemania	80.7	20.8	29.1%	1,788,656 and 222,943 (without social insurance)	€1.5 billones Valor agregado bruto 6.7% 16.2% crecimiento de empleos y 8.1% crecimiento de empleos (sin seguros sociales)
Italia	60.7	21.4	29.9%	480,634	Impacto económico estimando del sector sin ánimo de lucro 4% PIB

Fuente: informes PESSIS (PESSIS, PESSIS 2, PESSIS 3) y Eurostat

Bulgaria

La Ley de Asistencia Social (LSA), adoptada en 1998 y modificada varias veces desde entonces, definió los servicios sociales como "actividades destinadas a apoyar la inclusión social de los grupos desfavorecidos y ayudarlos a vivir en dignidad". La LSA proporciona servicios sociales en la comunidad (entornos familiares o de diseño familiar) y en instituciones especializadas. Los nuevos proveedores de servicios, que incluyen proveedores sin ánimo

de lucro y con fines de lucro, han reducido el predominio del sector público como proveedor de servicios sociales (Tomev et al, 2014).

La descentralización de la provisión de servicios sociales a los municipios, con fondos a través de presupuestos delegados, ha cambiado la base de la financiación, haciéndola más enfocada localmente. Las políticas para promover la desinstitucionalización han resultado en el cierre de las instituciones y la creación de nuevos servicios basados en la comunidad como una alternativa a la atención institucional. Se hace hincapié en hacer que los servicios sean más individualizados, integrados y flexibles intentar además orientar los servicios hacia los que están en mayor situación de riesgo (Tomev et al, 2015).

República Checa

La Ley de Servicios Sociales (2007) informa la manera en la que se definen y se prestan los servicios sociales. Se definen como: "actividad o un conjunto de actividades de acuerdo con esta Ley que garanticen ayuda y apoyo para incluir socialmente o prevenir la exclusión social." Los servicios sociales tienen como objetivo ayudar a las personas a vivir su vida de forma ordinaria: "les facilitan trabajar, hacer compras, visitar escuelas e iglesias, participar en actividades de ocio, cuidar del hogar y otras cosas comunes que son habituales *hasta el momento en que algún estado o incidente lo elimina*". El término "servicios sociales" abarca la asistencia social, la prevención social y los servicios de asesoramiento. Los servicios sociales están destinados a aumentar los niveles de inclusión social y se proporcionan a 700.000 usuarios, lo que representa aproximadamente el 7% de la población checa, aunque no están disponibles de manera uniforme en todo el país. El acceso a los servicios es más fácil en las áreas urbanas. Los servicios sociales públicos se financian con los presupuestos públicos y se definen en la legislación. Ha habido un aumento en el número de proveedores sin ánimo de lucro (Horecky, 2015).

Finlandia

En virtud de la Ley de bienestar social (710/1982) los municipios se hicieron responsables de la organización de los servicios sociales según lo exigido por la población local. Los servicios sociales organizados por los municipios cubren:

- Servicios para personas mayores, servicios de ayuda doméstica, viviendas protegidas y actividades residenciales de cuidados de enfermería;
- Servicios para personas con discapacidades, servicios sociales generales y servicios primarios y especiales (vivienda, dispositivos de asistencia, transporte y servicios de intérpretes) si es necesario;
- Servicios para niños y familias, guarderías, servicios de ayuda doméstica, actividades de cuidado familiar residencial y profesional para niños y jóvenes;
- Servicios de apoyo, tratamiento y rehabilitación para consumidores de sustancias y sus familias, así como servicios de vivienda para personas con problemas de salud mental.

El sistema de bienestar social finlandés, en su forma actual, comenzó en los años setenta y ochenta. Los cambios en el sistema de bienestar social ampliaron la gama de servicios disponibles y los servicios diferenciados por grupos de destinatarios. Como en muchos otros países, la mayoría de la atención institucional fue reemplazada por servicios en la comunidad. En la actualidad, los servicios de atención no institucional son una prioridad en los servicios

que se ofrecen a todos los grupos de destinatarios. La atención institucional debe usarse sólo cuando los servicios de atención no institucional no resulten suficientes para garantizar el tratamiento y la atención necesarios. El objetivo es ayudar a las personas a vivir en casa el mayor tiempo posible. El sector con ánimo de lucro y el sector sin ánimo de lucro comenzaron a prestar servicios a principios de la década de 1990 (Vuorenkoski, 2008).

Francia

El término "acción social" se usa para abarcar una variedad de ramas de servicios sociales que trabajan con personas mayores, personas con discapacidades, cuidado de niños y una amplia gama de otros servicios. Se han producido algunos cambios importantes en la forma en que se financian y se accede los servicios. En 2002 se llevó a cabo una gran reforma del sistema francés de cuidados a largo plazo, por ejemplo, con la introducción de la *Allocation personnalisée d'autonomie* (APA), que proporciona dinero en efectivo para el cuidado de personas mayores frágiles. La APA es un esquema nacional, implementado a nivel local y cubierto por impuestos locales.

Las enfermeras y los asistentes de enfermería, que son trabajadores independientes o de organizaciones sin ánimo de lucro (servicios en el hogar), son los principales profesionales de la salud, la atención personal y médica en el hogar (Le Behan y Martin, 2010). Otros servicios sociales también son provistos por agencias públicas y sin ánimo de lucro, que ofrecen servicios de limpieza y asistentes personales para atender a las personas mayores, que se organizan a nivel local. En 2002, se introdujo una nueva categoría de atención residencial llamada instituciones para personas mayores dependientes (EHPAD) que ofrecen alojamiento y atención médica (Le Behan y Martin, 2010). Cada vez más empresas se han involucrado en la creación de camas EHPAD.

Alemania

No existe una definición jurídicamente vinculante de servicios sociales, pero los servicios sociales pretenden restaurar o mejorar la vida física y emocional de un individuo y su calidad de vida (Heinze 2011: 169). El núcleo del trabajo del servicio social es proporcionar ayuda y bienestar que se ofrece y financia principalmente públicamente por los proveedores de servicios sociales profesionales (Brinkmann 2010: 3). En 1994 se introdujo un nuevo sistema de seguro de cuidado a largo plazo. Estableció un seguro social de cuidado a largo plazo (LTCI) y una atención privada a largo plazo obligatoria que cubre a toda la población. Todos los productos de seguro tienen un tope, por lo que, además, hay copagos privados y asistencia con comprobación de medios, especialmente para la atención en una residencia de mayores. Los proveedores de servicios sociales provienen de sectores públicos, con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro, y el sector público tiene la responsabilidad de coordinar y contratar en los diferentes niveles de gobierno: federal, estatal y municipal. El sector sin ánimo de lucro / caritativo es un importante proveedor de servicios sociales. Los fondos provienen de una amplia gama de fuentes: seguros sociales, autopago y Estado. (Hilbert et al, 2012).

Italia

En 2000, el sector de servicios sociales estaba sujeto a la reforma sectorial (Ley nº 328/2000) y a la reforma constitucional (Ley nº 3/2001). Esto dio lugar a cambios significativos en la gestión y regulación de la política social en Italia. El cambio más importante ha implicado la creación de un sistema de planificación social que opera a nivel regional, local y de área, que

involucra a las partes interesadas estatales y sin fines de lucro que trabajan juntas (Cortese, 2014).

Los servicios sociales cubren una amplia gama de servicios que incluyen trabajar para aliviar la pobreza, promover la igualdad de oportunidades, apoyar a personas mayores, personas con discapacidades, personas con problemas de drogas, migrantes y refugiados y otras formas de acción social. El pago de beneficios en efectivo forma una parte importante de los servicios sociales que respaldan la atención informal en el hogar. Todos los servicios son provistos tanto por los servicios sociales públicos como por las organizaciones sin ánimo de lucro. El sector público local a menudo externaliza la gestión de servicios sociales a través de la contratación externa a organizaciones sin ánimo de lucro (Cortese, 2014).

Aunque estos seis países tienen ligeras diferencias en sus sistemas de servicios sociales, comparten muchas similitudes; Existe una demanda creciente de servicios sociales; El paso del cuidado institucional al caso basado en el hogar o la comunidad ha tenido lugar durante más de dos décadas, pero todavía se necesitan cambios de actitud institucionales y sociales para que las personas con diferentes tipos de discapacidad puedan vivir vidas activas desde sus propios hogares; Existe una creciente presión por servicios más individualizados, con más servicios de atención domiciliaria. Varios países han introducido reformas en la organización y financiación de los servicios sociales, pero la sostenibilidad a largo plazo del sector de los servicios sociales aún no es segura en ninguno de estos países. Sin embargo, la demanda de más trabajadores de servicios sociales continuará creciendo. El potencial de empleo del sector de los servicios sociales es compartido por muchos países y debe considerarse dentro de estrategias más amplias para el crecimiento económico a nivel nacional y europeo. Hay varios problemas que deben abordarse antes de que se pueda realizar todo el potencial del sector de servicios sociales como fuente de empleo, como proveedor de servicios sociales y promotor de la inclusión social. Uno de los problemas más importantes es la contratación y retención de trabajadores de servicios sociales.

