

# La gestión de personas en los recursos residenciales de atención a la infancia: descripción del puesto de trabajo del educador/a social

Maite Marzo Arpón

Universitat Ramon Llull. Facultat d'Educació Social i Treball Social Pere Tarrés  
mmarzo@peretarres.org

Sonia Fajardo Martínez

Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Pedagogia Sistemàtica i Social  
sonia.fajardo@uab.cat



Recibido: 05/09/2011  
Aceptado: 30/11/2011

## Resumen

Este artículo presenta una propuesta de *descripción de puesto de trabajo* como herramienta básica en la gestión de personas en los centros residenciales de acción educativa de atención a la infancia y la adolescencia. Su elaboración surge del resultado de una investigación realizada entre el colectivo de educadores/as sociales de los recursos residenciales de atención a la infancia de Barcelona y provincia. Además, incluye una exposición sobre la necesidad de que el tercer sector social incorpore políticas integrales de gestión del talento para abordar los retos actuales de un contexto complejo que exige profesionalización, calidad, eficacia y eficiencia. Por último, se presentan los beneficios, las limitaciones y las conclusiones de la aplicación de las descripciones de puestos de trabajo en los recursos residenciales.

**Palabras clave:** descripción de puesto de trabajo; educador social; centros residenciales de acción educativa; recursos residenciales de atención a la infancia; políticas de gestión de recursos humanos; tercer sector social.

**Resum.** *Gestió de persones en els recursos residencials d'atenció a la infància: descripció del lloc de treball de l'educador/a social*

Aquest article presenta una proposta de *descripció de lloc de treball* com a eina bàsica en la gestió de persones en els centres residencials d'acció educativa d'atenció a la infància i l'adolescència. La seva elaboració sorgeix del resultat d'una investigació realitzada entre el col·lectiu d'educadors/es socials dels recursos residencials d'atenció a la infància de Barcelona i província. Inclou una exposició a l'entorn de la necessitat que el tercer sector social incorpori polítiques integrals de gestió del talent per analitzar els reptes actuals d'un context complex que exigeix professionalització, qualitat, eficàcia i eficiència. Per finalitzar, es presenten els beneficis, les limitacions i les conclusions de l'aplicació de les descripcions de llocs de treball en els recursos residencials.

**Paraules clau:** descripció del lloc de treball; educador social; centres residencials d'acció educativa; recursos residencials d'atenció a la infància; polítiques de gestió de recursos humans; tercer sector social.

---

**Abstract.** *People management in residential childcare resources: counsellor job description*

---

This paper shows a proposal of *Job Description* as a basic tool for people management in residential institutions that are devoted to care for children and adolescents. His preparation cropped up from a research carried out among the counsellor community of residential childcare resources in Barcelona and province. Likewise, it defends the need for the social third sector to incorporate comprehensive policies in management talent in order to deal with current challenges of a complex context that demands professionalism, quality, effectiveness and efficiency. Finally, it presents the benefits, limitations and conclusions on the implementation of Job Descriptions in residential resources.

**Keywords:** job description; counsellor; residential educational institution; residential childcare resources; human resource policy; social third sector.

---

### Sumario

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Justificación</li> <li>2. Tercer sector social y políticas de gestión de las personas: evolución y retos</li> <li>3. Las políticas de gestión de personas: el análisis y la descripción de puestos de trabajo</li> <li>4. La experiencia práctica en los centros residenciales de acción educativa para la infancia: planteamiento, metodología y resultados de la investigación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>5. Discusión de la incorporación de las descripciones de puestos de trabajo en los recursos residenciales: retos, concreciones y limitaciones en la aplicación</li> <li>6. Conclusiones</li> <li>Referencias bibliográficas</li> </ul> |
|---|---|

## 1. Justificación

La situación actual de crisis presenta un cambio de escenario. El tercer sector social está inmerso en grandes retos debido a la crisis económica, que exige una mayor respuesta social en un contexto de escasez de recursos. El tercer sector social ha evolucionado para poder abordar estos retos, ha incorporado cambios estructurales y procedimentales, entre los que cabe destacar los modelos de gestión de personas.

A continuación, se plantean los principales retos del tercer sector social con el objetivo de analizar los posibles enfoques en la gestión de personas que más se adecuan al sector. Por otro lado, también se analiza la evolución en la gestión de personas desde un planteamiento global que permita asumir el grado de profesionalidad requerido, a la vez que la apropiación por parte del sector.

Mediante un enfoque práctico se analizan los beneficios que aporta una de las principales políticas de recursos humanos, **el análisis y la descripción**

**de puestos de trabajo** en los centros residenciales de acción educativa para infancia y adolescencia en riesgo social a través del estudio *Características de los educadores sociales de los recursos residenciales de atención a infancia y adolescencia en Barcelona y provincia* (Marzo, 2007).

