Centro para la investigación de prácticas organizativas en el ámbito social

CAPACIDADES CLAVE DE NUESTROS EQUIPOS DE PROFESIONALES:

CÓMO EVITAR CONFLICTOS Y MALESTARES INNECESARIOS

Publicacion 6_noviembre 2025 / Capacidades Equipos

innova

El **Centro para la investigación de prácticas organizativas en el ámbito social** quiere poner a disposición de referentes de equipos e instituciones la recopilación de los contenidos generados en las actividades de reflexión sobre temáticas organizativas propias del ámbito social.

En esta sexta actividad exploramos cuáles son aquellas capacidades clave requeridas para ocupar una posición en nuestro equipo de profesionales, especialmente aquellas capacidades que no son tan evidentes, que pueden resultar más intangibles y, como consecuencia, más difíciles de incorporar al proceso de selección.

Este desajuste entre las capacidades clave requeridas y las capacidades que realmente puede aportar el profesional suele manifestarse posteriormente en forma de malestar o de conflictos durante el desarrollo de la práctica profesional y, por tanto, acaba afectando al clima de trabajo.

Aquí ponemos el foco en este momento inicial del proceso, que es el de la incorporación a la organización, que por lo que hemos observado suele ser un momento que puede quedar algo diluido dentro de la complejidad organizativa de las instituciones del ámbito social.

Situaciones compartidas por los participantes:

⇒ Las capacidades en equipos de auxiliares de una Fundación cuando se convive con los usuarios durante la jornada laboral

⇒ Las capacidades requeridas y cómo desarrollarlas en equipos de servicios sociales de un municipio

⇒ Las capacidades clave en equipos hospitalarios

⇒ La retención del talento en los Servicios Sociales de un ayuntamiento

⇒ Entrevistas por competencias para profesionales de servicios sociales de un ayuntamiento

⇒ Criterios y metodologías para procesos de selección de un organismo de gestión de servicios municipales

⇒ Protocolo de prácticas con universidades e institutos en un consejo comarcal

⇒ Capacidades intangibles para profesionales de un centro especial de empleo

Preguntas sugeridas a partir del diálogo:

- La atención a la persona, a parte de las capacidades técnicas, supone una serie de capacidades que algunos denominan “intangibles”, “personales”, etc. ¿Cómo se acompaña el desarrollo en el día a día de estas otras capacidades? (ejemplos: supervisión enfocada a competencias, reuniones de equipo o individuales, etc.)
- Antes de incorporar a alguien, ¿cómo asegurar si tiene las capacidades intangibles que requiere la tarea? (ejemplos: las prácticas, el período de prueba, una entrevista por competencias para conocer a la persona y no lo que sabe, etc.)
- La imagen previa que el profesional tenga de la entidad influirá en como desarrollara la tarea; ¿cómo tratarla en el proceso de selección?
- El desarrollo de algunas competencias requiere un tiempo organizativo y dedicación a observar al profesional. ¿Cómo nos podemos organizar para hacer esta observación? ¿Cómo se acompaña, desde la dirección, a quienes tienen que acompañar en el desarrollo de capacidades en el día a día?
- Los informes cuando alguien no tiene las competencias necesarias son clave para que se tomen decisiones. ¿Cómo distinguirlos y redactarlos en función de cada finalidad? (ejemplos: informe al profesional para que mejore ciertas áreas o informe para que RRHH se tome en serio la decisión de no renovar a alguien)
- ¿Cómo incorporamos al proceso de selección el conocimiento que tenemos de la cotidianidad contextual de nuestro trabajo y no el ideal?
- ¿Los servicios especializados pueden hacer la entrevista final al profesional? Si no se puede hacer entrevista, ¿cómo evaluar lo que no sale en el CV pero es importante para la tarea?
- Han cambiado los perfiles de los profesionales con los cambios generacionales. Las nuevas generaciones ponen límites más claros entre lo profesional y lo personal, pero ¿se ha perdido “el amor al trabajo” o “la militancia” que se consideran aspectos clave?
- La implicación del profesional en el proyecto predispone mejor a aprender y desarrollar competencias. ¿Cómo los vinculamos? ¿Qué tiempo le dedicamos organizativamente?
- La atención a la persona requiere la competencia de trabajar en equipo. ¿Ha cambiado esta capacidad en las nuevas generaciones?

- A pesar de estar capacitados, el contacto con la persona atendida puede llevar a una transferencia de los propios temas personales del profesional hacia el usuario. ¿Quién es el más adecuado dentro de la estructura organizativa para tratarlo con el profesional?

Algunos aprendizajes...

A tener en cuenta antes de la incorporación

- Es importante preparar la relación de los Centros de formación con los Centros de atención a la persona para asegurar el conocimiento aplicado a un contexto real y no solo académico (ej: protocolos de prácticas con Universidades, Institutos)
- Las competencias actitudinales son clave en todos los puestos de servicios a la persona. Actualmente falta formación básica de servicios sociales para funciones de recepcionista o administrativa y son posiciones clave para dar un buen servicio en conjunto.
- Las prácticas son un espacio de aprendizaje y también de selección, pues se prueba a la persona en el contexto concreto más allá de su conocimiento técnico (ej: ¿se ajustará a las dinámicas del equipo? ¿funcionará en esta entidad?)

