

I.19

La Kalle nos cuida, cuidamos La Kalle



**Asociación Cultural La Kalle
2022**

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. Coordinación e impulso del plan	5
3. Objetivos	6
4. Cuidados internos del equipo	11
5. Conciliación y otras medidas	28
6. Transparencia	30
7. Plan de divulgación	31
8. ANEXO 1. Ejemplo: Acta organización semanal	32
9. ANEXO 2. Aspectos a tener en cuenta ante un conflicto laboral	33

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace unos años, el feminismo nos ha venido trasladando muchas cuestiones, entre ellas y probablemente una fundamental, que son las diferencias que por razón de sexo biológico han existido desde siempre entre hombres y mujeres, pero no sólo nos lo ha planteado como queja, evidentemente válida, sino que nos ha aportado luz a zonas interrelacionadas con esas desigualdades y les ha puesto nombres, por ejemplo, “trabajo productivo” versus “trabajo reproductivo”, una cuestión que tiene fácil análisis, que una vez más pasa por significar biologicistamente a más de la mitad de la población mundial, determinándola a unas tareas en función de su ser biológico (y de su capacidad reproductora de vida), pero esta simplificación no pretende agotar esta cuestión, sino que es el comienzo de una cuestión, que una vez entendida, incorporada y asumida, se ha de transformar, ha de permear el hacer diario, ha de fortalecer la tensión social y cotidiana. Probablemente lo bueno, si es que algo bueno en ello se pueda hallar, es la oportunidad de convertir esta inequidad en una provocación que interpele el acomodamiento colectivo, haciéndolo partícipe y agente activo del cambio. Todas las personas podemos ser “Productivas humanamente”, todas las personas podemos ser “Reproductivas socialmente”.

La Kalle es un espacio que se articula dentro de un sector que se entiende así mismo como reproductivo, pero sobre todo se autodefine como un sector de “Cuidados”, porque cuida todo aquello que no es resultado de una actividad materialista o extractivista, es decir, que no ofrece un resultado tangible después de ser elaborado o procesado, sino que atiende al patrimonio intangible que es la humanidad. Dentro de esta sectorización, asumiendo esta visión feminista, somos la profesionalización de los cuidados, somos un paso en el reconocimiento de un universo que es tan real y material como el de hacer tornillos y a la vez tan importante para el funcionamiento de la vida como el de cultivar alimentos, pero bueno, esto está claro, ¿entonces cuál es la cuestión?, la cuestión es: Nosotras que cuidamos de las demás ¿Cómo nos cuidamos?, entonces ¿Quién cuida a las cuidadoras?

El cuidado no es utopía, es práctica, es búsqueda constante de coherencia y es cambio hacia una verdadera praxis feminista, principalmente porque pone el cascabel al gato y nombra lo que nadie nombra y lo hace real.

¿Qué entendemos por cuidados en La Kalle? Los cuidados en una doble dirección. La Kalle nos cuida y cuidamos La Kalle.

Desde la Asociación Cultural La Kalle, venimos reflexionando, desde el año 2018, sobre la importancia de la ética de los cuidados en las organizaciones sociales. Sin duda, nuestra Misión, Visión y Valores son para la entidad y las personas que la componen un motor indispensable de cambio social que nos anima a dedicar nuestro tiempo, energía y cariño más allá de lo estrictamente profesional en pro de la justicia social. Sin embargo, nos movemos en un sistema social, cultural y estructural que no es justo ni equilibrado, que lleva a las organizaciones sociales, y las personas que las conforman al límite de sus fuerzas y sus capacidades para asegurar su supervivencia.

Después de los procesos formativos realizados en torno a ello, desde La Kalle creemos que las personas y las organizaciones podemos cambiar esto, igual que cambiamos situaciones injustas en los contextos y en las personas con las que trabajamos. Pero para ello es necesario establecer el compromiso, facilitar las condiciones y asegurar la motivación para lograr transformar la cultura organizacional de forma que ésta sea justa, sostenible e igualitaria, contribuyendo a la transformación del sistema patriarcal desde dentro, y empezando por nosotras mismas. Para ello, es necesario establecer unos principios claros, un marco ideológico común que nos oriente en el cómo entiende nuestra entidad los cuidados, las prácticas que son adecuadas y las que no. En torno a ello definimos los siguientes:

Los cuidados no deben ser paternalistas: Los cuidados en las organizaciones sociales deben estar exentos de actitudes basadas en el paternalismo o en el cuidado que plantea tradicionalmente la estructura patriarcal. Cuando hablamos de cuidar, no hablamos de ser condescendientes, ni tener que anticipar las necesidades de las personas que nos rodean olvidando las propias o el cumplimiento de nuestras responsabilidades. Los cuidados implican necesaria e imprescindible un elevado grado de responsabilidad que empieza por una misma y por la expresión de las necesidades, de las capacidades, de lo que somos capaces de asumir y de aquellas cuestiones para las que necesitamos ayuda. Para cuidar equilibradamente debemos ser responsables, y en primer lugar responsables con nosotras mismas.

Los cuidados no son un espacio terapéutico: Impulsar una ética de cuidados dentro de la organización no supone, ni puede suponer nunca, la implementación de un espacio terapéutico. La responsabilidad individual comienza por la responsabilidad personal sobre el propio bienestar. La ética de cuidados quiere contribuir a la mejora del bienestar general del equipo, pero de ello no puede entenderse nunca a la organización como única garante de la salud mental y bienestar emocional de las personas que la componen. Por ello, y entendiendo que, para trabajar con personas a través de la relación de ayuda, debemos encontrarnos en un nivel de bienestar biopsicosocial adecuado, que debe ser valorado y trabajado en primera instancia, desde la autorresponsabilidad a nivel individual.

Los cuidados son siempre una cuestión colectiva: Deben suponer un compromiso por parte de toda la entidad y las personas que la conforman e implican necesariamente un esfuerzo y una actitud de mejora continua en relación a la comunicación sincera, asertiva y no violenta hacia los demás. La Kalle con este plan impulsa un compromiso en esta línea, pero este compromiso sólo puede hacerse efectivo con la implicación y motivación de todas las personas que formamos la entidad y que con nuestra convivencia diaria generamos la cultura organizacional.

Los cuidados implican un grado alto de autoconocimiento y autorresponsabilidad. Movernos en una organización que se basa en una ética de cuidados no quiere decir que nuestras necesidades personales pasen siempre por encima de las demás o las necesidades de la propia organización, sino la búsqueda de un equilibrio responsable entre yo y mi equipo, y entre mi equipo y la organización. El equilibrio implica necesariamente movimiento y por lo tanto flexibilidad y capacidad de adaptación, tanto de la organización hacia mis necesidades como de mi hacia la organización. Es necesario poder plantear con clari- **4**

dad que quiero y que no quiero, que puedo y que no puedo hacer y qué alternativas propongo para cubrir las necesidades del proyecto, del grupo con el que trabajo, o de mis participantes.

Los cuidados suponen una actitud constructiva y una revisión continua: Las actitudes centradas en la queja continua, sin aportes constructivos y sin alternativas a las situaciones disfuncionales que se generan no caben en una organización centrada en una ética del cuidado. La ética del cuidado implica trabajar para alinearnos a nivel colectivo y en pro del bien común, desde ahí siempre que se detecte una disfuncionalidad o haya aportaciones de mejora que realizar es importante hacerlas desde una óptica propositiva y constructiva.

Los cuidados implican tiempo y esfuerzo para la sensibilización: Implican un tiempo de planificación de todas las tareas y actividades que se desarrollan dentro de una organización y el reconocimiento de que tanto aquellas que tienen carácter productivo, como aquellas que son de ámbito reproductivo tienen valor. Por ello, implica una labor pedagógica y sensibilizadora para desaprender lógicas tradicionales más o menos sutiles que se cuelan en nuestras prácticas, vínculos e interrelaciones diarias.

Los cuidados implican poner en valor lo que hay: Si bien es cierto que implican una lógica de revisión y mejora continua, por eso es que este es un documento vivo, que ha de ser revisado y trabajado con una periodicidad determinada, es importante poner en valor y tomar conciencia de lo que ya se hace, celebrar y potenciar colectivamente todos y cada uno de los avances y cambios que impulsamos hacia la transformación individual y colectiva.

2. COORDINACIÓN E IMPULSO DEL PLAN

2.1. ¿Quién diseña y planifica el Plan y su despliegue?

El Equipo promotor de la creación ideológica y que hace la propuesta metodológica, será el Equipo de Coordinadoras de Escuelas, como parte a su vez, del Área de Programas e Innovación. Es necesario aclarar que este Plan está muy ligado a las competencias del Área de Organización y Calidad, en tanto en cuanto se acerca a la Gestión del Talento Humano (RR.HH.) y existe una de las líneas que desarrolla, la relativa a la conciliación y el desarrollo personal de las personas trabajadoras que es específicamente desarrollada por el Área de Organización y Calidad. El equipo directivo decidirá quiénes serán las personas encargadas del seguimiento e implementación del Plan, así como de la consolidación de la Comisión responsable del despliegue.

2.2. ¿Cuáles son sus responsabilidades y obligaciones?

Las responsabilidades del equipo promotor son:

- Estructuración del Plan de Cuidados.