Se presenta la herramienta de *Descripción de puesto del educador social*, que permite no únicamente ser un ejemplo de propuesta sobre la concreción del encargo educativo que recibe este profesional, sino también un análisis del perfil laboral y formativo en el sector residencial de atención a la infancia. En la medida que el perfil gana visibilidad laboral y presencia social se refuerza la figura profesional del educador/a social.

En los recursos residenciales de atención a la infancia y la adolescencia, la descripción del puesto de trabajo de los educadores/as sociales contribuirá a la eficiencia del desarrollo del Proyecto Educativo del Centro y a mejorar la gestión y la organización de estos profesionales.

De estas premisas nace la necesidad de definir el perfil profesional del educador/a social en los recursos residenciales a partir de la descripción del puesto de trabajo con el objetivo que oriente la práctica y la puesta en marcha de esta herramienta de gestión de personas desde una integración con el conjunto de las políticas de desarrollo de recursos humanos, en un espacio de contextualización y apropiación, para continuar incorporando la cultura de la profesionalización y abarcar así los retos presentes y de futuro.

## 2. Tercer sector social y políticas de gestión de las personas: evolución y retos

El tercer sector social (TSS) atraviesa un momento complejo con fuertes sacudidas institucionales que requieren definir nuevas maneras de organizarse y de actuar. Ante este escenario es imperativo tratar cuidadosamente las necesidades de desarrollo del personal, buscando nuevos modelos y fórmulas que nos permitan hacerlo con recursos modestos pero a la vez con mucha calidad y eficiencia, de modo que podamos demostrar un evidente retorno de la inversión (Tovar, 2011).

El *Anuario del tercer sector social de Cataluña* (2009) certificaba el número de entidades sociales, alrededor de 7.500, con 100.000 personas contratadas, aproximadamente, y con un impacto social a través de 1,7 millones de destinatarios. En las últimas décadas el sector ha experimentado grandes avances de gestión de personas. Se ha establecido un marco laboral que aporta grandes oportunidades a los profesionales del sector; se han implementado herramientas y estrategias organizacionales cada vez más rigurosas, eficaces y eficientes, que permiten aportar grandes mejoras a las entidades. Sin embargo, todavía el TSS debe asumir muchos retos, sobre todo aquellos que tienen que ver con los procesos de gestión del talento.

En la actualidad existe un gran interés por incorporar métodos que permitan detectar y potenciar el talento organizacional. Dicho talento no es otro

que la suma de los talentos de las personas que integran una entidad, pero cabe destacar que es el talento focalizado a conseguir los objetivos institucionales. Son muchas las investigaciones que aportan datos que permiten justificar cómo el talento se debe trabajar desde la propia selección de los profesionales, la identificación de los puestos clave, la identificación con los valores, la evaluación del rendimiento, la motivación y la compensación, la formación profesional, y la gestión por competencias. Para poder abordar con éxito dichos procesos de gestión es un requisito imprescindible comenzar con la identificación y la descripción de los puestos de una entidad (Alles, 2008).

Huselid et al. (2005) pone énfasis en que las entidades deben centrarse en detectar los puestos de trabajo clave para la organización y enfocar todos sus esfuerzos en ubicar en los mismos aquellos profesionales con las mejores competencias y un historial de desempeño sobresaliente. Es, por lo tanto, un primer requerimiento el detectar y definir los puestos clave de las entidades, y uno de los métodos más conocidos es mediante la política de *análisis y descripción de puestos de trabajo*.

Por otro lado, las entidades del tercer sector también deben asumir retos que tienen que ver con la propia evolución de los modelos de gestión de recursos humanos. Casas, A. (2003) clasifica dicha evolución a través de diferentes estadios: una primera fase administrativa que responde a la necesidad de control de la productividad; una segunda fase de gestión, que además integra la atención de las necesidades sociales y psicológicas de las personas que integran la entidad; una tercera fase denominada gestión de personas, que busca la conciliación entre las necesidades de las entidades y las necesidades e intereses de los trabajadores; y una fase actual, denominada de gestión estratégica, que es capaz de integrar la visión contextual y proactiva en sus procesos, además del análisis continuo de fortalezas y debilidades para hacerles frente estratégicamente. El TSS debe analizar su propia situación para decidir la etapa requerida en función de sus necesidades y posibilidades, sin dejar de lado la propia evolución de los modelos de gestión de personas hacia estadios más consolidados.

