

Centre per a la recerca de pràctiques organitzatives en l'àmbit social

**CAPACITATS CLAU DELS NOSTRES EQUIPS DE
PROFESSIONALS: COM EVITAR CONFLICTES
I MALESTARS INNECESSARIS**

Publicació 6_novembre 2025 / Capacitats Equips

innova
institut per a la innovació
organitzativa i social

El **Centre per a la recerca de pràctiques organitzatives en l'àmbit social** vol posar a disposició de referents d'equips i d'institucions el recull dels continguts generats a les activitats de reflexió sobre temàtiques organitzatives pròpies de l'àmbit social.

En aquesta sisena activitat explorem quines són aquelles capacitats clau requerides per ocupar una posició en el nostre equip de professionals, especialment aquelles capacitats que no són tan evidents, que poden resultar més intangibles, i com a conseqüència més difícils d'incorporar al procés de selecció.

Aquest desajust entre les capacitats clau requerides i les capacitats que realment pot aportar el professional acostumen a manifestar-se posteriorment en forma de malestar o de conflictes durant el desenvolupament de la pràctica professional i per tant acaben afectant en el clima de treball.

Aquí posem el focus en aquest moment inicial del procés que és el de la incorporació a l'organització. Que pel que hem vist, sol ser un moment que pot quedar una mica diluït dins de la complexitat organitzativa de les institucions de l'àmbit social.

Situacions compartides pels participants:

- ⇒ Les capacitats en equips d'auxiliars d'una Fundació quan es conviu amb els usuaris durant la jornada laboral
- ⇒ Les capacitats requerides i com desenvolupar-les en equips de serveis socials d'un municipi
- ⇒ Les capacitats clau en equips hospitalaris
- ⇒ La retenció del talent a Serveis Socials d'un Ajuntament
- ⇒ Entrevistes competencials per a professionals de serveis socials d'un Ajuntament
- ⇒ Criteris i metodologies per a processos de selecció d'un organisme de gestió de serveis municipals
- ⇒ Protocol de pràctiques amb universitats i instituts en un Consell Comarcal
- ⇒ Capacitats intangibles per a professionals d'un Centre especial de treball

Preguntes suggerides a partir del diàleg:

- L'atenció a la persona, a part de les capacitats tècniques, suposa una sèrie de capacitats que alguns diuen "intangibles", "personals",... Com s'acompanya el desenvolupament en el dia a dia d'aquestes altres capacitats? (exemples: supervisió enfocada a competències, reunions d'equip o individuals,...)
- Abans d'incorporar algú, com assegurar si té les capacitats intangibles que requereix la tasca? (exemples: les pràctiques, el període de prova, una entrevista competencial per conèixer la persona i no el que sap,...)
- La imatge prèvia que el professional tingui de l'entitat influirà en com desenvoluparà la tasca; com tractar-la en el procés de selecció?
- El desenvolupament d'algunes competències requereix un temps organitzatiu i dedicació a observar el professional. Com ens podem organitzar per fer aquesta observació? Com s'acompanya, des de la direcció, als qui han d'acompanyar en el desenvolupament de capacitats en el dia a dia?
- Els informes quan algú no té les competències necessàries són clau per a que es prenguin decisions. Com distingir i redactar-los en funció de cada finalitat? (exemples: informe al professional perquè millori certes àrees o informe perquè RRHH es prenguin seriosament la decisió de no renovar algú)
- Com incorporem al procés de selecció el coneixement que tenim de la quotidianitat contextual de la nostra feina i no l'ideal?
- Els serveis especialitzats poden fer l'entrevista final al professional, si no es pot fer entrevista, com avaluar el que no surt al CV però és important per a la tasca?
- Han canviat els perfils dels professionals amb els canvis generacionals. Les noves generacions posen límits més clars entre allò professional i allò personal, però s'ha perdut "*l'amor a la feina*" o "*la militància*" que es consideren aspectes clau?
- La implicació del professional en el projecte predisposa millor a aprendre i desenvolupar competències. Com els vinculem? Quin temps hi dediquem organitzativament?
- L'atenció a la persona requereix la competència de treballar en equip. Ha canviat aquesta capacitat en les noves generacions?
- Tot i estar capacitats, el contacte amb la persona atesa pot dur a una transferència dels propis temes personals del professional cap a l'usuari. Qui és el més adequat dins de l'estructura organitzativa per tractar-ho amb el professional?