- Comunicación del Plan a todas las personas que integramos la entidad, Socias, Voluntarias, Participantes y trabajadoras. Habrá que poner especial atención a las personas nuevas, de tal manera que se transforme en una tarea cíclica.
- Puesta en marcha y seguimiento del desarrollo de las acciones desplegadas.
- Evaluación del Plan y proposición de uno nuevo cuando se estime su caducidad.

2.3. ¿Cómo se elegirá a la Comisión de Cuidados, responsable del despliegue y ejecución?

Estas personas son designadas por el Equipo Directivo. También es oportuno mencionar qué, por cuestiones organizativas, este Equipo podrá sugerir e invitar a participar a otras compañeras de la entidad si así lo considera, buscando una participación menos rígida y vertical, que además pueda ofrecer un espacio en el que el desarrollo vocacional o de roles cuidadores se pueda potenciar. Se favorecerá que en esta comisión esté incorporada al menos una persona por cada una de los centros. Incorporando además una persona del equipo de programas que haga de nexo entre el Área de Programas y la comisión.

2.4. ¿Cómo podemos apoyar o aportar ideas a este grupo de trabajo?

El impulso de una ética del cuidado en el seno de nuestra organización debe ser compartido desde una doble vía, desde la entidad hacia las personas y desde las personas hacia la entidad. En este sentido, en el proceso de implementación del Plan se recogerá la valoración y aportaciones de las personas trabajadoras y, del mismo modo, el Plan asegura el desarrollo de espacios de toma de decisión y organización colectivas que son participativas en sí mismas. Además, se cuenta con los canales de comunicación interna habituales, recogidos en nuestro sistema de calidad, así como con el sistema de reuniones y espacios de coordinación de los equipos que se definen tratando de asegurar que la comunicación fluya a todos los niveles. El Plan establece, en su sistema de despliegue y seguimiento, la evaluación y revisión periódica del mismo con carácter anual hasta el 2025.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General y Específicos

Objetivo General: Incorporar la ética del cuidado en la cultura organizacional, favoreciendo el desarrollo y la implementación de las competencias teóricas y prácticas relacionadas con el cuidado y el autocuidado como herramienta preventiva de malestar laboral, que promueve la calidad de vida de las personas trabajadoras, mejora la calidad del servicio y la sostenibilidad de la entidad.

Objetivos específicos.

- **Objetivo Específico 1:** Que la gestión y cuidado de los equipos y las personas sea la más adecuada, asegurando el sentido de pertenencia y un nivel óptimo de bienestar a nivel laboral.
- **Objetivo Específico 2:** Asegurar la conciliación y el desarrollo personal de las personas trabajadoras.

3.2. Cuadro de Objetivos y Resultados

Atendiendo al sistema de evaluación y calidad en el que se enmarca cualquiera de los procesos y proyectos de nuestra organización, presentamos a continuación el cuadro de objetivos, indicadores, resultados y fuentes de verificación que se desprenden del presente plan. Como planteamos anteriormente del mismo se despliegan dos líneas fundamentales:

- La primera se vincula con la organización interna y la cultura organizacional a nivel relacional desde una ética de cuidados que favorezca el bienestar integral de las personas trabajadoras de la entidad.
- La segunda vinculada a favorecer la conciliación y el desarrollo personal de las personas de la organización fuera de la misma.

Para asegurar el correcto desarrollo del mismo y el cumplimiento de los objetivos también se despliegan metas e indicadores en un plazo de tres años que serán definidos en el apartado correspondiente.

Objetivo específico 1	Resultados	Indicadores	FV
Facilitar la adecuada gestión y cuidado de los equipos y las personas asegurando el sentido de pertenencia y un nivel óptimo de bienestar a nivel laboral.	El 80% de las personas trabajadoras perciben que la organización implementa la ética de cuidados en su cultura organizacional, repercutiendo positivamente en su salud laboral y en su bienestar en el puesto de trabajo.	Se implementa el Plan de cuidados, obteniendo un alto grado de satisfacción, aceptación e implicación por parte de las personas trabajadoras.	<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas de impulso y evaluación del Plan de Cuidados. • Valoración igual o superior a 7 en encuesta clima laboral. • Valoración igual o superior a 7 en la valoración del Plan y su despliegue por parte de las personas trabajadoras.
	Las personas trabajadoras participan de la vida asociativa de la entidad manifestando su implicación y sentido de pertenencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de actividades de cohesión realizadas anualmente. • Nº de personas trabajadoras que asisten a las actividades de cohesión. • Nº de propuestas de actividades de cohesión nuevas impulsadas por las personas trabajadoras. 	Memoria anual.
	Las personas trabajadoras conocen e implementan las herramientas y protocolos planteados en el Plan de Cuidados en su práctica diaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de acciones y jornadas desplegadas para la implementación del plan. • Encuesta de clima laboral igual o superior a 7. 	<ul style="list-style-type: none"> • Memoria anual • Encuesta de clima laboral • Evaluación de las jornadas.
	Las trabajadoras de cada centro consensuan y establecen un sistema de reparto de tareas y mantenimiento de sus espacios de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Se incorpora una instrucción específica en el sistema de calidad. • Reunión trimestral de organización y cuidado del espacio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instrucción para el cuidado de los espacios. Incluirlo en el Plan de Infraestructuras. • Acta de reunión por centro.

Objetivo específico 2	Resultados	Indicadores	FV
<p>Asegurar la conciliación y el desarrollo personal de las personas trabajadoras.</p>	<p>La Kalle mantiene su compromiso con la conciliación (I.37) y el desarrollo personal de las trabajadoras incorporando instrucciones, planes y registros actualizados al respecto en su sistema de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El 100% de las trabajadoras conoce la documentación relativa a la conciliación y desarrollo personal. • Los planes, instrucciones y registros se revisan y actualizan anualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • I.37 • I.29 (Revisar conjuntamente con Gestión del Talento Humano)
	<p>Prevenir el desgaste derivado de una inadecuada planificación de tareas y descanso, y favorecer la recuperación tras períodos de alta exigencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se incorpora un modelo de Liderazgo y co-gobernanza que asegura un reparto equilibrado de las tareas que existen en los Equipos. • Se desarrolla canal de comunicación directa con la Responsable del talento humano para abordar las cuestiones específicas no incorporadas en la I.37. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acta de Equipo donde se explicitan la repartición de las tareas. • I.37. • R.06.
	<p>Favorecer el desarrollo profesional de las trabajadoras a través del plan de formación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Todas las personas trabajadoras reciben anualmente al menos 40 horas de formación. • El plan de formación de personas trabajadoras se revisa, actualiza y despliega anualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> • I.21

3.3. Metas de desarrollo, del plan, en los próximos tres años.

Nos hemos puesto unas metas con el fin de dibujar el inicio de esta andadura, no son objetivos en sí mismos, sino que una puesta sobre el papel de una posible ruta que habría que seguir.

METAS	2022	2023	2024-2025
Se reparten las cargas de trabajo de forma eficiente aprovechando las competencias personales e intereses intrínsecos de las personas trabajadoras.	<ul style="list-style-type: none"> 1er Sem: Equipo de Coordinadoras de Programas crea el Plan de Cuidados. 2do Sem: La J.D. aprueba el Plan y el Equipo de Comunicación lo difunde entre el Equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> 1er Sem: Se designa la Comisión de Cuidados que junto al Equipo de Programas harán el Seguimiento e implementación del Plan de Cuidados. 2do Sem: Toda la entidad realiza la 1ª evaluación del Plan de Cuidados 	<ul style="list-style-type: none"> 1er Sem: Desarrollo del Plan de Cuidados con la implementación de las mejoras obtenidas de la evaluación 2023. 2do Sem: Se evalúa el 1er Plan de Cuidados y se programan las acciones para la revisión del Plan de Cuidados. 1er Sem 2025: Presentación nuevo Plan de Cuidado
Se incorpora en la encuesta de Clima Laboral una pregunta sobre la percepción sobre Cuidados.		<ul style="list-style-type: none"> 1er Sem: Se confecciona la pregunta que referirá a la medición de la satisfacción sobre los Cuidados en la encuesta de Clima laboral. 2do Sem: Se incorpora la pregunta en la encuesta y se destaca en la evaluación. 	
Se planifica y ejecuta la programación anual de actividades de cohesión.		<ul style="list-style-type: none"> 1er Sem: La comisión programa las actividades de cohesión en conjunto con el Equipo de Programas. 2do Sem: Se recogen los datos para la memoria Anual cuantitativamente y cualitativamente 	<ul style="list-style-type: none"> 1er Sem: El Equipo programa las actividades de cohesión en conjunto con el Equipo de Programas. 2do Sem: Se recogen los datos para la memoria Anual cuantitativamente y cualitativamente
Sistematizar vías de comunicación sostenibles entre las trabajadoras con los puestos de mayor responsabilidad.			<ul style="list-style-type: none"> 1er Sem: El Equipo establece vías de comunicación entre trabajadoras y mandos superiores. 2do Sem: Se evalúan estas vías de comunicación. 1er Sem 2025: Se informa al E. D. sobre la evaluación final del Plan
Desplegar tareas e incorporar en la vida diaria de la entidad	Jornada de Presentación Plan de cuidados. Formación en cuidados Kallejeros	Jornada Kalle cuidados	Jornada Kalle Cuidados
Sistematización de Actividades de cohesión.	Planificación y ejecución de las actividades de cohesión.	Planificación y ejecución de las actividades de cohesión.	Planificación y ejecución de las actividades de cohesión.
Articular las tareas "cotidianas" que sean demandas por el equipo	Recogida demandas y necesidades equipos Kalle	Actualización demandas y necesidades equipos Kalle	Actualización demandas y necesidades equipos Kalle
Evaluar	Evaluación del despliegue y planificación 2023	Evaluación del despliegue	Evaluación del despliegue

4. CUIDADOS INTERNOS DEL EQUIPO

Es imposible negar que históricamente la sostenibilidad de las organizaciones sociales ha recaído principalmente y mayoritariamente en los cuerpos, las ilusiones y el compromiso militante de las personas que las componen. Si bien es cierto que desde La Kalle creemos que en parte esto debe ser así, y que no es posible entender el mundo de la intervención social desde una perspectiva únicamente laboralista, creemos que es imprescindible que la sostenibilidad de las entidades, no arrase con la sostenibilidad de la vida de las personas, que con su esfuerzo y apuesta personal contribuyen a cumplir con su misión. Nuestra entidad ha realizado en los últimos tiempos grandes esfuerzos para mejorar la conciliación de la vida personal y laboral de las personas trabajadoras, y de ello se derivan todos los planteamientos y estructura interna que se recoge en el Plan de Igualdad y en las distintas instrucciones recogidas en nuestro sistema de calidad.