Como muestran los *anuarios del tercer sector social de Cataluña de 2009 y 2011* (Observatori del Tercer Sector i Taula d'Entitats de Catalunya), y el *Anuario del tercer sector de acción social en España de 2010* (Fundación Luis Vives), el sector debe abordar los diferentes retos que se le plantean desde diferentes perspectivas, y para ello es necesario invertir en la formalización de políticas, en la propia evaluación de resultados, conectar la estrategia de la entidad con los procesos de gestión de personas e innovar en métodos propios para conseguir que la gestión del talento se gestione de manera eficaz.

Por último, es necesario abordar la gestión de recursos humanos desde una perspectiva sistémica e integral, interrelacionando el conjunto de políticas entre las que destacan (Gómez Mejías et al., 2008):

- **El análisis y la descripción de puestos de trabajo:** su principal objetivo es analizar, describir y valorar los diferentes puestos que forman la entidad, para aportar conocimiento y ayudar en la toma de decisiones organizativas

y de equipo. Contar con la descripción de puestos de trabajo, se asegura, por un lado, de no repetir tareas, y por otro lado, es la base de los diferentes subsistemas de gestión de personas que se detallan a continuación. O dicho de otro modo, es la puerta de entrada a los diferentes procesos de gestión del talento. (Alles, M., 2008).

- **La formación y el desarrollo:** permiten implantar planes de formación combinando las necesidades de la entidad y de las personas además de otros procesos como la acogida del trabajador y del voluntario, procesos de *coaching*, etc.
- **La gestión por competencias:** a través de la identificación de las competencias clave se gestiona el desarrollo y la promoción de las personas, gestionando así el capital humano institucional.
- **El reclutamiento y la selección:** permiten organizar la incorporación de las personas a la entidad, desde la atracción del talento hasta el momento de la incorporación.
- **La evaluación del rendimiento:** su principal objetivo es el de valorar la contribución de las personas a la entidad, para mejorar y tomar decisiones.
- **Compensación y beneficio:** permiten identificar y gestionar los aspectos motivacionales ya sean económicos o no económicos.

Y por último, debemos mencionar que además de los retos del TSS en la gestión de personas, también debe afrontar otros más globales que afectan a todas las áreas de la institución: la falta de recursos económicos, la mejora en los procesos organizativos, la rendición de cuentas, la actuación en un sistema relacional, entre otros, un escenario que marca un camino repleto de posibilidades y oportunidades para consolidar un TSS más necesario que nunca (Vidal, 2011).

### 3. Las políticas de gestión de personas: el análisis y la descripción de puestos de trabajo

Una de las políticas de gestión de personas principales es el análisis y la descripción de puestos de trabajo (ADP), que permite clarificar las funciones y las responsabilidades de los diferentes puestos que forman la entidad. Se puede definir el ADP como el procedimiento para determinar las obligaciones y las habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el personal idóneo para ocuparlo. Otra definición encontrada en la bibliografía relacionada con el ADP, lo define como el proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen un puesto, así como los conocimientos y las condiciones que debe reunir una persona para que lo pueda desempeñar adecuadamente (García Yagües et al., 2006).

El ADP es una metodología básica y fundamental que contribuye a hacer realidad cualquier proyecto organizacional (Fernández Ríos, 1995). Fernández ha analizado en su obra las contribuciones que el ADP ha aportado a las organizaciones desde una perspectiva internacional, y muestra una evolución his-

tórica des de finales del siglo XIX hasta la actualidad. Destaca los beneficios que ha aportado a las entidades, en la medida que permite identificar las funciones y las competencias clave, y además abre puertas, en el siglo XXI, para introducir sus utilidades en el diseño de procesos formativos, gestión del conocimiento y procesos tecnológicos.

La información del puestos de trabajo se concreta en la herramienta: descripción de puestos de trabajo (DPT), que permite identificar y definir no únicamente aquello que realiza el profesional en su puesto de trabajo, sino también el perfil formativo y competencial requerido.

La descripción de puestos de trabajo incorpora numerosas utilidades en la gestión de personas. Permite disponer de un mapa de puestos útil para analizar procesos de estructuración del personal, facilita la valoración de puestos, ayuda a identificar el potencial, aporta objetividad en la organización salarial, aporta información en el diseño de la formación, entre otras muchas utilidades. Además es una herramienta clave para el propio personal debido a que aporta conocimiento sobre qué se espera de cada persona (Cortés, 2009).

La definición de los puestos de trabajo debe ser lo más completa y práctica posible, y se realiza mediante el análisis de un conjunto de aspectos. Estos son la misión y el objetivo del puesto, la dependencia y las relaciones más frecuentes, las funciones y las responsabilidades, las competencias, la formación reglada y continua, los riesgos y las condiciones laborales. Para que el diseño y la aplicación sean exitosos se aconseja implicar al equipo en la delimitación y la concreción del puesto, además de incorporarse la visión estratégica e institucional (Pino et al., 2009).