6. Reclutamiento y Retención

Las organizaciones en el sector público, con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro deben asegurar un suministro adecuado de mano de obra para funcionar de manera efectiva. La gestión de los recursos humanos, en particular para las actividades de mano de obra intensiva, como los servicios sociales, es clave para la prestación exitosa de los servicios. La contratación y retención de personal se ve influida por una serie de factores, siendo uno de los principales es el cambio demográfico. Una fuerza de trabajo en proceso de envejecimiento está presentando a las organizaciones desafíos específicos, no sólo reclutando personal y reteniéndolos el mayor tiempo posible, sino también creando una nueva fuerza de trabajo más joven. El impacto de los cambios sociales más amplios, por ejemplo, en la fuerza de trabajo, conducirá a una mayor demanda en la provisión de servicios sociales, particularmente en la atención más formal. Los seis países que fueron el foco de esta investigación tienen diferentes niveles de desempleo, con la República Checa y Alemania con niveles de desempleo por debajo del 4%. La provisión y el crecimiento del empleo en un país en su

conjunto tienen un impacto en la contratación y retención de trabajadores de servicios sociales. El sector de servicios sociales se ha visto tradicionalmente como parte de los servicios de bienestar social, financiado por el gobierno y, por lo tanto, parte del gasto público. Sin embargo, ahora existe una conciencia cada vez mayor de que, como sector intensivo en mano de obra, el sector de los servicios sociales sí contribuye a la economía mediante la provisión de empleos y el consiguiente gasto de los consumidores que esto genera. En consecuencia, este sector debería verse en el contexto de políticas más amplias de crecimiento económico y empleo por parte de la UE y los gobiernos nacionales.

Intervenciones efectivas

Estudios previos de reclutamiento y retención han desarrollado marcos analíticos para ayudar a comprender las intervenciones utilizadas (Webb & Carpenter, 2012; Frerichs et al, 2015; Schulz & Geyer, 2013; Eurofound, 2016). Lo que ha surgido de las entrevistas con informantes clave es que existen varios tipos diferentes de intervenciones que funcionan dentro de las organizaciones y / o que operan fuera de la organización. Algunas de las intervenciones pueden clasificarse como con el objetivo de cambiar tanto la organización como la sociedad. Esto demuestra que las intervenciones de reclutamiento y retención tienen objetivos amplios. Intentan cambiar la dinámica organizativa interna, cómo se percibe a la organización externamente y, más ampliamente, cómo la sociedad percibe la naturaleza de los servicios sociales. El reclutamiento y la retención efectivos son un buen equilibrio de todas estas intervenciones.

Tabla 5: Análisis de los tipos de intervención

Tipo de intervención	Organización	Desarrollo organizacional	Cambiando actitudes sociales
Cambiando la organización para que todos estén involucrados en el reclutamiento y retención	<ul style="list-style-type: none"> • Das Rauhe Haus (Alemania) • Slezska Diakonie (República Checa) 	Sí	Sí
Desarrollando una “marca” organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD) (Alemania) 	Sí	Sí
Formación y desarrollo profesional continuo – trabajando con las instituciones educativas	<ul style="list-style-type: none"> • Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD) (Alemania) • Caritas Czech Republic (República Checa) • Cooperative La Rete (Italia) 	Sí	Sí
Desarrollar valores organizacionales compartidos / participación en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> • KVPS (Finlandia) 	Sí	Sí

Cambiando las actitudes sociales hacia los servicios sociales	<ul style="list-style-type: none"> • Fédération de l'Entraide Protestante (Francia) • Slezska Diakonie (República Checa) • Czech Republic Association of Social Services (República Checa) 		
Expandir la fuerza de trabajo para incluir hombres, ciudadanos de terceros países, jóvenes, usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Evangelisch-Lutherisches Diakoniewerk Neuendettelsau (Alemania), • Concorzio Sol Co (Italia), • KVPS (Finlandia) 	SÍ	SÍ
Nuevas tecnologías y digitalización.	<ul style="list-style-type: none"> • AIAS Bologna (Italia), • Cooperative La Rete (Italia) 	SÍ	SÍ

Aunque las organizaciones entrevistadas tienen diferentes niveles de rotación de personal, todos están involucrados en la contratación regular. Muchos de los ejemplos de buenas prácticas en reclutamiento y retención muestran que las organizaciones no sólo están cambiando la forma en la que reclutan sino también la forma en que la organización trabaja. El reclutamiento y la retención exitosos deben abordar los problemas de comunicación interna y externa, la calidad del trabajo y la imagen externa de la organización, así como la naturaleza del trabajo de los servicios sociales.

Cambiando la organización

Das Rauhe Haus ha adoptado varias formas de aumentar la contratación, por ejemplo, anuncios dirigidos en redes específicas y reclutamiento de internos, pero la mejor práctica de **Das Rauhe Haus** en la contratación radica en cómo la organización ha tenido que cambiar la forma en que funciona para centrarse en cómo recluta. Esto ha implicado un cambio posterior en actitud y mentalidad. En lugar de considerar la contratación como responsabilidad del departamento de recursos humanos, **Das Rauhe Haus** se dio cuenta de que debía ser reconocida como una responsabilidad compartida en toda la organización. "El reclutamiento es trabajo en equipo". Las vacantes de empleo son desarrolladas por los equipos que prestan servicios sociales, que son más conscientes de lo que se requiere. Las descripciones de trabajo se han vuelto más precisas y están disponibles en el sitio web de la organización. **Das Rauhe Haus** ha establecido sistemas que aseguran que cualquier solicitante de empleo pueda ponerse en contacto fácilmente con un miembro del personal que tenga conocimientos sobre el trabajo y pueda hacer frente a las consultas. **Das Rauhe Haus** ha reconocido que la organización compite con otras organizaciones en el proceso de contratación y, por lo tanto, debe reaccionar rápidamente ante las expresiones de interés.

Branding

Verband diakonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD) ha desarrollado el concepto de marca de empleador para informar una nueva forma de reclutamiento. Nuevamente, al igual que **Das Rauhe Haus**, esto se ha construido sobre la base de una comunicación mejorada en toda la organización que aporta un entendimiento compartido y sentido de responsabilidad de todos los trabajadores y afecta a la forma en que la organización opera

interna y externamente. El trabajo conjunto entre los departamentos de marketing y recursos humanos ha sido particularmente importante. **VdDD** ha cambiado la forma en que se presenta al mundo exterior. En lugar de explicar por qué la organización es "buena y excelente", ahora explica qué ganará un empleado al trabajar en **VdDD**. El éxito de este enfoque depende de una "autenticidad" entre lo que se presenta externamente y lo que ocurre dentro de **VdDD**.

Estos dos ejemplos muestran que desarrollar una marca y nuevos enfoques para la contratación implican no sólo el uso de diferentes métodos de comunicación, sino también un cambio fundamental en la forma en que la organización considera a los posibles solicitantes. Todos en la organización deben participar.

Además de mejorar la contratación, las organizaciones deben abordar la forma de retener al personal que ha sido reclutado. Muchos trabajadores de servicios sociales están muy motivados por la causa social o la misión de su organización, pero hay muchas razones por las cuales los trabajadores dejan sus trabajos, relacionadas con la satisfacción laboral. Un informe de Eurofound (2012) sobre las condiciones de trabajo sectoriales y las tendencias en la calidad del empleo en Europa reflejó que existen cuatro indicadores de la calidad del trabajo:

- Earnings Ganancias / pago;
- Calidad del tiempo de trabajo (duración, programación, control sobre el tiempo de trabajo y flexibilidad a corto plazo);
- Perspectivas: seguridad laboral, progresión profesional y calidad de contrato;
- Calidad intrínseca del trabajo: habilidades y discreción, buen entorno social, buen entorno físico, intensidad de trabajo (Eurofound, 2012).

Muchas organizaciones se centran en los aspectos más intangibles de la calidad del trabajo que se relacionan con la progresión profesional y el entorno de trabajo, y utilizan intervenciones que mejoran la forma en que funciona la organización. Esto puede ser la introducción de nuevas unidades o mejorar la comunicación dentro de la organización, lo que apuntala a una mayor participación de los trabajadores en las decisiones organizacionales y extiende más control sobre el ambiente de trabajo, lo que refleja un mejor uso de la alta motivación intrínseca de muchos trabajadores en el sector.

Slezska Diakonie introdujo las mesas redondas que cubrieron las formas de mejorar el reclutamiento, la retención y la motivación del personal. Un principio subyacente es que todos los trabajadores dentro de **Slezska Diakonie** pueden hacer una contribución a la organización. Sin embargo, parte de la intervención fue ayudar a los gerentes a entender la motivación del personal, aprendiendo tanto de las buenas como de las malas prácticas. Estas mesas redondas iniciales se han convertido en una serie de grupos de trabajo de innovaciones que tratarán el reclutamiento y la retención como uno de los muchos temas. Esto muestra que las estrategias efectivas de reclutamiento y retención deben estar en el centro de una organización y también son esenciales para el desarrollo estratégico y las relaciones externas.

Capacitación y formación continua

La educación, la capacitación y la formación continua se consideran una de las principales oportunidades para resolver problemas de reclutamiento y retención. La educación de la fuerza de trabajo existente se considera esencial para desarrollar, enriquecer y valorar la

experiencia de los trabajadores. Esto es particularmente importante durante un período en el que cambian las necesidades de los usuarios.