El compromiso con el desarrollo de un modelo social más justo y sostenibles, no implica que estemos exentas de replicar, aunque sea involuntariamente, prácticas y dinámicas que contribuyen al mantenimiento de un modelo insostenible desde lo relacional. Si algo creemos en La Kalle, es que la transformación y el cambio comienzan siempre a nivel individual, apoyándonos para ello en el trabajo colectivo. En ese sentido, debemos ser honestas y reconocer que existen cuestiones sutiles, que hacen que el sistema capitalista y patriarcal se cuele en las dinámicas internas relacionales de los equipos, generando disfuncionalidades tanto en los contextos grupales, como a nivel individual en el desarrollo personal y profesional de las personas.

Por ello, consideramos que es fundamental incorporar en nuestras dinámicas de funcionamiento interno, herramientas que faciliten el cuidado interno del equipo, el establecimiento de dinámicas relacionales igualitarias y un reparto de las cargas de trabajo equilibrado. Si queremos transformar el sistema social actual, debemos comenzar por transformar nuestro propio sistema relacional a nivel laboral, y para ello, incorporar en el marco de los Cuidados, no sólo una mirada externa hacia las cuestiones relativas a la conciliación con la vida personal, sino también y, sobre todo, una mirada interna, que favorezca el desarrollo de un clima laboral positivo con alto grado de bienestar y calidad.

Las entidades se componen de personas, que a su vez conforman sistemas vivos que se interrelacionan entre sí. Las personas y los sistemas no se componen solo de resultados, sino también de procesos, de conflictos, de emocionalidades y dificultades que se ponen en juego en nuestra interrelación con las otras y que influyen directa o indirectamente en la calidad del trabajo que podemos desarrollar, por lo tanto, debemos atenderlas y no invisibilizar esta parte de la realidad que termina por volverse central.

Como ya hemos mencionado, no pretendemos con ello que nuestra realidad laboral se convierta en un entorno terapéutico, no tenemos capacidad para ello, ni es nuestra razón de ser. Sin embargo, apostamos por aportar un marco de herramientas metodológicas que puedan encontrarse a disposición de los equipos, para su implementación en sus dinámicas internas o para su utilización en caso de necesidad, que tratan de dar respuesta a la variabilidad de escenarios en los que es importante facilitar el cuidado equilibrado de las personas trabajadoras en su realidad laboral cotidiana.

4.1. Incorporación de la gestión emocional en el trabajo cotidiano de la organización.

Organización del equipo humano y estructura de las reuniones:

Como anteriormente mencionamos, no se trata de abordar terapéuticamente las dificultades emocionales de las personas que forman parte de la entidad. Sin embargo, la experiencia nos demuestra que una adecuada organización interna del funcionamiento de los equipos y de la estructura de las reuniones y el reparto de las tareas contribuye no solo a un mejor rendimiento y efectividad en el cumplimiento de las tareas, sino también y sobre todo a mejorar el clima laboral y el nivel de bienestar general de las personas y los equipos. En torno a ello planteamos el siguiente marco valórico y algunas herramientas:

a) Funcionamiento del equipo:

Todo el equipo de trabajadoras de un mismo centro o escuela deben tener claras las dinámicas de funcionamiento. Conocer y estar de acuerdo en cuales van a ser las dinámicas de comunicación, toma de decisiones, los tiempos y las formas. Es importante que se realice un entrenamiento en las dinámicas concretas planteadas desde la experiencia adquirida en los años anteriores que buscan un clima de trabajo, la efectividad y la eficiencia. Para La Kalle un buen trabajo en equipo implica necesariamente los siguientes aspectos:

- **Comunicación efectiva y sincera:** La comunicación debe darse siempre de manera eficaz y desde un marco de sinceridad y confianza en torno a las propias capacidades y limitaciones.
- **Ética del cuidado responsable y equilibrado:** Que permita una adecuada sostenibilidad de la vida desde una perspectiva feminista.
- **Implicación y responsabilidad en la acción y el cumplimiento de los compromisos acordados:** Es importante mantener continuamente una visión integral del programa, del equipo y de las funciones a desarrollar.
- **Actitud crítica y orientación a la mejora continua:** Entendiendo la evaluación y la voluntad de mejora continua como una parte más de las funciones laborales, siempre desde el respeto y el aporte de soluciones que contribuyan a la mejora de las dinámicas de funcionamiento.

Para ello es necesario dedicar un tiempo a la alineación del equipo de trabajo y a la información y formación tanto en cuanto a los valores, como en cuanto a la estructura interna de funcionamiento.

b) Herramientas y prácticas de organización a disposición de los equipos:

A continuación, se proponen algunas herramientas metodológicas que pueden ser incorporadas para la mejora de la organización, comunicación y gestión de los equipos. Estas herramientas son de libre disposición en función de las necesidades y características de cada equipo. Del mismo modo, pueden ser incorporadas y propuestas otras herramientas innovadoras y/o complementarias que surjan a demanda del equipo.

Reuniones de organización semanal: Se propone la realización de reuniones semanales entre todas las personas implicadas en el desarrollo de los proyectos concretos. Es recomendable que estas reuniones se desarrollen al inicio de la semana, porque uno de sus objetivos fundamentales es asegurar que todas las integrantes tienen claro sus funciones, objetivos y planteamientos para la semana. En estas reuniones, que nunca deben durar más de una hora y media se abordarán, además de las siguientes cuestiones, todas aquellas que puedan ser relativas a la realidad e idiosincrasia concreta de cada programa o escuela que quiera implementar esta metodología:

- **Necesidades del equipo:** Este es uno de los elementos centrales que más tiempo de entrenamiento requiere. No hablamos aquí de abrir un espacio terapéutico de puesta en común y apoyo emocional. Sino de un momento en el que cada una de las personas integrantes del equipo puede compartir (hasta donde lo desee) cómo afronta la semana, si hay alguna dificultad arrastrada o si existe alguna dificultad que tenga que ser tenida en cuenta por parte de las demás personas para asegurar que los objetivos se cumplen y que las responsabilidades y tareas se encuentran equilibradas en función tanto de lo que requiere el proyecto, como de las fuerzas de las personas. Se trata de un espacio para realizar un adecuado reparto de fuerzas y responsabilidades. Después de la exposición personal de cada persona, se pregunta si hay demandas en torno a lo planteadas que se vuelquen al equipo y si es necesario se toman acuerdos colectivos a nivel organizativo al respecto.
- **Objetivos semanales:** Se ponen en común los objetivos, tareas, reuniones, y en definitiva los tiempos que cada miembro del equipo dispone a nivel semanal. El equipo toma conciencia de la globalidad del trabajo de todos/as los/as compañeros/as y en torno a ello se realizan de nuevo acuerdos si es necesario.
- **Información:** La persona que incorpore la figura de la coordinación del equipo, en este punto debe asegurarse que el equipo disponga en este punto de toda la información que se desglose de otras áreas de la entidad. Del mismo modo, el equipo debe manifestar en este punto, qué necesidades de información tiene con respecto a la dirección u otras áreas de la entidad. Semanalmente todas las personas coordinadoras se reúnen semanalmente, por lo que incorporamos en las reuniones de los equipos un espacio en el que la información fluye bidireccionalmente.
- **Actividades:** Cuestiones relativas a las actividades y objetivos semanales su desglose en la realidad semanal, y que necesidades hay al respecto.

Ronda de toques y reconocimiento.