- Tenim sistemes per tal de detectar si algun professional es dedica a l'atenció a la persona per resoldre algun tema personal i per tant podria fer alguna transferència als usuaris? (ex: es pot detectar segons com parli dels usuaris a l'entrevista).
- A la selecció hem tingut en compte si el professional té l'obertura necessària per reconèixer si fa transferència? Hi ha una cultura, espais organitzatius per treballar-ho?
- Un aspecte afegit per assegurar tot l'anterior seria com es forma a les persones que han de fer el procés de selecció. O si més no, com es preparen aquests processos prèviament?
- Sovint cal acompanyar als Caps quan han de fer informes negatius, pot ser que a l'àmbit social sigui un aspecte més mal vist que en altres àmbits?
- Com influir a RRHH perquè vegin la importància d'alguna competència que per a l'àmbit d'atenció a la persona és clau? (exemple: capacitat de col·laboració)
- Cal tenir en compte que la retenció de talent a l'administració pública és fràgil donada la temporalitat dels contracte-programa o plans d'ocupació. Com treballar políticament per poder mantenir les persones que es volen retenir?
- Els diferents *stake-holders* implicats als processos de selecció solen tenir interessos que no afavoreixen els processos de selecció adaptats a la tasca d'atenció a la persona i al context particular on es desenvolupa (ex: interventors, RRHH, la normativa d'accés a la funció pública, sindicats). Com influir-hi en benefici de la tasca d'atenció?

Alguns aprenentatges...

A tenir en compte abans de la incorporació

- És important preparar la relació dels Centres de formació amb els Centres d'atenció a la persona per assegurar el coneixement aplicat a un context real i no només acadèmic (ex: protocols de pràctiques amb Universitats, Instituts)
- Les competències actitudinals són clau en tots els llocs de serveis a la persona. Actualment falta formació bàsica de serveis socials per a funcions de recepcionista o administrativa i són posicions clau per a donar un bon servei en conjunt.
- Les pràctiques són un espai d'aprenentatge i també de selecció, doncs es prova la persona en el context concret més enllà del seu coneixement tècnic (ex: s'ajustarà a les dinàmiques de l'equip? funcionarà en aquesta entitat?)

Per abordar noves incorporacions:

- Utilitzar els recursos tècnics i metodologies de selecció adients, és a dir adaptats a l'àmbit social, per acompanyar en el procés d'incorporació de professionals al nostre equip. I per tant ser ben crítics amb aquelles metodologies que ens venen directament d'altres àmbits.
- Les capacitats actitudinals en l'atenció a la persona són sovint més importants que les funcionals. Com tenir-les en compte als processos de selecció? (ex: l'entrevista competencial hauria de puntuar més, tal i com es fa en altres serveis públics com la policia que pot descartar-se un candidat pel test psicotècnic).
- Com fer preguntes obertes o generar dinàmiques grupals per identificar les següents capacitats clau per a l'àmbit social: flexibilitat, coneixement del context, si té present l'equip, al Cap, si "s'arremangarà" quan calgui, si té vocació de canviar el món, sentit de justícia social, com gestiona els conflictes.
- Altres capacitats clau en relació al treball en equip són: saber col·laborar, tenir respecte als altres, tenir cura del procés, fixar-se en el com ho fem i no només en el què fem. I més enllà de les capacitats, la pregunta clau és: encaixarà bé amb l'equip? (fins i tot en equips d'alta especialització)
- Si la paraula és l'eina bàsica de l'atenció a la persona, cal assegurar que la persona utilitza un llenguatge adequat al context i que té suficient obertura per explicar-se amb claredat.
- Donada la complexitat de la tasca d'atenció a la persona, es prefereix les persones amb ganes d'aprendre que les molt formades.
- El "coneixement de la casa" és clau. Als processos de selecció s'hauria de comptar com a punts extra si s'han fet pràctiques prèviament. També incorporar preguntes clau per comprovar el coneixement de "la casa" (ex: alguns Ajuntaments fan preguntes al test o a l'entrevista amb vocabulari que només coneix la persona que ha treballat allà)
- Si conèixer bé el projecte i encaixar-hi és important, cal dedicar temps a pensar-lo i revisar-lo –*com volem treballar? cap on volem anar? quin sentit té el projecte actualment?*– per tal de poder-lo explicar i saber quin tipus de capacitats necessitem incorporar (ex: capacitat de co-construir).