Para abordar nuevas incorporaciones:

- Utilizar los recursos técnicos y metodologías de selección adecuados, es decir adaptados al ámbito social, para acompañar en el proceso de incorporación de profesionales a nuestro equipo. Y así ser críticos con aquellas metodologías que nos llegan directamente de otros ámbitos.
- Las capacidades actitudinales en la atención a la persona suelen ser más importantes que las funcionales. ¿Cómo tenerlas en cuenta en el proceso de selección? (ej: la entrevista competencial debería puntuar más, tal y como se hace en otros servicios públicos como la policía que puede descartarse un candidato por el test psicotécnico).
- Cómo hacer preguntas abiertas o generar dinámicas grupales para identificar las siguientes capacidades clave para el ámbito social: flexibilidad, conocimiento del contexto, si tiene presente el equipo, al Jefe, si “se remangará” cuando sea necesario, si tiene vocación de cambiar el mundo, sentido de justicia social, cómo gestiona los conflictos.

- Otras capacidades clave en relación al trabajo en equipo son: saber colaborar, tener respeto a los demás, cuidar el proceso, fijarse en el cómo lo hacemos y no solo en el qué hacemos. Y más allá de las capacidades, la pregunta clave es: ¿encajará bien con el equipo? (incluso en equipos de alta especialización).
- Si la palabra es la herramienta básica de la atención a la persona, es necesario asegurar que la persona utiliza un lenguaje adecuado al contexto y que tiene suficiente apertura para explicarse con claridad.
- Dada la complejidad de la tarea de atención a la persona, se prefiere a las personas con ganas de aprender que a las que tienen mucha formación.
- El conocimieto de la casa es clave. En los procesos de selección se debería contar como puntos extra si se han hecho practicas anteriormente. También incorporar preguntas clave para comprovar el conocimiento de “la casa”.
- 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” (ej: algunos Ayuntamientos hacen preguntas en el test o en la entrevista con vocabulario que solo conoce la persona que ha trabajado allí)
- Si conocer bien el proyecto y encajar es importante, hace falta dedicarle tiempo, pensarlo y revisarlo –¿Como queremos trabajar? ¿Hacia dónde queremos ir? ¿Qué sentido tiene el proyecto actualmente?– con tal de poder explicarlo y saber que tipos de capacidades necesitamos incorporar (ej: capacidad de co-construir).

<u>A tener en cuenta una vez incorporada la persona</u>

- Como el conocimiento tácito de cómo hacemos la atención directa en el propio contexto es muy importante para dar una buena atención –las características del municipio, el servicio, los proyectos que se llevan a cabo–, es necesario disponer de tiempo para que la persona pueda situarse antes de atender usuarios (ejemplos: las nuevas incorporaciones no realizan atención directa durante los dos primeros meses o acompañan a los profesionales para aprender cómo se realiza la atención directa en el contexto organizativo específico).
- Tener en cuenta que a pesar de las capacidades y actitudes previas, las condiciones organizativas pueden generar dinámicas y cambios de actitud en las personas. Atención cuando se menciona “ellos son así” en lugar de pensar qué estamos haciendo para que no se impliquen.

- El momento de incorporar nuevas personas puede ser utilizado para hacer cambios necesarios, según habilidades, con quién podría trabajar mejor la persona nueva o aprovechar para cambiar de lugar a personas que pueden estar quemadas o cansadas de estar en el mismo sitio.
- Las nuevas incorporaciones también permiten reajustar tareas y aprovechar para introducir más flexibilidad en cómo hacemos las cosas hasta el momento, con el fin de aprovechar más las capacidades presentes.

Han participado:

Han participado: Esta recopilación ha sido elaborada por Jaume Benavent Guardia y Sandra Carrau Pascual, consultores del Institut Innova, a partir de las reflexiones generadas en las actividades de *action-learning* facilitadas por Innova los días 11 y 25 de noviembre de 2025, con las aportaciones de:

- Sònia Arnau Montoro, Directora del Servicio de programas y proyectos de apoyo a la atención primaria - Servicios sociales del Ayuntamiento de Terrassa
- Marta Fabà Ortega, Directora de Estrategia y Nuevos Proyectos - IMSS, Área de Derechos Sociales, Salud, Cooperación y Comunidad
- Maria Ferrer Martínez, Directora de Servicio de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallès
- Lucía Linuesa Junquero, Directora de Servicios Sociales, Ayuntamiento de Terrassa
- Rafel Lopez i Zaguirre, Director del Área de servicios a las Personas, Ay. de Vilassar de Mar
- Núria Planchart, Directora del Servicio Especializado de atención a la Infancia y a la Adolescencia (SEAIA) del Ayuntamiento de Terrassa
- Helena Quintana Miñarro, Responsable de Igualdad, inclusión y Apoyo municipal - CORESSA
- Alexia Rioja Ruiz, Responsable servicios a las personas - Can Calopa - L'Olivera SCCL
- Neus Salvatella, Médica - Hospital de Bellvitge
- Anna Soler i Farran, Directora General - Fundació AVAN Neurologia
- Eulàlia Surià Sabater, Dirección de acompañamiento a los equipos y a las profesionales - Consorci d'Acció Social de la Garrotxa
- Anna Valero Ros, Responsable de la Oficina de Prestaciones Sociales - Servicios Sociales del Ayuntamiento de Terrassa

Otras publicaciones del Centro:

Núm 1_Feb. 2024. Proyectos transversales: modelos ideales y conflictos habituales.

Núm 2_Mayo 2024. Efectos en la persona atendida de nuestra forma de organizarnos

Núm 3_Dic. 2024. Equipos autogestionados de profesionales: ¿y los jefes para qué?

Núm 4_Marzo 2025. Efectos organizativos de las expectativas del equipo en el rol de Jefe

Núm 5_Junio 2025. Primeras acogidas: organizando la “trinchera” del sistema