Incorporar en todas las reuniones generales de escuela o equipo comenzar con una ronda rápida de toques y reconocimientos entre las personas participantes de la misma. Cuando hablamos de reconocimientos nos referimos a la explicitación grupal sobre alguna cuestión realizada por un compañero/a que ha facilitado nuestro desempeño y bienestar durante la semana (ayuda con tareas concretas, comunicación efectiva, propositividad, etc.). Cuando hablamos de toques, hacemos referencia a la explicitación de aquellas cuestiones que hayan generado disfuncionalidades. Esto nunca se debe hacer desde una perspectiva crítica poco constructiva o acusadora. Es importante plantear los toques desde la forma en la que nos hubiera gustado que sucedieran las cosas no desde lo mal que lo han hecho otras (me gustaría que la próxima vez entregues con más tiempo el proyecto, que me avises antes si llegas tarde, etc.) Podemos plantear esta ronda desde dos modalidades, en función del estado del equipo y del clima grupal:

- a) Todas las personas plantean un toque y un reconocimiento hacia otras personas del equipo.
- b) Solo las personas que tienen algún reconocimiento o toque específico que realizar lo aportan al equipo.

Peticiones y propuestas.

Si bien es cierto que nos encontramos en una entidad con una estructura claramente vertical, es importante que incorporemos de forma sistematizada un espacio para la realización de peticiones y propuestas que mejoren las dificultades que están teniendo lugar. Asegurarnos de que las mismas lleguen a los espacios y equipos que tienen capacidad de decisión. Se propone para ello desde la incorporación de un punto en el orden del día de las reuniones de Escuela o proyecto, hasta buzones por centros en los que estas peticiones puedan ser realizadas de forma anónima. Ver Anexo 1; Ejemplo acta organización semanal

4.2 El conflicto como oportunidad de crecimiento:

La entidad apuesta por generar una cultura de diálogo frente a los conflictos violentos y los malestares, tanto en los espacios formales como en los no formales. Por ello, buscamos el desarrollo de un entorno en el que la conversación y la interacción interpersonal apoyen la convivencia organizacional, apoyando la implementación de estrategias que favorezcan que el conflicto sea una oportunidad de crecimiento y transformación.

La incorporación de la cultura organizacional basada en la ética del cuidado y la implementación de las distintas herramientas para la gestión de los equipos, que aquí se plantean favorece que la conflictividad laboral sea menor. Inspirándonos en la teoría de la comunicación no violenta, nuestra entidad entiende que una comunicación basada en la propia responsabilidad y la no agresión favorece la mejora del bienestar general de las personas trabajadoras, así como la mayor eficacia y eficiencia en el abordaje del trabajo productivo.

Por ello, se creará una comisión de cuidados a la que las personas puedan acudir como referentes para poder expresar su malestar o situación conflictiva. Esta comisión no será necesariamente la encargada de resolver el conflicto, sino de analizar la tipología del mismo y derivar al área/programa responsable para su resolución. Desde esta Comisión se hará el seguimiento de los casos para asegurarse de que estos son trabajados de forma adecuada evitando la escalada y cronificación de los mismos.

Comisión de Cuidados:

Como venimos planteando a lo largo de toda la definición del plan, la responsabilidad de la implementación de una adecuada ética del cuidado en nuestro entorno laboral debe ser compartida por todas las personas que participan de las dinámicas que en este entorno se generan. Sin embargo, es importante definir un equipo que se encargue de acompañar, vertebrar y realizar el seguimiento de estas dinámicas, así como de la puesta en marcha de las decisiones que se toman de forma colectiva. Esta comisión se conformará por personas representantes de cada Escuela, atendiendo a que todos los centros de la entidad se vean además representados. Las principales funciones y competencias que esta comisión ejecutará son las siguientes:

Seguimiento de la implementación de medidas: Si bien es el Equipo de Programas el promotor de la toma de decisiones y la implementación del Plan, esta comisión será la encargada de acompañar la puesta en marcha de las distintas herramientas y mecanismos en cada uno de los centros. Para ello la coordinación con el equipo de programas será fluida, estableciéndose una planificación consensuada, que se alinearán con la programación anual de la entidad.

Asesoría para la resolución de disfuncionalidades y la implementación de herramientas: Como se plantea anteriormente, esta comisión será asesora en la resolución de las disfuncionalidades o necesidades de los distintos equipos en cada uno de los centros. Del mismo modo, canalizará la comunicación trasladando la información necesaria a cada uno de los equipos u órganos competentes para ello.

Detección de disfuncionalidades: Desde su competencia correspondiente la comisión podrá detectar disfuncionalidades en los equipos y en la gestión de las tareas reproductivas en los centros, pudiendo proponer espacios de comunicación y organización para la toma de decisiones y la propuesta de soluciones al respecto.

Detección de necesidades formativas y/o acompañamiento: Tanto a nivel individual como a nivel de equipo la comisión podrá proponer propuestas formativas internas o externas que apoyen la adecuada implementación del plan en todos sus ámbitos de aplicación (sensibilización, herramientas, actividades de cohesión, etc.)

4.2.1. Resolución de dinámicas disfuncionales en los equipos

¿Qué es un equipo disfuncional?

Es importante entender la diferencia entre un equipo disfuncional, en el que se están produciendo conflictos de cuidados, de eficacia, de eficiencia o de reparto de tareas, y un conflicto de acoso laboral. Para este último caso, nuestra entidad cuenta con un Plan de Acoso, en el que se especifican la tipología de conflictos y violencias reconocidas bajo este marco y los distintos protocolos internos y legales para hacerle frente. Planteamos a continuación la tipología de disfuncionalidades que pueden darse en el seno de un equipo y que pueden ser abordadas desde una ética del cuidado y de la organización interna:

- **Reparto de tareas inadecuado o ineficiente:** hay personas del equipo asumen una carga mucho mayor que otras, los resultados del proyecto no se alcanzan de la forma adecuada y el bienestar del equipo se ve amenazado.
- **Invisibilización de las tareas reproductivas:** o bien las tareas reproductivas no se asumen y el espacio queda desatendido o bien son asumidas siempre por las mismas personas, reduciendo el tiempo de atención hacia las tareas productivas o invirtiendo siempre su tiempo libre para ello.
- **Disfuncionalidades en la comunicación:** el equipo no es capaz de plantear sus necesidades y motivaciones, tampoco de plantear el impulso de iniciativas ni las propuestas de mejora para el programa o la organización interna. Hay dificultades en los canales de comunicación o en las capacidades de entendimiento y lenguajes de las personas que componen los equipos.
- **Conflictos latentes:** existen conflictos no abordados relacionados con los ámbitos anteriores que no han sido abordados. También puede tratarse de conflictos relativos a otras cuestiones siempre que no tengan que ver con los ámbitos abordados desde el Plan de Acoso.
- **Situación personal compleja no manifestada que repercute en el desempeño de la tarea profesional:** en este último caso es importante mencionar que si la persona atraviesa una situación personal especialmente compleja puede hacer uso de las diferentes medidas que se recogen en el plan de igualdad y en las mejoras planteadas al convenio por nuestra entidad. Para ello debe coordinarse con la persona responsable de GTH. Sin embargo, es un elemento de cuidado para el equipo ser responsable en la comunicación de aquellas cuestiones que pudieran estar interfiriendo en el normal desempeño para el abordaje del trabajo de forma más responsable con los medios disponibles.

Si bien muchas de estas disfuncionalidades pueden evitarse con la adecuada implementación de herramientas de organización interna y cuidados como las planteadas anteriormente, las complejidades en las relaciones y dinámicas personales son inherentes al ser humano. Por ello, lo importante es mantener el compromiso del mejor abordaje de las mismas, y para ello es importante asumir la responsabilidad y el compromiso por parte de todas para la detección de estas disfuncionalidades y su transformación de la manera más adecuada y sostenible posible. La condescendencia y la no comunicación de las disfuncionalidades o conflictos supone evadir nuestra responsabilidad personal sobre el adecuado funcionamiento de nuestra organización y la mejora de nuestro bienestar colectivo. Cuando una disfuncionalidad se está produciendo y afecte directa o indirectamente al equipo deben ser comunicadas bajo el siguiente procedimiento:

-Si el conflicto es entre compañeros/as: La persona afectada y/o con conciencia de la disfuncionalidad deberá compartirlo con la persona coordinadora responsable de la Escuela. Ésta se coordinará con la Comisión Asesora de Cuidados para establecer las líneas de resolución de la disfuncionalidad.

-Si es con la figura de coordinación del programa o del equipo: La persona afectada y/o con conciencia de la disfuncionalidad deberá compartirlo con la persona responsable de la Gestión del Talento Humano. Esta se coordinará con la Comisión Asesora de Cuidados para establecer las líneas de resolución de la disfuncionalidad.

-Si el conflicto es con la Dirección de la entidad: La persona afectada y/o con conciencia de la disfuncionalidad deberá compartirlo con la Comisión Asesora de Cuidados, concretamente con la persona referente de su centro de trabajo. Esta comisión analizará la dificultad planteada aportando planteamientos y propuestas de solución ante la misma. Se coordinará en caso de necesidad con la Junta Directiva de la entidad para ello.

4.2.2 Marco general para la transformación de conflictos.

Los conflictos forman parte de la vida cotidiana, de la convivencia y de las interacciones sociales y son, por tanto, “naturales” e inherentes a todas las relaciones humanas. Si bien es cierto que esto no siempre ha sido entendido así e históricamente ha existido una suerte de inercia hacia lo que podríamos denominar el ideal a conflictivo, sostenido por las principales instituciones sociales, en la actualidad se considera que el conflicto no solo es inevitable, sino que, además, tampoco debe interpretarse como algo negativo per sé. De hecho, el conflicto puede tener aspectos funcionalmente muy positivos:

- Evita los estancamientos, estimula el interés y la curiosidad, es la raíz del cambio personal y social, y ayuda a establecer las identidades tanto personales como grupales.
- Ayuda a aprender nuevos y mejores modos de responder a los problemas, a construir relaciones mejores y más duraderas, a conocernos mejor a nosotros mismos y a los demás.