El papel de la capacitación y la educación en la contratación y retención abarca muchos tipos de iniciativas y relaciones entre las organizaciones y las instituciones educativas / de capacitación. Algunas organizaciones tienen un historial de proporcionar su propia capacitación y han establecido sus propias universidades en el pasado. Esto proporciona un contexto organizacional para la capacitación y el desarrollo profesional continuo. Las federaciones tienen una tradición más sólida de desarrollar su propia capacitación y administrar sus propias escuelas o universidades de capacitación.

Programas especiales de estudio

La Universidad de Estudios Aplicados **VdDD** ha desarrollado un programa de estudio especial y capacitación avanzada para los jefes de recursos humanos y para el personal responsable de la capacitación dentro de la organización para que puedan desarrollar herramientas para reclutar, retener y capacitar al personal. El desarrollo profesional continuo en reclutamiento y capacitación también se proporciona a través de eventos y seminarios regulares. La capacitación se ha convertido en una parte integral de la mejora de la práctica del reclutamiento y la retención.

Caritas Czech Republic dirige su propia Escuela Universitaria de Trabajo Social y muchos de sus graduados se convierten en trabajadores de **Caritas**. Las organizaciones que tienen sus propias universidades y escuelas de formación profesional pueden usarlas de varias maneras para proporcionar trabajadores de servicios sociales. Directamente, los estudiantes serán entrenados y animados a trabajar con **Caritas Czech Republic** cuando terminen la capacitación. Como la formación profesional tiene un alto componente de trabajo práctico, los estudiantes suelen realizar prácticas o pasantías en organizaciones de **Caritas**. Esto proporciona tanto la experiencia del estudiante como la de la organización de trabajar juntos que puede facilitar una oferta de empleo. Las organizaciones acceden a diferentes fuentes de financiamiento para capacitación. **Caritas Czech Republic** ha utilizado los fondos del Fondo Social Europeo (FSE) para proporcionar al personal capacitación profesional en habilidades y conocimiento. La organización ha descubierto que la cooperación internacional es buena para motivar al personal que puede hablar otros idiomas.

Trabajando con universidades y otros socios

Muchas organizaciones han reconocido que las reformas de capacitación de los trabajadores sociales dependen de que los estudiantes tengan contacto directo con los usuarios del servicio. La **Cooperative La Rete** considera que es una buena práctica trabajar con su universidad local, la Universidad de Verona, y ofrecer prácticas para estudiantes de trabajo social. Las recientes reformas de capacitación han enfatizado la necesidad de que los estudiantes tengan contacto directo con los usuarios del servicio como parte de su capacitación. La **Cooperative La Rete** puede brindar esta experiencia. Como resultado, los estudiantes del Grado en Trabajo Social son contratados por la **Cooperative La Rete** después de graduarse.

Algunas organizaciones, como por ejemplo, **Cooperative La Rete**, tienen las necesidades de capacitación de los equipos evaluados por un coordinador del equipo. La formación continua se considera importante porque las necesidades de los usuarios de los servicios son

cambiantes. En 2017, se organizó un curso de capacitación de cinco días con **fiO.PSD**, una Federación Italiana de Organizaciones para Personas sin Hogar, que muestra cómo las oportunidades de capacitación a menudo se expanden a través de los lazos creados en una organización paraguas a nivel nacional.

La capacidad de las organizaciones de servicios sociales para trabajar con colegios y universidades es crucial para el desarrollo de nuevas iniciativas de capacitación. En Francia, aunque la **Fédération de l'Entraide Protestante (FEP)** no tiene muchos vínculos con las escuelas de formación locales, recientemente ha desarrollado una nueva iniciativa para ejecutar tres cursos de formación en trabajo social en pedagogía, filosofía y trabajo social, que informan enfoques más progresistas a la entrega de servicios sociales. Estas nuevas dimensiones de la capacitación cambiarán la forma en la que las personas trabajan y desarrollan una nueva comprensión de la capacitación. La **Fédération de l'Entraide Protestante (FEP)** tiene como objetivo hacer que el Diploma sea reconocido por el gobierno francés. Estos tres cursos ya tienen acuerdos de autorización que han sido validados y otorgarán una calificación de Diploma. Proporcionar a los trabajadores acceso a este tipo de capacitación hace que su trabajo sea más atractivo.

Prácticas y becas

Hace dos años, **Caritas Czech Republic** desarrolló una nueva política sobre prácticas. La organización ahora ofrece varias horas de prácticas, que cubren el trabajo social, la atención directa y la gestión. El pasante tiene un mentor asignado desde dentro de la organización. La pasantía proporciona 350 horas de habilidades prácticas. Estas iniciativas se han desarrollado en asociación con las principales universidades checas.

Algunas organizaciones son explícitas al alentar a los trabajadores a considerar otras organizaciones de la misma federación como una forma de desarrollo profesional. Desde una perspectiva organizacional, esta es una forma de crecer y desarrollar una fuerza de trabajo brindando nuevas oportunidades para los trabajadores. Este es el tipo de intervención que está abierta a las federaciones en lugar de a los proveedores individuales.

Desarrollo organizacional

Muchos de los ejemplos de reclutamiento y retención de buenas prácticas involucran el desarrollo organizacional, pero algunas organizaciones se enfocan en el desarrollo organizacional como una forma de transformar las prácticas laborales. **KVPS** es una organización finlandesa que brinda servicios para personas con discapacidad intelectual. El personal tiene una variedad de diferentes historiales profesionales, por ejemplo, enfermeras es prácticas y trabajadores sociales. **KVPS** se enfoca en mejorar el bienestar del personal apoyando su motivación subyacente a través de oportunidades para usar las habilidades existentes de diferentes maneras. Se alienta al personal a desarrollar nuevas actividades y servicios. Este enfoque se basa en la promoción de valores compartidos a través de la capacitación, lo que crea una comprensión común de los valores, la estructura y las actividades dentro de **KVPS**. Hay cuatro valores centrales: respeto humano, confiabilidad, renovación y efectividad. Una comprensión compartida de estos valores hace que el personal se comprometa más, lo que se refleja en los resultados de una encuesta anual al personal.

El personal aprecia las oportunidades de usar sus habilidades no sólo trabajando con un cliente sino también en el desarrollo de toda la organización.

Se presta gran atención a la gestión y el liderazgo, especialmente la idea de tener un gerente cerca de los trabajadores y clientes. Hay una gran cantidad de capacitación para los gerentes de servicios para que se establezcan vínculos entre el bienestar de los trabajadores y el bienestar de los usuarios. El objetivo es centrarse en el papel de la organización como empleador, que debe cuidar a los trabajadores. Hay muchas actividades que apoyan el bienestar de las comunidades de trabajo para que la gente disfrute trabajando allí. **KVPS** intenta crear carreras profesionales para que puedan reclutar personas para otros trabajos en la organización, por ejemplo, las enfermeras se convierten en gerentes.

Este enfoque general de la satisfacción y la motivación del personal se está llevando a un nivel diferente con la creación de un nuevo departamento que se centrará en aumentar y cambiar el conocimiento. Como uno de los valores principales de la organización de **KVPS** es la renovación, la nueva unidad de capacitación ayudará al personal a reflexionar sobre sus prácticas actuales. El personal planifica y diseña su propia capacitación. Una parte integral de este proceso involucra a los usuarios del servicio, quienes contribuyen a definir los valores de la organización compartidos. La capacitación y la educación se organizan a través de este nuevo centro. El personal se motiva para desarrollar su propio conocimiento. Existe una mezcla de aprendizaje online y capacitación tradicional para ser atractivo para un amplio rango del personal.

Cambiando factores externos

Uno de los problemas que enfrentan las organizaciones de servicios sociales sin ánimo de lucro en la contratación de personal es la escasa percepción de que los servicios sociales funcionan dentro de la sociedad. Estas actitudes tardarán tiempo en cambiar porque no se trata solo de crear conciencia sobre el valor del trabajo de los servicios sociales, sino de cambiar las actitudes hacia las personas que reciben servicios sociales. Hay varios tipos de intervenciones. Muchas de las intervenciones, que se realizan a través de las organizaciones, por ejemplo, aumentos salariales y capacitación, tendrán algún efecto en la imagen de los servicios sociales, pero se necesitan cambios más fundamentales. Estos deberán ser liderados por autoridades estatales o grandes instituciones. Algunas organizaciones ya están tratando de iniciar estos cambios de actitud.

La **Fédération de l'Entraide Protestante** creó una exposición intergeneracional en septiembre de 2017 que reunió a las personas para intercambiar historias sobre el trabajo en servicios sociales. La organización también ha presionado al recientemente nombrado Comisionado para el Trabajo Social en Francia sobre este tema. El Comisionado comprende este problema y reconoce que las actitudes tendrán que cambiar. Este es un ejemplo de tratar de cambiar las actitudes sociales hacia los servicios sociales y la fuerza de trabajo.

Algunas otras organizaciones están utilizando las redes sociales para cambiar la imagen, que presentan al mundo exterior como parte de un proceso para concienciar a la sociedad sobre los aspectos positivos de los servicios sociales. En la República Checa, como en otros países de Europa del Este, todavía existen muchos prejuicios en relación con las instituciones que

prestan servicios sociales, aunque la forma en que se prestan los servicios sociales ha cambiado mucho. El público en general no se da cuenta de esto y, por lo tanto, no reconoce el estado de los profesionales a pesar de que la legislación establece estándares de calidad y estándares profesionales. **Slezka Diakonie** ha utilizado un boletín informativo en video para informar al público sobre los servicios sociales que brindan y para ayudar a superar los prejuicios contra las personas que utilizan estos servicios.