A tenir en compte una vegada incorporada la persona

- Com que el coneixement tàcit de com fem l'atenció directa en el propi context és molt important per a fer una bona atenció –*les característiques del municipi, el servei, els projectes que es duen a terme*–, cal disposar de temps per a que la persona pugui situar-se abans d'atendre usuaris (exemples: les noves incorporacions no fan atenció directa durant els dos primers mesos o acompanyen als professionals per aprendre com es fa l'atenció directa en el context organitzatiu específic).
- Tenir en compte que tot i les capacitats i actituds prèvies, les condicions organitzatives poden generar dinàmiques i canvis d'actitud en les persones. Atenció quan es menciona “*ells són així*” enlloc de pensar què estem fent perquè no s'impliquin.
- El moment d'incorporar noves persones pot ser utilitzat per fer canvis necessaris, segons habilitats, amb qui podria treballar millor la persona nova o aprofitar a canviar de lloc persones que poden estar cremades o cansades d'estar al mateix lloc.
- Les noves incorporacions també permeten reajustar tasques i aprofitar a introduir més flexibilitat en com fem les coses fins al moment, per tal d'aprofitar més les capacitats presents.

Hi han participat:

Aquest recull ha estat elaborat per Jaume Benavent Guardia i Sandra Carrau Pascual, consultors de l'Institut Innova, a partir de les reflexions generades a les activitats d'*action-learning* facilitades per Innova els dies 11 i 25 de novembre 2025, amb les aportacions de:

- Sònia Arnau Montoro, Cap del Servei de programes i projectes de suport a l'atenció primària - Serveis socials de l'Ajuntament de Terrassa
- Marta Fabà Ortega, Directora d'Estratègia i Nous Projectes - IMSS, Àrea de Drets Socials, Salut, Cooperació i Comunitat
- Maria Ferrer Martínez, Cap de Servei de Serveis Socials de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès
- Lucía Linuesa Junquero, Directora de Serveis Socials, Ajuntament de Terrassa
- Rafel Lopez i Zaguire, Cap de l'Àrea de serveis a les Persones, Aj. de Vilassar de Mar
- Núria Planchart, Cap del Servei Especialitzat d'atenció a la Infància i a l'Adolescència (SEAIA) de l'Ajuntament de Terrassa
- Helena Quintana Miñarro, Cap d'Igualtat, inclusió i Suport municipal - CORESSA

- Alexia Rioja Ruiz, Responsable serveis a les persones - Can Calopa - L'Oliviera SCCL
- Neus Salvatella, Metgessa - Hospital de Bellvitge
- Anna Soler i Farran, Directora General - Fundació AVAN Neurologia
- Eulàlia Surià Sabater, Direcció d'acompanyament als equips i a les professionals - Consorci d'Acció Social de la Garrotxa
- Anna Valero Ros, Responsable de l'Oficina de Prestacions Socials - Serveis Socials de l'Ajuntament de Terrassa

Altres publicacions del Centre:

Núm 1_Feb. 2024. [Projectes transversals: models ideals i conflictes habituals.](#)

Núm 2_Maig. 2024. [Efectes en la persona atesa de la nostra forma d'organitzar-nos](#)

Núm 3_Desembre. 2024. [Equips autogestionats de professionals: i els caps per a què?](#)

Núm 4_Març. 2025. [Efectes organitzatius de les expectatives de l'equip en el rol de Cap](#)

Núm 5_Juny. 2025. [Primeres acollides: organitzant la "trinxera" del sistema](#)