¿De qué depende? Principalmente, de que adquiramos los conocimientos y las herramientas prácticas necesarias para prevenir y afrontar de forma constructiva los conflictos, y seamos capaces de dar las respuestas ajustadas a cada situación de tensión que aparezca en aquellas relaciones que nos impliquen. Una vez que la persona ha experimentado los beneficios de una solución positiva a los conflictos, aumenta la probabilidad de que alcance nuevas soluciones constructivas en conflictos futuros.

Tenemos que tener en cuenta varias cuestiones para **prevenir** los conflictos:

- Detectar a tiempo la disputa, para evitar que se convierta en un problema mayor.
- Formaciones internas sobre comunicación y resolución de conflictos.
- Fomentar espacios de reflexión y comunicación frente a un malestar.
- Toma de decisiones conjuntamente.
- Tener una cultura y mecanismos de “gestión de conflictos”

Generalmente, evaluamos el conflicto por la parte visible (lo que decimos y hacemos), que adquiere formas negativas, agresivas o violentas cuando se produce la crisis y el conflicto estalla. Pero, desde el punto de vista educativo y del aprendizaje en gestión de conflictos, debemos intentar dilucidar qué hay bajo esa explosión negativa (la parte no visible), qué necesidades, intereses, creencias, prioridades, etc., percibidos como no atendidos o amenazados, están causándole. Para ello, es recomendable centrarse en:

- Clarificar las áreas de interés y los problemas específicos, separando a las personas de los problemas.
- Descubrir las necesidades e intereses básicos subyacentes a los problemas.
- Identificar los principios y valores comunes.

Conviene tener en cuenta además que, tanto en la génesis como en la resolución del conflicto, intervienen no solo personas o grupos, sino también los roles, contextos y estructuras sociales en los que se hallan inmersos.

Diferentes fases del conflicto:

Fase 1. Actitudes y creencias. El ciclo empieza por nosotros/as y por nuestras actitudes y creencias sobre el conflicto. Estas actitudes y creencias tienen su origen en diversas fuentes, como, por ejemplo, en los mensajes recibidos en la infancia sobre los conflictos, los modelos de conducta de progenitores, tutores/as, profesorado y amistades, otros modelos recibidos a través de los medios de comunicación o las experiencias propias vividas en relación con los conflictos.

Fase 2. El conflicto. En este punto el conflicto ocurre dado que es un proceso inherente a las relaciones sociales y es inevitable en todo marco de relación. Es un fenómeno universal.

Fase 3. La respuesta. Es el momento en el que actuamos. Podemos gritar, intentar hablar sobre la situación, o podemos, simplemente, abandonar. Nuestro sistema de actitudes y creencias personales, a menudo, nos lleva a reaccionar de la misma manera ante distintos conflictos. Este hecho nos puede decir mucho sobre nosotros/as mismos/as y sobre nuestros patrones de respuesta en las situaciones de conflicto.

Fase 4. El resultado. La respuesta tenderá siempre a llevarnos al mismo resultado. La consecuencia servirá para reforzar la creencia y de este modo el ciclo se mantiene. En la mayoría de los casos, el resultado del ciclo del conflicto refuerza nuestro sistema de creencias y lleva a la perpetuación del mismo patrón.

Cada persona llevamos una “mochila” –metafóricamente hablando-, en la que vamos metiendo, a través de la educación, de las experiencias e interacciones con los/as otros/as, creencias, actitudes, hábitos, valores, intereses, estilos relacionales y comunicativos, etc. En definitiva, nuestra cultura, la cual determina qué tipo de conductas, con carácter general, se entienden como conflictivas y qué comportamientos se consideran adecuados o no a la hora de dar respuesta. Cuando nos relacionamos con otra persona, ésta a su vez tiene su propia “mochila” con diferente contenido, por lo que es natural que surjan tensiones -conflictos- al entrar en contacto nuestras diferencias. Hasta aquí, todo normal. Donde realmente “nos la jugamos”, es en el tipo de respuesta que damos a esas tensiones.

4.3. Actividades de cohesión:

La Asociación apuesta claramente por las actividades de cohesión que fortalezcan el sentimiento de pertenencia a la entidad, la alineación con la visión, misión y valores y la construcción de equipo Kalle. Como espacios sistematizados para este fin se planifican anualmente los siguientes:

JORNADAS PPE:

Todos los finales de año, la entidad desarrolla sus jornadas de Planificación, Programación y Evaluación. Estas jornadas tienen una duración de dos días en los que la entidad interrumpe su actividad de intervención total en la mayoría de las actividades. A las mismas acude todo el equipo de personas trabajadoras de la entidad, y aquellas personas socias colaboradoras con mayor cercanía y colaboración en el trabajo diario de la entidad. En ellas, se desarrollan las siguientes líneas de trabajo y actividades: Hasta el momento la estructura general de las jornadas ha sido la siguiente:

- Evaluación del trabajo y los resultados obtenidos durante el año desde el análisis y la puesta en común de errores y aciertos. Desde esta óptica cada equipo plantea los objetivos de mejora desplegará en el año siguiente, poniéndose en común con toda la entidad, los aprendizajes extraídos de los errores y aciertos vivenciados.

- Puesta en común de la programación general de la entidad y de las escuelas. Todo el equipo Kalle tiene a su alcance la información más relevante que ya se tiene para los próximos meses. Resolución de dudas del equipo por parte del equipo directivo y de coordinadoras de la entidad.
- Formación compartida sobre temas de interés solicitados por el equipo de trabajadoras.
- Actividades de convivencia, celebración y cohesión grupal. Estas se desarrollan desde la pernocta, hasta las actividades y dinámicas de socialización, y/o cenas/comidas y celebraciones.
- Puesta en común y cierre: Las jornadas se cierran con una puesta en común de expectativas previas, y dificultades vividas durante el año, así como motivaciones para el próximo curso.

JORNADA DE PARTICIPACIÓN:

Se desarrolla, también con carácter anual, la jornada de participación de la entidad. En esta jornada, con carácter principalmente lúdico/festivo participa la Comunidad Kalle en su sentido amplio. En la misma se busca que participen al mismo nivel participantes de las Escuelas, Trabajadoras, Voluntarias, socias y personas afines del contexto comunitario.

Históricamente, estas actividades han sido lideradas y promovidas por los/as participantes de la Escuela de Convivencias y Participación, quienes han tenido un rol protagónico dentro de las mismas y en la dinamización de las actividades.

Sin embargo, este tipo de actividad no está pensada para ser exclusivamente liderada por esta escuela, ya que la realidad de la entidad es dinámica y será desde el equipo de programas en el que se encuentran representadas todas las Escuelas desde donde se afine y defina la concreción de la misma.

Se priorizará que la actividad favorezca la mayor implicación posible de todas, y en nuestra experiencia se ha detectado que teniendo representación directa en la organización por parte de todas las escuelas esto se desarrolla de forma más naturalizada.

Las acciones que suelen vertebrar este tipo de jornadas son las siguientes:

-Actividades de convivencia y cohesión grupal.

-Actividades colaborativas en beneficio de la entidad (mejora de espacios, creatividad, etc.)

-Juegos y actividades de participación.

-Comida y celebración colectiva y colaborativa.

SOLSTICIOS DE VERANO E INVIERNO:

Semestralmente coincidiendo mayoritariamente con la Asamblea de Socias semestral se realizan cenas de compartidas en las que participa todo el equipo Kalle. Estos espacios de encuentro informal suponen un momento de encuentro lúdico en el que las personas ponen en común sus realidades diarias y se fortalecen las relaciones personales del equipo.

DESARROLLO DE OTRAS INICIATIVAS/PROPUESTAS DE PARTICIPACIÓN COLECTIVA:

En la Kalle se trata de dar impulso a las iniciativas de reflexión y encuentro que surgen desde el equipo Kalle. Estas propuestas son canalizadas a través del área de Programas e Innovación de la Escuela con la valoración del equipo directivo. En esta línea, se han desarrollado tertulias literarias dialógicas en torno a corrientes pedagógicas afines a los valores y principios de la entidad, y del mismo modo, han tenido lugar otros espacios similares de cohesión, reflexión y/o celebración como las reuniones semanales de educadoras durante la cuarentena, los programas de radio colectivos, la incorporación de propuestas de las trabajadoras en la celebración participativa del 35 aniversario, o la Challa colectiva para el Equipo administrativo financiero, entre otras.

IMPORTANTE: Si bien todas estas jornadas suponen un aspecto especialmente enriquecedor para la entidad, para su vida asociativa y para el bienestar de las personas trabajadoras, debemos tener en cuenta que no dejan de suponer también un tiempo y un esfuerzo para su preparación y ejecución. Por ello, es importante que su realización no suponga el descuido de las personas que las proponen o preparan. Para ello es importante tener en cuenta:

- La calendarización general de la entidad: Proponer estas actividades en momentos que no supongan una carga extra o que imposibilite la asistencia de parte del equipo.
- Un reparto adecuado de tareas para la preparación de la misma, generando preferiblemente una comisión responsable para ello de carácter heterogéneo.
- Incorporar la óptica de los cuidados tanto en las etapas previas como en la ejecución, evaluación y recogida de la misma.
- Adecuada planificación de tiempos y tareas, asegurando los canales de comunicación necesarios para ello.