Además de cambiar la imagen del trabajo en servicios sociales, algunos encuestados sintieron que había indicios de que los trabajadores más jóvenes estaban interesados en trabajar en un sector que reflejaba sus valores y objetivos. Esto es parte de un cambio más amplio en la sociedad donde los objetivos económicos se reemplazan por la satisfacción del trabajo. Por lo tanto, las campañas para cambiar las actitudes sobre el trabajo de los servicios sociales son una parte importante de este cambio cultural. Un ejemplo de una intervención, que fue diseñada para hacer que la gente cuestione lo que querían de un trabajo y lo que podrían contribuir a un nuevo campo de trabajo fue el sitio web *Watchado.com*. Para usar este sitio web, las personas ingresan a una página para buscar un trabajo, por ejemplo, un ingeniero. A continuación, se le hacen preguntas al individuo sobre lo que hace para construir un perfil de trabajo. Luego, él / ella puede ser enviado a otra sección del sitio web donde hay trabajos, que parecen más adecuados para su perfil. De esta manera, el sitio web intenta cambiar la forma en que las personas piensan en los trabajos y muestra que tienen las habilidades y la experiencia para realizar un trabajo diferente, que puede ser el trabajar en el sector de los servicios sociales.

La **Association of Social Services (República Checa)** estableció un premio de "Empleador de Trabajador Social del Año" para aumentar el prestigio de los servicios sociales y su fuerza de trabajo. Esto tiene como objetivo hacer que los medios estén más interesados en escribir sobre el trabajo de los servicios sociales, trabajando indirectamente para cambiar las actitudes en la sociedad. Este premio contribuirá a crear conciencia sobre la necesidad de mejorar el salario de la fuerza de trabajo de los servicios sociales que la **Association of Social Services** actualmente está presionando al gobierno checo para que financie.

Haciendo los puestos más accesibles

Ciudadanos de terceros países

La contratación de ciudadanos de terceros países está determinada por las circunstancias nacionales, pero las organizaciones de servicios sociales se enfrentan a algunos problemas comunes. La falta de reconocimiento de las calificaciones obtenidas en los países de origen y las dificultades para acceder a la capacitación son dos cuestiones principales. Algunos países europeos también están perdiendo trabajadores de servicios sociales porque son reclutados por otros países europeos, un problema que podría abordarse aumentando los salarios y mejorando las condiciones de trabajo en el sector de servicios sociales en general.

En Alemania, la **Evangelisch-Lutherisches Diakoniewerk Neuendettelsau** comenzó un proyecto para integrar enfermeras de Vietnam. Un grupo llegó en julio de 2016 para trabajar en servicios sociales, pero tuvieron que trabajar como cuidadores porque no tenían el idioma

o las habilidades clínicas para practicar en Alemania. El proyecto proporciona capacitación una vez por semana en lenguaje y habilidades clínicas para respaldar su solicitud de inscripción como enfermeras en el futuro. La antigua Alemania del Este ha tenido vínculos históricos con Vietnam y las organizaciones utilizan estos enlaces para reclutar enfermeras, brindando capacitación para facilitar su integración en el sistema de servicios sociales y de salud.

En 2016, **Eurodiaconia** elaboró un informe sobre «La educación, la formación y las cualificaciones de los asistentes de enfermería y cuidados en toda Europa» (2016) que mapea las cualificaciones y los niveles de formación de los asistentes de enfermería y asistencia en cada sistema nacional. Estos perfiles nacionales proporcionan una comparativa entre los países, algo importantes para las organizaciones que están considerando contratar a nacionales de terceros países y trabajadores de otros países de la UE.

Jóvenes

La contratación de jóvenes en el sector de los servicios sociales es crucial para establecer una fuerza de trabajo sostenible de servicios sociales en casi todos los países. Como muchos jóvenes carecen de conocimiento de los servicios sociales, varias organizaciones de servicios sociales han establecido esquemas que alientan a los jóvenes a ofrecerse como voluntarios y adquirir experiencia en el trabajo en servicios sociales. La creación de pasantías es otra forma de alentar a los jóvenes al sector.

Otro enfoque, para cambiar las actitudes de los jóvenes, es alentar a los jóvenes a utilizar un año "sábatico" como una forma de experimentar el trabajo en los servicios sociales. **Evangelisch-Lutherisches Diakoniewerk Neuendettelsau** tiene un gran centro de voluntariado con 120 voluntarios que se colocan en **Evangelisch-Lutherisches Diakoniewerk Neuendettelsau** después de haber completado la escuela secundaria. Este es un tipo de año de "voluntariado" para el desarrollo y la orientación personal. Pueden ser colocados en un jardín de infantes, trabajar con personas mayores o con discapacidades. Son reconocidos como voluntarios, tienen seguro y asisten a cursos especiales sobre desarrollo personal. Alrededor de un tercio de los estudiantes ingresa a la formación profesional en **Evangelisch-Lutherisches Diakoniewerk Neuendettelsau**, después de haber decidido que quieren trabajar en servicios sociales.

En Italia, **Conorzio Sol.Co**, una red de empresas sociales sicilianas, proporciona asesoramiento intergeneracional y apoyo a sus trabajadores. Los trabajadores se agrupan de acuerdo con sus trabajos y cada grupo tiene un facilitador que tiene una amplia experiencia en el área de trabajo en particular. El facilitador trabaja con los miembros del grupo para desarrollar sus competencias y experiencia y para apoyar reclutas recientes a la organización. Esto se complementa con un sistema de tutoría, en el que cada nuevo recluta participa durante los primeros meses de empleo.

En 2014, se lanzó la **Garantía Juvenil** como una iniciativa de la UE para proporcionar a los jóvenes menores de 25 años acceso al empleo, formación continua, becas o prácticas. El énfasis está en apoyar a los jóvenes a ingresar al mercado laboral real en lugar de buscar alternativas al trabajo. La **Garantía Juvenil** también trabaja para reformar los sistemas nacionales de empleo y las políticas con el fin de crear medidas específicas para ayudar a los jóvenes a trabajar. Los proyectos nacionales ayudan a que los jóvenes conozcan las

oportunidades de capacitación, brindan apoyo para tomar decisiones profesionales e identifican las barreras al empleo, como las bajas calificaciones. La **Garantía Juvenil** puede contribuir a crear conciencia entre los jóvenes sobre el desarrollo de una carrera en el sector de los servicios sociales.

Equilibrio de género

Las mujeres trabajadoras constituyen la mayoría de la fuerza laboral de los servicios sociales en toda Europa. El bajo nivel de participación de los hombres en los servicios sociales se basa en actitudes culturales hacia los hombres que asumen un rol de cuidado personal, ya que el cuidado en la mayoría de las sociedades tradicionalmente era desempeñado por las mujeres. Aunque se está produciendo un cambio gradual en relación con el cuidado infantil, con más hombres que asumen responsabilidades de cuidado, o que trabajan con personas mayores o personas con discapacidades, todavía se requiere un fuerte sentido de compromiso. El bajo salario, la falta de oportunidades de carrera y la capacitación en el sector de servicios sociales también pueden ser una barrera para reclutar hombres porque a menudo tienen expectativas de ganar salarios más altos, especialmente en regiones donde los hombres siguen siendo los ganadores tradicionales del sustento. Muchas organizaciones han intentado reclutar a más hombres, pero a menudo tienen un éxito limitado, aunque todos reconocen la importancia de crear una fuerza de trabajo que tenga más equilibrio de género.

Verein Stadmission Hamburg trabaja con personas sin hogar, que son de otros países europeos. Emplea alrededor del 50% de hombres, una proporción relativamente alta para el trabajo de servicios sociales. Su objetivo es reclutar equipos con un equilibrio de hombres y mujeres. La naturaleza del trabajo con personas sin hogar se considera un trabajo de mayor riesgo que otras formas de servicios sociales y esto parece influir en la percepción de los posibles solicitantes.

Reclutando clientes

Los servicios sociales cubren muchos tipos diferentes de servicios y también trabajan con una amplia variedad de grupos desfavorecidos. Para ilustrar que los servicios sociales están diseñados para ayudar a las personas que atraviesan momentos difíciles de su vida y luego pueden volver a contribuir a la sociedad, varias organizaciones entrevistadas en esta investigación dieron ejemplos de clientes que se habían convertido en voluntarios o trabajadores remunerados. En Italia, **Consorzio Sol.Co** ha reclutado usuarios de servicios, a menudo personas sin hogar o refugiados, para convertirse en colaboradores de la cooperativa. En Finlandia, **KVPS** también ha reclutado usuarios de servicios. El proceso puede ser gradual con los usuarios del servicio involucrados en la contratación de trabajadores o en la capacitación de trabajadores sociales en las universidades locales. Estos procesos comienzan a aumentar la conciencia de los usuarios del servicio sobre la naturaleza del trabajo en la organización. Como usuarios del servicio, también tienen una idea de lo que constituye un servicio de alta calidad.

Digitalización/ Nuevas tecnologías

Los recientes desarrollos en nuevas tecnologías y el uso de la inteligencia artificial aún se están evaluando para muchos sectores. Aunque las predicciones actuales para la demanda de diferentes tipos de trabajos en el futuro están sujetas a algunas amplias variaciones, surgen algunos temas consistentes. La OCDE (2015, 2016, 2016a) identificó un aumento en

la demanda de trabajos no rutinarios altamente cualificados y para trabajos no rutinarios de baja cualificación. Los trabajos no rutinarios altamente cualificados cubren habilidades de información, habilidades interpersonales y resolución de problemas. Los trabajos no rutinarios de baja cualificación cubren servicios personales y de cuidado. Ambos tipos de habilidades no rutinarias y poco cualificadas son importantes para el sector de servicios sociales y sugieren que se seguirán necesitando empleos.

Un informe reciente de Price Waterhouse Cooper (PWC) sobre la automatización en el Reino Unido llegó a conclusiones similares. Destacó que continuaría la demanda de empleos en servicios sociales. Se pronosticó que el sector de la salud humana y el trabajo social, que tiene una cuota de empleo del 12,4% en el Reino Unido, perderá el 17% de los puestos de trabajo por automatización. Esta es una proporción mucho menor que los sectores mayoristas, manufactureros y de transporte que se prevé perderán al menos el 45% de sus puestos de trabajo por la automatización (PWC, 2017). Estas tendencias sugieren que puede producirse una polarización del mercado laboral entre los trabajos rutinarios y no rutinarios (OCDE, 2016, 2016A).

Otra forma de ver trabajos futuros, es analizando el contenido de tareas de trabajos individuales en lugar de contenido de tareas promedio. Este enfoque más individual muestra que se verá afectado un menor número de empleos (Arntz, Gregory y Zierahn, 2016). Los trabajos que tienen niveles más altos de interacción cara a cara son menos vulnerables a la automatización que aquellos con niveles más bajos de interacción cara a cara. Los trabajos de servicios sociales tienen un alto porcentaje de trabajo presencial.

Los requisitos laborales para los sectores de salud humana y trabajo social suelen ser para niveles más altos de educación. Esto contrasta con la generalidad del sector, que tiene un mayor número de trabajadores con bajos niveles de educación. Las personas con bajos niveles de habilidades y educación son más vulnerables a la pérdida de empleos. Esto tiene implicaciones para el sector de servicios sociales. Los trabajadores de servicios sociales cubren tanto a trabajadores altamente formados como a los menos, pero existe una conciencia creciente de que todos los trabajadores de servicios sociales necesitan algún tipo de capacitación profesional para desarrollar las habilidades y la experiencia necesarias para prestar servicios sociales. La promoción de nuevas formas de formación profesional no sólo elevará el nivel de trabajo en el sector, sino que también creará una fuerza de trabajo altamente capacitada y formada, lo que los hará menos vulnerables a la pérdida de empleo.

Cambiando la manera en la que se prestan los servicios

Ya existe evidencia que demuestra que las nuevas tecnologías están cambiando la forma en la que los trabajadores de servicios sociales recopilan y almacenan información sobre sus clientes. Los iPads, tablets y otras formas de recopilación de información por parte de los trabajadores de los servicios sociales están comenzando a utilizarse de forma más amplia. Esto trae beneficios porque los trabajadores de servicios sociales pueden compartir datos sobre clientes entre sectores y agencias, lo que puede mejorar la forma en que se coordinan y brindan los servicios sociales.

Cooperative La Rete ha utilizado nuevas tecnologías para reunir diferentes conjuntos de datos sobre clientes de una variedad de agencias. Ha utilizado la base de datos 'Anthology', que crea carpetas detalladas sobre los usuarios del servicio, lo que permite a los trabajadores

pasar más tiempo con los usuarios del servicio, en lugar de recopilar datos. Ha llevado a la apertura de un nuevo centro con los recursos liberados por el uso de esta tecnología.

Tecnologías asistenciales

El uso de nuevas tecnologías en la provisión de servicios sociales, que tienen el potencial de cambiar la naturaleza del trabajo de los servicios sociales y reducir parte de la demanda de trabajadores, se encuentra en una etapa temprana de desarrollo en muchas organizaciones. Un reciente informe de la European Social Network (2017) hizo hincapié en que algunas innovaciones tecnológicas pueden hacer que los servicios sociales sean más atractivos al proporcionar algunos servicios, como lavado y secado, que eliminan la necesidad de que los trabajadores de los servicios sociales proporcionen estos servicios. Ya hay ejemplos de nuevas tecnologías que respaldan las formas en que las personas con discapacidades operan a través de tecnologías asistidas por computadora, que ayudan a las personas a moverse y comunicarse. Estas adaptaciones de las nuevas tecnologías tienen implicaciones para la capacitación de los trabajadores de los servicios sociales y para los propios clientes. Existe el potencial de crear nuevos servicios.

En Italia, **AIAS Bologna** ha utilizado la tecnología asistida durante más de 20 años. **AIAS Bologna** tiene un equipo de 25 personas con un fondo mixto de profesiones y habilidades, que incluye terapeutas ocupacionales, educadores, especialistas en comunicaciones de tecnologías de la información y trabajadores sociales, quienes trabajan con personas con discapacidades. Son un equipo muy especializado y tienen capacitación en el trabajo porque no hay muchos cursos especializados de tecnologías asistenciales. Los trabajadores son reclutados de un grupo existente para convertirse en educadores en tecnologías asistenciales y prestación de servicios. Hay varios acuerdos con la universidad local para capacitar terapeutas ocupacionales en la región. A veces los miembros de este equipo van a las casas de las personas para hacer una evaluación para ver cómo las personas usan la tecnología y para identificar las barreras. El equipo funciona como un centro de asesoramiento independiente, pagado por el fideicomiso de salud pública.

7. Conclusión

Este estudio ha encontrado que hay muchos enfoques innovadores para el reclutamiento y la retención que se están desarrollando en el sector de los servicios sociales en los seis países que se han estudiado: Bulgaria, República Checa, Finlandia, Francia, Alemania e Italia. Lo que surge de los hallazgos es que existen muchas buenas prácticas en la contratación y retención de trabajadores de servicios sociales, que se beneficiarían de una mayor difusión.

Características clave de las buenas prácticas en reclutamiento y retención

Uno de los hallazgos más importantes de esta investigación es que las organizaciones han descubierto que la contratación debe ser responsabilidad de toda la organización, no sólo del departamento de recursos humanos. Tanto la gerencia como los trabajadores de atención directa deben participar en el proceso de decidir qué tipos de trabajos se necesitan y la experiencia y los conocimientos necesarios para realizarlos. Para conseguir que el reclutamiento y la retención constituyan un tema central para la organización, deben entenderse como parte del proceso de planificación. Por ejemplo, los trabajadores gerenciales y de atención directa deben trabajar juntos para identificar las necesidades de contratación y las formas de diseñar las descripciones de los puestos. Una mayor participación de todas las partes de la organización en el reclutamiento y la retención también ha demostrado que un enfoque más integral del desarrollo organizacional ayuda a integrar a los trabajadores de los servicios sociales en el diseño y la prestación de los servicios. Las organizaciones deben valorar a sus trabajadores y crear estructuras, por ejemplo, nuevos departamentos de capacitación, que unan a los trabajadores y la gerencia para identificar las prioridades organizacionales y las formas de implementar nuevas estrategias organizacionales.

Las organizaciones de servicios sociales que trabajan en estrecha colaboración con las instituciones educativas locales y las universidades pueden brindar oportunidades adicionales para las colocaciones y la experiencia laboral. La interacción entre las organizaciones y la formación profesional ha llevado a formas de influir en los programas de capacitación y participar en el diseño del currículo. Los usuarios de los servicios a menudo han respondido positivamente a la participación en el proceso de reclutamiento y capacitación. Tienen una buena comprensión de los servicios sociales de calidad y su experiencia de contratación, en algunos casos, les ha llevado a la decisión de solicitar un trabajo en la propia organización.

Con el fin de alentar a los jóvenes a considerar una carrera en servicios sociales, algunas organizaciones de servicios sociales se han involucrado en esquemas que promueven pasantías y colocaciones, que ayudan a cambiar la forma en que los jóvenes perciben los servicios sociales. Esto ayuda a aumentar el número de jóvenes que ingresan al sector y así equilibrar las tendencias del envejecimiento en el sector. Muchas organizaciones están empezando a trabajar creativamente con medios y plataformas de medios sociales para hacer que los servicios sociales funcionen mejor. Esto está ayudando gradualmente a cambiar la percepción pública del trabajo en servicios sociales.

Barreras para el reclutamiento y la retención

Esta investigación también ha identificado varias barreras para el reclutamiento y la retención. Una cuestión importante que la sociedad necesita comprender es que los servicios sociales no son como otros sectores de servicios. En la mayoría de los casos, los usuarios del servicio no compran servicios sociales. Existe una relación triangular entre los usuarios del servicio, los gobiernos y los proveedores de servicios sociales. Los servicios sociales de calidad dependen del desarrollo de una relación de confianza entre estos tres grupos.