4.4. Tareas de cuidado colectivo. Cómo las repartimos y visibilizamos.

Actualmente las tareas de cuidado colectivo o reproductivo no se encuentran definidas ni sistematizadas en la entidad. Cada centro tiene sus acuerdos internos de organización en torno a la mayoría de ellas y hay acuerdos más o menos implícitos en cada equipo de trabajo. A priori se detectan las siguientes:

- Limpieza diaria de los espacios de trabajo.
- Compra café, leche, desayunos y meriendas.
- Limpieza y desinfección de los espacios comunes.
- Supervisión del mantenimiento adecuado de los espacios y reparaciones necesarias para el adecuado uso de los mismos tanto por los equipos de trabajadoras como por parte de los/as participantes.
- Cuidado de plantas.
- Traslado de materiales de un centro a otro.
- Interrelación con vecinos/as y resolución de conflictos con el entorno directo.
- Gestión emocional informal y mediación de malestares diarios del personal (entre equipos y dentro de los propios equipos).
- Traslado de información a través de canales informales (Telegram, llamadas, etc.)
- Colaboración con las dificultades técnicas y tecnológicas que no competen al puesto de trabajo.

En una jornada de seguimiento anual, (Nov.) y en las reuniones de seguimiento y organización trimestral se deberán establecer acuerdos por parte del equipo Kalle. Estos acuerdos serán en la medida de lo posible comunes a todas las Escuelas, pero deberán permitir que estas mantengan su independencia y su autonomía en las cuestiones que les son propias. Ese trabajará en torno a las siguientes cuestiones:

- Disfuncionalidades y malestares acumulados en relación a este tipo de tareas que se encuentran presentes en el equipo Kalle.
- Acuerdos en torno a estas disfuncionalidades
- Revisión, definición y acuerdos en torno a las tareas reproductivas que tienen lugar en la entidad.
- Organización y reparto de las mismas (rotación, reconocimiento, temporalidad, calendario, etc.).
- Acuerdos en torno a la implicación de las tareas colectivas puntuales. (descarga material, etc.)
- Planificación del despliegue de esta organización y plazo para la evaluación de esta estructura organizativa.

IMPORTANTE: Debemos tener en cuenta que esta jornada, y los espacios en los que se aborden este tipo de cuestiones no son meramente organizativas, sino generadoras y potenciadoras de una cultura organizacional basada en la ética de los cuidados. En un primer momento, siempre debemos abordar los principios generales que pueden abordarse y trasladarse posteriormente a cada centro. Debemos centrarnos en el establecimiento de un lenguaje, posicionamiento y estructura organizativa alineada y común que pueda adaptarse a la realidad de cada centro para que este se organice autónomamente.

4.5. Comunicación interna:

Para el desarrollo de unas adecuadas dinámicas de funcionamiento dentro de los diferentes equipos que componen nuestra entidad, es fundamental que la comunicación se establezca de forma clara, eficaz y sincera, sin que por ello se convierta en fuente de conflicto ni disfuncionalidad. Nuestra entidad incorpora en sus planteamientos y filosofía, corrientes pedagógicas que partiendo de Freire y Habermas, entienden y defienden que la acción comunicativa, y la interrelación con otras, son fuente de riqueza y de conocimiento. Por ello, y por la experiencia que nos da el recorrido y la experiencia acumulada en estos años, hemos interiorizado que poner el foco y la atención en la comunicación efectiva, afectiva y responsable es un aspecto clave para el éxito de los procesos que desarrollamos con nuestros/as participantes, pero también para el desarrollo de dinámicas adecuadas entre las trabajadoras que aseguren un adecuado grado de bienestar y evite la cronificación de aspectos disfuncionales.

Lamentablemente, el contexto social actual, el abuso de las redes sociales y medios digitales entre otros, conlleva a una frecuente sobreexposición informativa que, no sólo no favorece la comunicación, sino que la dificulta y entorpece, generando a menudo malos entendidos, y malas interpretaciones que dificultan las relaciones interpersonales y el cumplimiento de los objetivos grupales.

Por ello, nuestra entidad dispone de un documento recogido en el sistema de calidad EFQM, que se actualiza anualmente, atendiendo a la realidad y el contexto social, denominado **1.06 - PROTOCOLO DE COMUNICACIÓN INTERNA**, en el que se establecen los distintos canales, vías y medios para la comunicación interna adecuada del equipo en diversas circunstancias.

a) Aspectos relevantes en la actitud comunicativa para La Kalle.

La comunicación está en la base de nuestras relaciones interpersonales, pero desgraciadamente no siempre la utilizamos como deberíamos. Muchas veces iniciamos una conversación y, en vez de relacionarnos desde la empatía y la asertividad, acabamos juzgando, etiquetando, anticipando hechos o determinando que algo es correcto o incorrecto basándonos en una limitada y sesgada visión de la realidad. Uno de los objetivos de la comunicación es manifestar mis necesidades sin frustrar las de la otra persona. Para conseguirlo es necesario expresarse sin juzgar lo que está bien o mal o si algo es correcto o incorrecto. Se trata de ser capaz de compartir sentimientos y deseos, no de criticar o caer en juicios morales.

Por ello planteamos algunas cuestiones actitudinales complementarias que deben ser revisadas e incorporadas desde la responsabilidad individual de cada persona y que son importantes para el sostenimiento de la cultura organizacional que queremos desarrollar:

Actitudes y estilos comunicativos que dificultan el bienestar del equipo

Kalle:

- Agresividad y/o violencia verbal
- Queja constante y no constructiva.
- Actitud basada en la búsqueda de reconocimiento.
- Estilo comunicativo pasivo-agresivo.
- Falta de concreción y claridad en el discurso.
- Impulsividad y falta de reflexión previa.
- Exigencia y búsqueda de inmediatez de la respuesta.
- Evasión de la propia responsabilidad "Balones fuera"
- Cuestionamientos sobre las capacidades personales de las personas implicadas.
- Falta de posicionamiento claro en la comunicación.
- Interpretaciones, deducciones sobre lo que la otra quiere decir
- Interrupciones
- Exposición de hechos confusos.
- Información expresada deficientemente. (tono y volumen poco adecuado)
- Falta de escucha activa y valoración anticipada de la información.
- Impersonalidad en la comunicación
- Comunicación condicionada por desconfianza o temores en la comunicación
- Exceso de información.
- Comunicación invasiva.

Actitudes y estilos comunicativos que favorecen el bienestar del equipo

Kalle:

- Recordar que cualquier compañera que tengamos al lado, independientemente de su cargo, funciones o responsabilidades es humana, puede cometer errores y como tal tiene margen de mejora y transformación, empezando por nosotras mismas.
- Claridad y expresión sincera de pensamientos y sentimientos.
- Hablar desde nosotras mismas, desde lo que me dificulta, lo que me ayuda, lo que me facilita, o me imposibilita cumplir con mi tarea, una determinada dinámica del equipo, de organización y/o actitudes.
- Escucha activa y proactividad en la búsqueda de soluciones.
- Preguntar tantas veces como sea necesario para asegurar el entendimiento y la comprensión, evitando las interrupciones o las conclusiones precipitadas.
- Evitar ambigüedades que puedan confundir o dificultar el entendimiento.
- Comprobar que se ha entendido el mensaje que queremos transmitir.
- Reafirmar los acuerdos alcanzados para asegurarnos de que son consensuados.
- Formular peticiones y no exigencias.
- Reconocer las propias dificultades haciendo una revisión previa de nuestro margen de mejora.
- Ante las dificultades y/o errores de otras personas o propias, plantear las propuestas de mejora constructivas.
- Ofrecer feed-back verbal y no verbal a la persona con la que nos comunicamos.
- Atención plena, evitar las conversaciones y toma de decisiones mientras se están realizando otras tareas.
- Planificar los espacios de comunicación, tanto los formales como los informales para que puedan ser abordados de manera adecuada.

b) El derecho a la desconexión

Cuando los Smartphone, las tablets y, sobre todo, Internet se implantaron de manera mayoritaria en nuestras vidas, de modo que podíamos permanecer conectados con el resto del mundo sin importar el lugar en el que nos encontrábamos, pensamos que, probablemente, esto supondría un salto hacia el universo del teletrabajo. Sin embargo, acabó convirtiéndose en un cúmulo de circunstancias que propiciaron que llevásemos nuestras actividades laborales con nosotros a todas partes.

Esto nos dificulta desconectar de nuestro trabajo por culpa de los 'Smartphone'. Y es que, desde la irrupción de estos y de aplicaciones de comunicación instantánea, cada vez es más frecuente encontrar, a horas intempestivas, mensajes de nuestras compañeras, preguntando cuestiones de trabajo y tareas de última hora cuando ya estamos en casa.

A la mayoría de las personas, por lo general, nos cuesta desconectar de nuestro trabajo, a veces por responsabilidades, ni durante su período vacacional. Muchas veces lo podemos hacer por iniciativa propia, pero otras asumimos la responsabilidad porque se ha dado por hecho la disponibilidad de revisar el correo electrónico o estar disponible siempre por teléfono mientras disfruta de su descanso. El derecho a la desconexión digital en el ámbito laboral se regula en el art. 88 de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales y, según su disposición final primera, tiene carácter de ley ordinaria, pese a estar contenido en el articulado de una ley orgánica.

Consiste en evitar que el trabajador se vea sometido a la presión que puede entrañar que la empresa le siga dando instrucciones, o incluso nuevas órdenes, fuera de su jornada laboral. Tiene su reflejo en el nuevo artículo 20 bis del Estatuto de los Trabajadores.

La realidad es que por las características de nuestra entidad y el modelo organizativo de la misma, esta desconexión, no siempre será siempre posible, aunque podemos intentar que se respete lo máximo posible.

Para ello apelamos a la libertad de las personas que componemos la entidad, de compartir, si en algún momento sienten que el derecho a desconectar, no se está respetando.

4.6. Acompañamiento a las nuevas incorporaciones

El proceso de acogida e incorporación que aquí se propone surge desde la experiencia contrastada por la entidad, que nos ha demostrado la importancia de cuidar la incorporación de cada persona nueva para un total conocimiento de las dinámicas y estructuras de la organización. El plan de acogida (I.10 en calidad) se diseña, adaptándose a cada realidad concreta y particularidad en función del puesto, y se coordina entre las personas responsables de Gestión del Talento Humano y la persona coordinadora del equipo, Escuela o Área a la que se incorporará la persona. Requiere de un proceso de planificación previo y de evaluaciones y mejoras continuas para que no se quede anticuado. Para ello disponemos de los siguientes elementos en la acogida a nuestra entidad, que se complementan con lo recogido en la I.10.

Bienvenida a la organización (Organización y Calidad). Es conveniente que este primer paso lo lleve a cabo la responsable de la Gestión del Talento Humano. Esta etapa debe incluir una formación más amplia sobre la entidad, misión, visión y valores, Áreas, Escuelas, actividades, los lugares donde está presente y se debe resolver cualquier duda general que tenga la persona que se incorpora.

Entrega del manual de acogida (I-10 C, punto 12). Es una instrucción que facilita la acogida e informa a la persona que se incorpora, de cómo se desarrollará su incorporación en su puesto de trabajo y sus funciones. Estos documentos contienen información básica y práctica de la entidad, de los procedimientos más comunes y de los servicios y proyectos que desarrollamos. También debe incluir los canales de contacto con Gestión del Talento Humano, por si le surge cualquier duda.

Acogida en su equipo (Coordinadora de Escuela o Equipo). En esta fase interviene su responsable más directo. Será la encargada de presentarla a sus compañeras, de contarle las funciones que desempeña cada uno y cómo debe interactuar con ellos. Debe explicar detalladamente cuál será su lugar de trabajo, cuáles son las herramientas que debe utilizar y qué se espera de él, así como los plazos en los que tiene que realizar sus funciones. Este es el momento de comunicarle ciertas prácticas cotidianas (por ejemplo, si hay una pausa para un café de media mañana turnos de recogida, solicitud de materiales...).

Información al resto de la entidad (Directora de Organización y Calidad). Lo ideal es que toda la organización sepa que hay una nueva incorporación y que conozcan su perfil profesional y para qué proyecto se incorpora.

Celebración de algún evento. De cara a facilitar la cohesión y la adecuada vinculación con la entidad, se recomienda que cada equipo, trate de generar un espacio de bienvenida informal. De este modo, se le ofrece al profesional la posibilidad de socializar y conocer de forma más cercana a su equipo y también a las personas que forman parte de otras áreas de la entidad.

4.7 Seguimiento formación/ sensibilización en relación a la cultura organizacional para la implementación del plan y su despliegue.

Para el adecuado desarrollo del plan y su correcta implementación es importante acompañar al equipo Kalle y realizar una adecuada planificación que permita la alineación del equipo al respecto. En torno a ello se plantea:

1) Presentación del Plan y formación inicial:

Se realiza una sesión de presentación del plan y todas las herramientas y mecanismos que incorpora. En esta sesión se realiza una formación general a todo el equipo entorno a:

a) La Kalle nos cuida, cuidamos La Kalle:

Qué son y que suponen los cuidados en La Kalle. Principios comunes y alineación del equipo.

b) Líneas de despliegue del plan:

Qué se está desarrollando ya y no se había contemplado como cuidados hasta el momento y que se va a impulsar como innovación.

c) Funcionamiento interno:

Cambios internos y nuevas estrategias internas para la implementación del plan. Comisión de cuidados. Herramientas disponibles. Tareas reproductivas y productivas.

d) Detección de necesidades formativas:

Se realizará un diagnóstico participativo con el que el equipo responsable del plan podrá definir las primeras líneas formativas para el equipo Kalle.

2) Reuniones trimestrales de organización:

Se desarrollarán reuniones trimestrales de seguimiento y organización de las cuestiones reproductivas y de cuidados de los centros. En estas reuniones se definirán roles y responsabilidades del equipo en cada centro, se establecerán acuerdos que serán temporalizados y recogidos en acta. La Comisión asesora de cuidados recogerá demandas y necesidades de los equipos en este sentido, para poder coordinar y ofrecer una respuesta acorde a las mismas. Estas demandas podrán ser recogidas además de forma transversal durante todo el año a través del referente de cada centro.

3) Reunión anual de seguimiento: Se realizará una reunión anual de seguimiento del despliegue. En esta reunión además de evaluar lo desplegado durante el año, se recogerán las propuestas de mejora del equipo y se informará del plan de formación interno al respecto, así como de la planificación de las actividades de Cohesión anuales previstas desde la entidad.

4) Planificación anual de formación y actividades de cohesión: Se realiza una planificación anual para el equipo Kalle en la que se incorporan tanto las actividades de cohesión internas como las propuestas formativas generales en materia de cuidados y/o específicas para los equipos.

5. CONCILIACIÓN Y OTRAS MEDIDAS

5.1. Conciliación y regulación de las condiciones laborales.

Es imposible entender una organización centrada en la ética del cuidado, si no se establecen las medidas y mecanismos que favorezcan que las personas trabajadoras puedan desarrollar y complementar adecuadamente su vida personal y profesional.

En el año 2020 nuestra entidad realiza un trabajo interno que consolida y sistematiza en el documento I.37, Medidas de conciliación y organización. Este documento, se alinea y mejora las condiciones del actual Convenio Colectivo Estatal de ACCIÓN E INTERVENCIÓN SOCIAL. BOE 03/07/2015. Resolución de 22 junio de 2015, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio Colectivo Estatal de Acción e Intervención Social 2015-2017. Este documento, que rige nuestra organización interna en materia de conciliación, se trata de un documento vivo en constante revisión y adaptación tanto a la normativa vigente como a las necesidades de la entidad y sus trabajadoras.

Nuestra entidad introduce mejoras al convenio que son detalladas en el mencionado I37, que puede ser consultado en el sistema de calidad EFQM al que nos adscribimos, que buscan favorecer el cuidado del equipo y facilitar la conciliación de los cuidados también fuera del ámbito laboral.

Creemos que es imprescindible para favorecer un óptimo clima laboral, la satisfacción de las personas trabajadoras y su bienestar emocional, la introducción de dinámicas y medidas que puedan facilitar dicha conciliación, así como todos aquellos aspectos que faciliten el desarrollo óptimo de la vida personal.

Por ello en nuestro documento I.37 se recogen y explicitan los siguientes ámbitos, que incorporan permisos, derechos, y mejoras al convenio:

- Calendario laboral
- Horario laboral
- Conciliación
- Asistencia y puntualidad
- Lugar de trabajo
- Retribuciones
- Cobro de nómina
- Días trabajados fuera de la jornada habitual
- Bajas o incapacidad temporal (i.t.)
- Accidentes laborales
- Vigilancia de la salud

Es importante señalar que las cuestiones relativas a este ámbito que puedan surgir en el transcurso del desempeño profesional de cualquier persona trabajadora serán atendidas en cumplimiento de la normativa vigente en materia de protección de datos por la persona Responsable de Gestión del Talento Humano, área específica de la dirección de la entidad encargada de supervisar y acompañar el bienestar de las personas en este ámbito.

5.2. Teletrabajo:

La Asociación Cultural La Kalle somos una entidad de base, que mantiene un fuerte compromiso con la presencialidad en la intervención directa, además consideramos fundamental establecer canales de comunicación directa entre las personas trabajadoras que componemos el equipo humano. Nuestro trabajo no puede hacerse de forma individual, sino que el trabajo en equipo es indispensable para el desarrollo de nuestra actividad diaria a todos los niveles, además de entender la presencialidad como una forma de crear lazos e interconexión entre las personas trabajadoras favoreciendo relaciones más cercanas y humanas, sin las interrupciones y ruido ambiental que supone la tecnología de las comunicaciones. Por último, como principio filosófico y metodológico, la entidad aboga por el trabajo presencial.

Por ello, el teletrabajo se desarrolla de forma excepcional y puntual atendiendo a criterios muy concretos que aparecen con motivo de la Crisis Sanitaria vivida desde el 2020. Las medidas específicas relativas a este ámbito, que atiendan a circunstancias excepcionales deberán ser valoradas y consensuadas con la persona responsable de Gestión del Talento Humano.