Los servicios sociales a menudo carecen de recursos para abordar la creciente variedad de necesidades de la sociedad. Las políticas de austeridad han llevado a una reducción de la financiación de los gobiernos, que limita los niveles salariales y no mejora la imagen del sector entre los posibles nuevos participantes y el sector en general. Los servicios sociales brindan servicios a personas que no pueden lidiar solas y que pueden necesitar desde un apoyo

puntual a uno permanente. Cada vez más, la sociedad debe reconocer que muchas personas necesitarán servicios sociales en algún momento de sus vidas, y que el valor de los servicios sociales y de los trabajadores que los brindan debe ser reconocido en la sociedad en general. Por el momento, el trabajo en servicios sociales aún se considera de bajo nivel en muchos países. Esto solo cambiará si se mejoran las condiciones de trabajo, la capacitación y los salarios, de modo que el trabajo en servicios sociales se valore como una profesión.

¿Cuál es la necesidad que ha sido identificada en este informe?

Con el fin de ampliar la contratación de trabajadores de servicios sociales, se debería alentar a los grupos profesionales relacionados a trabajar en los servicios sociales. Cada vez más, las formas multidisciplinarias de prestación de servicios sociales se consideran más efectivas. Se debería alentar a los nuevos profesionales de la salud y los servicios sociales tanto de los países como internacionales a trabajar en el sector. Las autoridades estatales tienen un papel importante que desempeñar para que los trabajadores de los servicios sociales sean más valorados a través de la forma en que los promueve y los recompensa. Las autoridades estatales también tienen que desempeñar un papel en el cambio de las actitudes sociales hacia los servicios sociales y los trabajadores que los brindan, al publicitar la importancia del trabajo y la forma en que se presta.

Se necesita una mayor conciencia de la importancia de cambiar la gestión de las organizaciones para que los trabajadores participen más estrechamente en el diseño y la prestación de servicios. Este enfoque tiene el potencial de mejorar la retención. Por lo tanto, se necesita capacitación para apoyar a los trabajadores en estos nuevos roles.

8. Referencias

Arntz, M. Gregory T. and Zierahn U. (2016) The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 189 Paris: OECD Publishing <http://dx.doi.org/10.1787/5jlz9h56dvq7-en>

Arts W. & Gelissen J. (2002) Three worlds of welfare capitalism or more? A state-of-the-art report Journal of European Social Policy 12(2): 137-158

Brinkmann V. (2010) Sozialwirtschaft Grundlager – Modelle – Finanzierung Wiesbaden, Gabler Verlag

Conen W.S. Henkens K. Schippers J. (2012) Employers' attitudes and actions towards the extension of working lives in Europe International Journal of Manpower 33(6): 648-665

Cortese C. (2014) Country case study: Italy Pesis 2 European Project 'Promoting employers' social services organisations in social dialogue'

EASPD (2017) EU investment plan for the social sector <http://www.socialinvestment.eu/en/about>

Esping-Andersen, G. (1990) The Three Worlds of Welfare Capitalism Oxford: Polity Press

Eurodiaconia (2016) The education, training and qualifications of nursing and care assistants across Europe Brussels: Eurodiaconia

Eurofound (2009) Demographic change and social services Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Eurofound (2012) Trends in Job Quality in Europe Publications Office of the European Union

Eurofound (2014) Working conditions and job quality: comparing sectors in Europe, Dublin

Eurofound (2016) Sustainable work throughout the life course: national policies and strategies Eurofound Publications Office of the European Union, Luxembourg

European Commission (EC) (2011) Study on Social Services of General Interest Final Report DG Employment, Social Affairs and Inclusion

European Commission (2014) Health and social services from an employment and economic perspective EU Employment and Social Situation Quarterly Review December 2014

European Commission (2015) European Semester Thematic Fiche Health and Health Systems <http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/themes/2015/health-and-health-systems.pdf>

European Commission (2015) Review of recent social policy reforms 2015 Report of the Social Protection Committee http://www.age-platform.eu/images/stories/Publications/SPC_report_2015.pdf

European Commission (2015) Draft Joint Employment Report from the Commission and the Council accompanying the Communication from the Commission on the Annual Growth Survey 2016 Brussels, 26.11.2015 COM(2015) 700 final

European Commission (2016) A new skills agenda for Europe Working together to strengthen human capital, employability and competitiveness COM(2016) 381 <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/1/2016/EN/1-2016-381-EN-F1-1.PDF>

European Commission (2017) EU Skills Profile Tool for Third Country Nationals <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223&intPagelId=5019&langId=en>

European Commission (2017) Blueprint on Digital Innovation in Health and Social Care Transformation <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/blueprint-digital-transformation-health-and-care-ageing-society>

European Social Network (2016) Investing in the social services workforce European Social Network

European Voluntary Service (2017) What does European Voluntary Service mean? EVS <https://europeanvoluntaryservice.org/whatis-evs/>

Fansten M. (2012) A study of social dialogue in social services in France Pessis European Project 'Promoting employers' social services organisations in social dialogue'

ForQuality! (2017) Quality of jobs and services in the Personal care and Household Services sector European Toolkit <https://forquality.eu/publications/>

Frerichs F. Lindley R. Aleksandrowicz P. Baldauf B. Galloway, G. (2012) Active ageing in organisations: a case study approach International Journal of Manpower. 33(6): 666-684

Heinze R.G. (2011) Rickkerhr des Staates? Politische Handlungsmöglichkeiten in Unsicheren Zeiten Wiesbaden, VS Verlag für Socialwissenschaften p.169 cited in. Hilbert J., Evans M. Galtschenko W. (2012) Sociosclerosis: Employer-employee relations in German social services at the crossroads Project PESSIS: Promoting employers' social services in social dialogue

Hilbert J., Evans M. Galtschenko W. (2012) Sociosclerosis: Employer-employee relations in German social services at the crossroads Project PESSIS: Promoting employers' social services in social dialogue

Horecky J. (2014) Bulgaria Country Case study Project PESSIS: Promoting employers' social services in social dialogue

Kroezen M. Dussault G., Craveiro I. Dieleman M. Jansen C. Buchan J. Barriball L. Rafferty A.M, Bremner J. Sermeus W. (2015) Recruitment and retention of health professional across Europe: A Literature review and multiple case study research Health Policy 119: 1517-1528

Leichsenring K. (2012) Integrated care for older people in Europe – latest trends and perceptions International Journal of Integrated Care (12) 30 January 2012

Nordic Council of Ministers (2014) Recruitment and Retention of Health Care Professionals in the Nordic Countries A Cross-national Analysis TemaNord 2014:554

OECD (2015) New Markets and New Jobs Digital Economy Policy Papers Paris: OECD

OECD (2016) Automation and Independent Work in a Digital Economy Policy Brief on the Future of Work Paris: OECD

OECD (2016a) Skills Matter: Further Results from the Survey of Adult Skills OECD Skills Studies Paris: OECD

PWC (2017) Will robots steal our jobs? The potential impact of automation on the UK and other major economies World Economic Outlook

Schulz E. & Geyer J. (2013) societal change, care need and long term care workforce in selected European countries Neujobs Working Paper D12.2, December 2013

Tomev L. Mihailova T. & Robarova E. (2014) Bulgaria Country case study Project PESSIS: Promoting employers' social services in social dialogue

Vuorenkoski L. (2008) Finland Health Systems Review Health Systems in Transition European Observatory on Health Systems and Policies

Webb C.M. & Carpenter J. (2012) what can be done to promote the retention of social workers? A systematic review of interventions British Journal of Social Work 42:1235-1255

9. Apéndice 1: Desarrollo de la investigación

Tras un proceso de selección competitivo, se discutió un plan de investigación para un estudio europeo de intervenciones existentes y efectivas en el campo de la contratación y retención de personal en el sector de servicios sociales a nivel nacional, con un comité directivo de Social Services Europe (SSE). Se identificaron una serie de cuestiones clave y se acordaron cinco preguntas de investigación:

1. ¿Cómo puede el sector de servicios sociales abordar los problemas de reclutamiento y retención?
2. ¿Cuáles son las intervenciones de política de reclutamiento y retención existentes?
3. ¿Cómo impacta esto en los sistemas nacionales de servicios sociales?
4. ¿Cuáles son las intervenciones de reclutamiento y retención más efectivas para grupos paraguas y para proveedores individuales?
5. ¿Cuáles son las necesidades de la fuerza laboral de asistencia social?

Posteriormente a las discusiones con el comité directivo de SSE, seis países europeos, Bulgaria, República Checa, Finlandia, Francia, Alemania e Italia, fueron seleccionados para brindar una muestra de la experiencia en la economía social y el sector sin ánimo de lucro.

Se elaboró un cronograma de entrevistas semiestructuradas, que reflejaba algunas de las cuestiones planteadas por el comité directivo, de especial interés para sus miembros, y cuestiones más amplias que se habían identificado mediante una revisión de la literatura.

Se realizaron entrevistas a 20 proveedores de servicios sociales de economía social o sin ánimo de lucro, la mayoría de los cuales son miembros de Social Services Europe, en seis países. Las entrevistas se realizaron por Skype o por teléfono en el período de mayo a julio de 2017. Tres entrevistadores, con conocimiento del sector de servicios sociales en Alemania, Francia e Italia, fueron contratados para realizar algunas de las entrevistas en estos tres países. Todas las otras entrevistas fueron realizadas por el investigador. La guía de preguntas se puede encontrar en el Apéndice 2 y una lista de organizaciones entrevistadas en el Apéndice 3. Las entrevistas se transcribieron. Se hizo un análisis de las intervenciones que la economía social y las organizaciones sin ánimo de lucro habían introducido para mejorar el reclutamiento y la retención en relación con cuestiones de organización interna y el desarrollo de relaciones externas.

10. Apéndice 2: Guía de preguntas

Reclutamiento y Retención en los servicios sociales europeos

¿Su organización / sector tiene problemas de reclutamiento y retención?

En caso afirmativo, ¿puedes dar detalles?

¿Qué políticas ha implementado su organización / sector para mejorar el reclutamiento y la retención?

En caso afirmativo, ¿podría dar detalles?

¿Tiene ejemplos de buenas prácticas para el reclutamiento y la retención de servicios sociales / trabajadores del cuidado de su propia organización o de organizaciones locales?

¿Tiene ejemplos de buenas prácticas que cubren uno o más de los siguientes problemas?

Pagar / términos y condiciones;

Desarrollo profesional continuo y desarrollo de habilidades;

Formación continua;

Trabajo flexible;

Nuevas tecnologías;

Seguridad y salud en el trabajo: cambios en el lugar de trabajo, cambios en las formas de trabajar;

Reclutamiento de nuevos trabajadores que involucran usuarios del servicio;

Desarrollar tutorías y apoyo intergeneracional;

Trabajar con inmigrantes de terceros países;

Trabajar con entidades locales educativas / universidades;

Buscando trabajadores varones de cuidado;

¿Algún otro tema específico?

¿Cómo le gustaría abordar los problemas de reclutamiento y retención?

¿Cuáles son las oportunidades / barreras para hacer esto?

Gracias

11. Apéndice 3: Organizaciones entrevistadas

Tipos de organizaciones entrevistadas

País	Descripción de la organización	Organización paraguas/proveedor individual
Bulgaria	ICSS Foundation – provee de servicios sociales	Proveedor individual
República Checa	Association of Social Services	Paraguas
República Checa	Caritas Czech Republic	Paraguas
República Checa	Slezska Diakonie	Paraguas
Finlandia	KVPS trabaja para personas con discapacidad intelectual	Paraguas
Finlandia	Caritas Finland –trabaja con inmigrantes	Proveedor individual
Francia	Federation Entrade Protestante (FEP) – gestiona servicios para personas mayores personas con discapacidad, personas sin hogar e inmigrantes.	Paraguas
Francia	NEXEM – red de representación de empleadores de entidades sin ánimo de lucro.	Federación
Francia	FNAAFP/CSF – representa empleadores de entidades sin ánimo de lucro.	Federación
Francia	Epnak – servicios para niños y adultos con discapacidades.	Proveedor individual
Alemania	Caritas Germany – Federación de organizaciones de servicios sociales	Paraguas
Alemania	Evangelisch-Lutherisches Diakoniewerk Neuendettelsau – servicios para personas mayores en el sur de Alemania.	Proveedor individual
Alemania	Verband diskonischer Dienstgeber in Deutschland (VdDD) – una asociación nacional de instituciones protestantes que trabajan en servicios sociales.	
Alemania	Das Rauhe Haus – social services provider	Proveedor individual
Alemania	Verein Stadtmission Hamburg – para personas sin hogar.	Proveedor individual
Italia	AIAS Bologna – servicios para personas con discapacidad.	Proveedor individual
Italia	Opera don Calabria – trabaja para la educación y formación de personas con problemas de salud mental.	Proveedor individual
Italia	Consortio Sol.Co – red de empresas sociales en Sicilia.	Red proveedor individual

Italia	Cooperative “La Rete” – cooperativa social de apoyos a personas sin hogar y otras que experimenten angustia.	Proveedor individual
Italia	Fio-PSD – Federación italiana de organizaciones para personas sin hogar.	Paraguas

12. Apéndice 4: Revisión bibliográfica

La investigación comenzó con una revisión de investigaciones recientes sobre reclutamiento y retención en los sectores de salud y asistencia social en Europa. Las organizaciones en el público, con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro deben asegurar un suministro adecuado de mano de obra para funcionar de manera efectiva. La gestión de recursos humanos, especialmente para servicios intensivos en mano de obra, como los servicios sociales, es clave para la prestación exitosa de servicios. La contratación y retención de personal se ve influida por una serie de factores, uno de los principales siendo el cambio demográfico. Una fuerza de trabajo que envejece está presentando desafíos específicos para las organizaciones, no solo reclutando personal y reteniéndolos durante el mayor tiempo posible, sino también creando una nueva fuerza de trabajo más joven. El reclutamiento y la retención en un sector están influidos por una demanda más amplia de mano de obra en la economía. El desarrollo de una fuerza de trabajo sostenible en el sector de servicios sociales está influido por la demanda de mano de obra en la economía en general y debe verse como parte de una estrategia de empleo más amplia para las economías europeas. El sector de servicios sociales siente el impacto de cambios sociales más amplios en términos de la demanda de servicios y la estructura de la fuerza de trabajo.

Calidad del trabajo

La forma en la que los trabajadores ven su trabajo tiene un impacto sobre si desean permanecer en un trabajo en particular. Esto podría estar relacionado con el salario y las condiciones, así como también con la naturaleza del trabajo. Al comprender cómo abordar los problemas de reclutamiento y retención, esta revisión ahora analiza algunos de los factores que influyen en la calidad del trabajo. Green & Mustafa (2012), en un informe de Eurofound sobre las condiciones de trabajo sectoriales y las tendencias en la calidad del empleo en Europa, descubrió que existen cuatro indicadores de la calidad del trabajo:

- Ingresos / salario;
- Calidad del tiempo de trabajo (duración, programación, discreción sobre el tiempo de trabajo y flexibilidad a corto plazo);
- Perspectivas: seguridad laboral, progresión profesional y calidad de contrato;
- Calidad de trabajo intrínseca: habilidades y discreción, buen entorno social, buen entorno físico, intensidad de trabajo (5ª Encuesta Europea de Condiciones de Trabajo).

Este análisis encontró que los sectores como los centros de atención residencial y las actividades de trabajo social (sin residencia) registraron las tasas de crecimiento más altas entre 2008 y 2012, con la mayoría de las organizaciones con hasta 250 trabajadores (pequeñas y medianas empresas). Los entornos de atención residencial y las actividades de trabajo social registraron puntuaciones inferiores a la media para un entorno de trabajo positivo, "caracterizado por altos niveles de apoyo social y la ausencia de un comportamiento social adverso". Estos dos sectores registraron los niveles más altos de absentismo y los niveles más altos de empleo femenino. Más del 20% había registrado un aumento en las horas de trabajo durante el año anterior. El 40% de los encuestados de centros de atención residencial experimentaron una reestructuración y la introducción de nuevas TI durante el año anterior. Las actividades de trabajo social registraron una tasa levemente menor en poco más del 30%. El trabajo en equipo semiautónomo es más común que el trabajo en equipo dirigido en estos dos sectores. La multitarea autónoma fue mayor que en muchos otros sectores. El

24% de los trabajadores en actividades de trabajo social y el 23% de los trabajadores en centros de cuidado residencial informaron problemas de salud. Hubo informes de trabajadores que continuaron trabajando cuando estaban enfermos. Sin embargo, el porcentaje de trabajadores en estos dos entornos que sentían que podían trabajar a los 60 años era relativamente alto. Este perfil de los dos principales sectores de servicios sociales muestra que, aunque registraron niveles relativamente altos de trabajo en equipo semiautónomo, también hubo altos niveles de ausentismo y puntajes bajos para un ambiente de trabajo positivo. Estos hallazgos muestran que los cuatro indicadores de la calidad del trabajo no se están cumpliendo consistentemente en el sector de servicios sociales.

La investigación sobre reclutamiento y retención en el sector de los servicios sociales tiende a analizar los factores que precipitan la rotación de los trabajadores. Hay algunas teorías subyacentes que provienen de la economía, la psicología y la sociología. Un modelo económico supone que un trabajador abandonará una organización si el costo de mantenerse supera los beneficios. Esta decisión está influida por el salario, el mercado laboral y la capacitación. Un modelo psicológico considera las decisiones tomadas por los trabajadores en términos de satisfacción laboral y compromiso con la organización. Un modelo sociológico se basa en factores relacionados con el trabajo, como la (in) satisfacción laboral, la percepción de si hay trabajos alternativos en la organización o fuera de ella, y valores y roles no laborales más amplios (Webb y Carpenter, 2011). En realidad, todos estos factores deben tenerse en cuenta a la hora de desarrollar una comprensión del reclutamiento y la retención.

Experiencia de reclutamiento y retención

Los estudios de sectores relacionados proporcionan algunas ideas importantes sobre los problemas de reclutamiento y retención. En una revisión de la literatura de reclutamiento y retención en la atención de la salud, Kroezen et al (2015) identificaron cuatro tipos de intervención: educativa; financiera; apoyo profesional y personal y; regulaciones. La naturaleza de la organización fue importante para entender cómo reclutar y retener al personal. La retención de enfermeras está influida por la presencia de liderazgo transformacional, una estructura de gestión plana y estructuras organizacionales que respaldan la autonomía profesional. Las intervenciones de política a nivel nacional tienen un impacto en la fuerza de trabajo sanitaria e influyen en si un país se convierte en un país de origen o de destino para los profesionales de la salud en busca de trabajo mejorado. Las intervenciones políticas también pueden influir en los desequilibrios geográficos de los trabajadores sanitarios y en los tipos de profesionales de la salud capacitados. Si bien se descubrió que las intervenciones organizacionales y de políticas tienen un impacto en la fuerza de trabajo, hubo pocas pruebas para mostrar cómo interactúan las intervenciones organizativas y de políticas. Tampoco hubo mucha evidencia para mostrar la efectividad de diferentes intervenciones, ya sea individualmente o en combinación. Sin embargo, la revisión identificó una serie de buenas prácticas en la contratación y retención de profesionales de la salud que pueden clasificarse como: sensibilidad contextual; medidas combinadas y; compromiso y base de apoyo.