5.3. Formación de las personas trabajadoras:

Desde la Asociación Cultural La Kalle, consideramos la formación y el crecimiento, tanto personal, como profesional, de las trabajadoras, esencial para la mejora de la atención a las personas participantes, así como la eficacia y el desarrollo de las actividades y proyectos que llevamos a cabo. También se tiene en cuenta las necesidades estratégicas de la entidad, generando nuevas oportunidades para las personas trabajadoras de crecimiento profesional, y oportunidades para la entidad en cuanto al desarrollo de proyectos innovadores.

La entidad cuenta con un plan de formación dentro del sistema de calidad EFQM, nombrado I.21 C, creado en enero de 2022 y que es un documento vivo, revisado y evaluado de forma anual por el equipo de trabajadoras de la entidad y como responsable, el Equipo Directivo, donde se recogen todos los aspectos relacionados con el ámbito formativo. En esta instrucción se pretende detectar las necesidades y dificultades de formación de las personas trabajadoras y la subsanación de estas.

Para la elaboración de este plan se tienen en cuenta las exigencias normativas para las entidades sociales, las exigencias de los proyectos, las demandas del equipo de trabajadoras, los resultados de las evaluaciones del desempeño, las conclusiones de la encuesta del clima laboral y la evaluación del año anterior de este mismo plan. Por último, el plan de formación, contempla el número de horas de formación a realizar por cada persona trabajadora.

El equipo responsable de que estas medidas se lleven a cabo de forma óptima y eficaz para las trabajadoras está compuesto por el Equipo Directivo y la persona responsable de formación, perteneciente al Equipo de Programas.

Los procesos e instrucciones de nuestro Sistema de Calidad - EFQM, que sirven de guía, son los siguientes:

- S.GP.01 – Selección de las personas, Incorporación y Evaluación.
- S.GP.04 – Mejora de las personas.
- I.03 – Manual de Funciones, Evaluación Desempeño y Fichas de los Puestos.
- I.21.- Plan de Formación

6. TRANSPARENCIA

6.1. Los salarios en La Kalle.

En el punto 6.2. del plan de igualdad; aparece la política salarial de la entidad , así como la mención a los permisos retribuidos y la derivación al convenio al que estamos adscritas.

Como último punto, instamos a tener claros los apartados y tablas salariales del Convenio de Intervención Social, según el cual, todas las trabajadoras de La Kalle cobramos nuestros sueldos. (Convenio colgado en box.)

6.2. Prohibición de la brecha salarial por motivos de género, etnia y cualquier otra cuestión arbitraria.

Uno de los valores principales de la entidad, es la igualdad efectiva entre mujeres y hombres, en todas las dimensiones que existen. En este punto queremos resaltar la igualdad salarial y cómo, desde La Kalle, defendemos este apartado. La igualdad de género aparece tanto en nuestros valores, como en nuestras ideas rectoras y en el Plan de igualdad se hace especial mención a la igualdad salarial:

“La política salarial de la Entidad será según convenio y en ningún caso se incurrirá en discriminaciones salariales entre mujeres y hombres”.

También cabe destacar que en el año 2018 se creó el Plan de Igualdad de la entidad, que aparece nombrado en nuestro sistema de calidad EFQM como I.38. En él, aparecen todas las cuestiones relacionadas con la igualdad entre trabajadoras y trabajadores de La Kalle. En concreto, el Área de Acción 2 de este plan recoge las medidas en cuanto a las condiciones de trabajo y desarrollo personal de las trabajadoras.

7. DESPLIEGUE

7.1. Seguimiento del despliegue:

El despliegue del Plan ha de tener una proyección estratégica basada en la envergadura de lo que se desee transformar, es decir, el diseño de objetivos en un período de 3 años, ligado al Plan Estratégico, se puede entender como prudencial, de esta manera no se transforma en una carrera por conseguir logros a corto plazo, sino que permite ir realizando ajustes de manera orgánica.

Entendemos que quien ha de evaluar es el Equipo promotor del propio Plan, por supuesto todas las acciones y su ejecución estarán consensuadas con el Equipo Directivo, porque la idea es “caminar” juntas. Si hiciese falta se puede establecer un paso previo en el que el Equipo del Área de Programas e Innovación adopte los consensos sobre las acciones a desarrollar.

Es también importante tener en cuenta el seguimiento y evaluación del Plan a las personas receptoras del mismo, por lo que se ha de articular la recogida de sus pareceres y de sus valoraciones al respecto del mismo.

Ha de haber una revisión y evaluación anual, y una final a los 3 años.

ANEXO 1 EJEMPLO
ACTA ORGANIZACIÓN SEMANAL

Proponemos a continuación un modelo de organización semanal de reunión basada en la metodología que desarrolla el equipo de la Escuela de Convivencias. Estas reuniones se realizan de forma semanal, con no más de una hora y media de duración, atendiendo a la diversidad de actuaciones y proyectos paralelos que esta Escuela desarrolla. Se trata de un modelo orientativo que puede ser adaptado, flexibilizado y transformado según necesidad.

Acta de organización semanal equipo

Hora inicio:13:30

Hora fin: 15:00

Asistentes:

Orden del día:

1. Estado del equipo y acuerdos
2. Temas
3. Seguimiento participantes:
- 4.Varios

Desarrollo de la reunión:

1. Estado del equipo:

En este punto se plantea que cada trabajadora plantee como se encuentra, en lo relativo a lo laboral así como la proposición de solución de su dificultad o demanda al equipo con respecto a su situación. Reforzamos la idea de que no se trata de un espacio terapéutico, sino de un espacio para abordar dificultades y necesidades del ámbito laboral y de organización de equipo. No obstante, si hubiera cuestiones personales que interfieren en la dinámica del equipo y el funcionamiento laboral se pueden poner en el centro en este espacio ("Tengo médico el día...") Algunos ejemplos: "Con incertidumbre con respecto a.....Con dificultades de organización...Con malestar por no saber....." Con agobio porque tengo que entregar en plazo me ha supuesto un sobreesfuerzo tener que..... Creo que ha funcionado muy bien hacer....."

- Trabajadora 1: Se siente..... necesita del equipo.....
- Trabajadora 2: Se siente..... necesita del equipo.....
- Trabajadora 3: Se siente..... necesita del equipo.....

Acuerdos:

- Con respecto a lo planteado por el trabajador 1.....
- Con respecto a lo planteado por el trabajador 2.....
- Con respecto a lo planteado por el trabajador 3.....

2. TEMAS Y ORGANIZACIÓN:

Temas: En este punto se pueden abordar tanto los objetivos semanales de cada compañero/a, como los temas pendientes a resolver, como nuevas cuestiones o temas urgentes que hayan surgido recientemente. Es importante que se planteen desde el inicio de la reunión y que tanto las personas coordinadoras como el resto de trabajadoras exponen desde el principio los temas que se quieren abordar.

Organización/objetivos semanales: También se puede trabajar en este punto la organización semanal y los objetivos semanales de cada persona trabajadora de forma coordinada y en equipo. Importante dejar registro de los acuerdos y de las responsabilidades en relación a la organización. De forma complementaria en este punto se agendan los tiempos y la calendarización de aquellas reuniones que requieren un mayor tiempo o profundidad para que queden fijadas en la programación semanal interna del equipo.

3. SEGUIMIENTO SEMANAL DE PARTICIPANTES :

Para aquellos programas en los que se trabaja con un gran volumen de participantes es positivo incorporar un seguimiento semanal rápido de las cuestiones surgidas, acciones desplegadas o pendientes de desplegar y educadora responsable de ello. Se propone hacer un seguimiento de al menos 5 participantes por semana.

4. VARIOS

Cuestiones pendientes y complementarias, informaciones que competan a la entidad en su conjunto o que no hayan sido recogidas en puntos anteriores.

ANEXO 2

ASPECTOS A TENER EN CUENTA ANTE UN CONFLICTO LABORAL.

A. Identificar los grupos y personas involucradas:

- ¿Quién/es está/n directamente implicado/s?
- ¿Quién/es están indirectamente implicados, pero tienen interés o puede influir en el resultado?

B. Percepción del problema:

- ¿Cómo perciben el problema?, ¿Cómo lo describen?
- ¿Cómo les ha afectado?
- ¿Qué sentimientos sobresalen?, ¿con qué intensidad?
- ¿Qué soluciones sugiere?, ¿Cuáles son sus necesidades e intereses?
- ¿De qué manera podría replantearse el problema para mejorar la percepción?

ANÁLISIS Y NEGOCIACIÓN DEL CONFLICTO

A. Personas

- ¿Quién/es está involucrado en el conflicto y de qué manera?
- ¿Cuáles son sus bases de poder y/o influencia?
- ¿Qué percepción tienen del conflicto y cómo les afecta?

B. Proceso

- Analizar el proceso transcurrido hasta ahora: ¿Qué ha desencadenado el conflicto?, ¿Qué factores se han ido sumando y agudizando?, ¿Qué influencias moderadoras ha habido?, ¿Qué soluciones se han ensayado y qué resultados se ha obtenido?
- ¿Cómo se está desarrollando la comunicación? Distorsiones: estereotipos, rumores, información errónea o falsa...

C. Problema

Describir el “meollo”: ¿Cuáles son los intereses y necesidades que sostienen la posición que mantiene cada parte? Necesidades humanas básicas que deberán tenerse en cuenta para su satisfacción.