Sensibilidad al contexto: las intervenciones de reclutamiento y retención dependen del contexto económico, legal, político y / o organizacional y estos contextos pueden actuar como barreras o facilitadores. Esto es particularmente importante cuando se transfieren intervenciones de un país a otro. Este hallazgo se reflejó en un informe del ESP, "Invertir en la fuerza de trabajo de los servicios sociales", que examinó la fuerza de trabajo de la

asistencia social en Europa y su relación con los acuerdos nacionales de bienestar. Se encontró que el financiamiento, la regulación y la coordinación afectaron a la fuerza de trabajo. El trabajo social y los profesionales de la asistencia social están fuertemente influidos por los sistemas nacionales.

Medidas combinadas: cuando se introduce más de una intervención al mismo tiempo, esto puede desencadenar un efecto multiplicador. Una revisión de reclutamiento y retención en los países nórdicos encontró que utilizan una combinación de intervenciones educativas e intervenciones en el lugar de trabajo.

Tabla 6: Intervenciones de reclutamiento y retención

Intervenciones	Reclutamiento	Retención
Formación	Campañas Mayor reclutamiento Nuevos programas formativos	Programas de mentoring Reformas
Lugar de trabajo	Reclutamiento internacional Campañas	Términos de empleo Equilibrio trabajo-vida Ambiente de trabajo Formación continua Gestión Gestión del talento

Fuente: Consejo Nórdico de Ministros

Compromiso y base de apoyo: el rol de las autoridades políticas y el compromiso organizacional en apoyo de las intervenciones puede tener una fuerte influencia en la efectividad de estas intervenciones (Kroezen et al, 2015). El informe nórdico encontró que había tensiones entre la necesidad cuantitativa de la cantidad de profesionales de la salud y la necesidad cualitativa de contar con una fuerza laboral calificada y competente. Existe una falta de comprensión de cómo exactamente las reformas de salud han afectado a la oferta de profesionales de la salud capacitados y con experiencia. En relación con el sector de los servicios sociales, las autoridades públicas tienen un poder similar para influir en la capacitación y el desarrollo de los trabajadores en el sector de los servicios sociales. Del mismo modo, las reformas de los servicios sociales han tenido un cierto impacto en la organización de los servicios sociales, lo que también afecta a la percepción del sector, lo que repercute en la contratación. El informe de ESN (2016) identificó los bajos salarios y los altos niveles de rotación de personal como problemas importantes y recomendó que una estrategia de fuerza de trabajo sostenible para el sector de servicios sociales aborde los salarios, las condiciones de trabajo y la carga de trabajo, capacitación, progresión profesional y otras formas de atraer un mayor mano de obra diversa en términos de género, edad y etnia.

Schulz y Geyer (2013) analizaron la demanda y la oferta de trabajadores de cuidados a largo plazo y destacaron tres medidas que se han utilizado en el pasado para aumentar el reclutamiento de trabajadores de cuidados a largo plazo. En primer lugar, se ha intentado aumentar el número de trabajadores del cuidado informal en muchos países a través de la provisión de asignaciones de cuidado y tiempo de trabajo flexible para las responsabilidades de cuidado. En segundo lugar, la contratación internacional de personal de cuidados a largo

plazo es una solución que muchos países han adoptado, aunque esto puede generar escasez de personal de atención en otros países, lo que no está abordando el problema central de cómo generar suficientes trabajadores de atención. En tercer lugar, ha habido intentos de aumentar la fuerza de trabajo de cuidados a largo plazo a través de una variedad de medidas. Éstas cubren aumentos salariales, horarios de trabajo más flexibles pero una reducción en el trabajo a tiempo parcial. El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) se ha utilizado para reducir o cambiar la naturaleza del trabajo de cuidado. Los cambios en la división del trabajo entre las enfermeras y los cuidadores pueden liberar el tiempo que destinan las enfermeras (Schulz y Geyer, 2013).

Webb y Carpenter (2012) analizaron la forma en la que las organizaciones estadounidenses brindan soluciones de reclutamiento y retención en el campo del trabajo social. Algunos de sus hallazgos son útiles para considerar en un contexto europeo. Los responsables de las políticas deben reconocer las diferencias entre 'rotación de la organización' y 'desperdicio profesional'. Las organizaciones deben recopilar los puntos de vista de los trabajadores para comprender las causas de la rotación de la organización. Existe evidencia que demuestra que la experiencia del primer año trabajando para una organización es importante para la retención. Se necesitan programas adicionales para apoyar a los trabajadores sociales en la práctica y desarrollar el uso de la supervisión reflexiva. Se necesita más investigación sobre los efectos de las intervenciones diseñadas para mejorar las oportunidades de progresión profesional o los salarios y la remuneración. Es necesario entender más sobre el impacto que cambios más amplios en el mercado laboral tienen sobre las decisiones de rotación de los trabajadores en comparación con los factores psicológicos / sociológicos. Más ampliamente, se necesita más investigación para comprender el impacto de las estrategias de retención en la calidad de la provisión del servicio y los resultados del servicio al usuario.

Envejecimiento activo

Además de ver cómo los sectores abordan los problemas inmediatos de reclutamiento y retención, las investigaciones que analizan cómo las organizaciones tratan a una fuerza de trabajo que envejece proporcionan algunas ideas sobre los supuestos que están asociados con los trabajadores mayores, a menudo mujeres. Frerichs et al. (2012) en un estudio europeo sobre cómo las organizaciones públicas y las pequeñas y medianas empresas trataban a una fuerza de trabajo que envejece, descubrieron que la formación, el aprendizaje permanente y la transferencia de conocimiento; trabajo flexible; protección y promoción de la salud y diseño del trabajo; el desarrollo profesional y la gestión de la movilidad fueron las intervenciones más utilizadas. Hubo diferencias entre los países europeos, con Alemania y los Países Bajos siendo más avanzados.

Conen et al. (2012) exploraron las actitudes de los empleadores en toda Europa hacia una fuerza laboral que envejece en una variedad de sectores. Descubrieron que los empleadores estaban dispuestos a alentar a los trabajadores mayores ya existentes a permanecer en la organización, pero era menos probable que contrataran a trabajadores de más edad. En los países con bajas tasas de desempleo, los empleadores eran más propensos a contratar trabajadores de más edad y retener a sus trabajadores de más edad. Los encuestados consideraron que la intervención gubernamental más efectiva fue la introducción de medidas para combinar el trabajo y la jubilación. Otras intervenciones gubernamentales que se consideraron eficaces fueron la formación continua y las bonificaciones salariales, particularmente en organizaciones pequeñas.

Empleo sostenible

El reclutamiento y la retención también deben considerarse en relación con el concepto de trabajo sostenible. Un estudio de Eurofound sobre "El trabajo sostenible a lo largo de la vida: políticas y estrategias nacionales" (2016). El trabajo sostenible a lo largo de la vida se define como "las condiciones de vida y de trabajo son tales que ayudan a las personas a comprometerse y permanecer en el trabajo a lo largo de una vida laboral prolongada". Este es un concepto relativamente nuevo y se descubrió que sólo tres países adoptaron políticas para apoyar el trabajo sostenible (Suecia, los Países Bajos y Bélgica). Otras políticas relacionadas como el trabajo decente, la calidad del trabajo / vida laboral y el trabajo equilibrado se encuentran en varios países.

El trabajo sostenible debe satisfacer las cuatro dimensiones de la calidad del trabajo (ingresos / salario, calidad del tiempo de trabajo, perspectivas y calidad intrínseca del trabajo). Las políticas e intervenciones deben promover una buena calidad del trabajo para todos los trabajadores, así como centrar intervenciones más específicas en diferentes grupos, pero las medidas a menudo están fragmentadas y, por lo tanto, no satisfacen las necesidades de todos los grupos. El papel de los interlocutores sociales es importante, pero esto se ve afectado por los marcos institucionales y jurídicos dentro de los cuales operan. Las circunstancias dentro de cada organización / compañía tienen una fuerte influencia en el trabajo sostenible, particularmente si las voces de los trabajadores se escuchan y sobre cómo participan en la toma de decisiones. La transversalización de género también es esencial.

Naturaleza de la investigación

La investigación sobre el reclutamiento y la retención en los servicios sociales y los sectores de la atención de la salud ha descubierto que, si bien estos son problemas importantes para casi todas las organizaciones, existe poca investigación sobre la efectividad de las intervenciones existentes. Hay una falta de estudios controlados. Es difícil identificar la influencia de uno o más factores, como la estructura de la fuerza laboral, los sistemas de pago y la capacitación en reclutamiento y retención. La experiencia de sectores diferentes pero relacionados, como la atención de salud, tiene cierta relevancia para el sector de servicios sociales.