Las fases para la elaboración de la DPT son variadas y diversas, aunque siempre se basan en contar con la participación directa de los trabajadores que tienen una cualificación y rendimiento excelente, para conseguir una descripción exhaustiva de sus funciones. Además, se aconseja que los responsables de recursos humanos sean quienes lideren y acompañen el proceso de análisis, descripción y valoración, aportando las técnicas más idóneas. Estas básicamente son la entrevista, el cuestionario, la revisión documental y la discusión grupal. Posteriormente, una vez descrito el puesto de trabajo, este debe estar aprobado por la dirección de la entidad con el objetivo de aportar la visión estratégica. Por último, se puede realizar la valoración de puestos con el objetivo de obtener una clasificación global de todos los puestos de una misma entidad. Una de las metodologías más extendidas para dicha valoración es la identificación de factores clave, que permiten consensuar y otorgar una puntuación numérica que facilita la clasificación de los mismos (Fernández Ríos, 1995; Porret, 2006).

Las aportaciones y los beneficios principales que aportan las descripciones de puestos en la gestión de equipos desde el punto de vista de la dimensión organizativa y laboral son las siguientes (Valle et al., 2006; Cortés, 2009):

- Facilita el proceso de concreción y definición del potencial profesional en cuanto a sus funciones y competencias.

- Activa un proceso reflexivo entorno a la unificación y la sistematización de un mismo puesto de trabajo ejercido por diferentes personas.
- Permite una fácil contextualización en las entidades por tratarse de una herramienta flexible.
- Permite la confección del catálogo de puestos o mapa de puestos.
- Posibilita la gestión por competencias.
- Facilita el plan de acogida de las nuevas incorporaciones.
- Facilita la evaluación del rendimiento y la adecuación de la persona al puesto.
- Permite una fácil integración con los sistemas de calidad y prevención de riesgos laborales.
- Ayuda en la definición de planes de formación y detección de necesidades.
- Permite equiparar las funciones entre todo el colectivo que ejerce la profesión.

Por otro lado, los aspectos que se deben tener en cuenta para que el proceso de implantación de las descripciones de puestos de trabajo tenga el éxito son los siguientes (Cortés, 2009):

- Es necesario realizar una actualización periódica para poderlas ajustar a los cambios del entorno e institucionales.
- Se aconseja realizar una descripción abierta y global que permita interpretar las funciones que son propias de una manera correcta.
- Se requiere una inversión de tiempo y esfuerzo tanto en la elaboración como en la socialización y la comunicación.
- Se debe superar la visión que se le otorga de ser una herramienta simplemente administrativa y no de trabajo del propio equipo de personas que la integran.

En definitiva, la ADP tiene un gran futuro, después de más de 100 años de su implantación y revisión, «se le sigue considerando como la herramienta básica y central de todas las acciones de dirección de personal y gestión de recursos humanos» (Fernández Ríos, 1995).

#### **4. La experiencia práctica en los centros residenciales de acción educativa para infancia: planteamiento, metodología y resultados de la investigación**

##### *Planteamiento*

En el sistema de protección a la infancia en Cataluña<sup>1</sup> se entiende la intervención del educador/a social como un encargo que recibe de la Dirección Gene-

1. La Comunidad Autónoma Catalana, desde la aprobación del Decreto 1292/1981, de 5 de junio, de traspaso de competencias, tiene asumidas las competencias en materia de asistencia social, juventud y protección y tutela de menores, por lo que ha desarrollado un marco jurídico y administrativo propio.

ral de Atención a la Infancia y a la Adolescencia<sup>2</sup> (DGAIA), que tiene la responsabilidad pública y subsidiaria de atender y proteger a los menores de edad. Por delegación de esta, el educador/a social recibe el doble encargo de guarda y atención educativa en relación con los niños/as acogidos.

En la actualidad los centros de menores han superado las limitaciones de las grandes instituciones tutelares y hoy el mapa de recursos residenciales de Cataluña cuenta con centros de reducido tamaño y con capacidad de acogida no superior a las 20 plazas en la mayoría de los casos. Estos recursos disponen de un proyecto educativo de centro «como elemento básico, necesario e imprescindible para la organización, la regulación y la evaluación de la tarea educativa» (Panchón, 1998, 135).

A las mejoras estructurales y organizativas se añaden los avances realizados por la cualificación profesional de los educadores/as sociales impulsados por la universidad, el Estado, los profesionales y el mercado laboral: estudios universitarios de grado, creación de los colegios profesionales, regulación laboral en la Administración e identidad como colectivo profesional (Sáez, 2003, 2006), cuyo impacto ha incidido en la consolidación de la profesión y en el ejercicio de esta.

El interés de la Administración por identificar la capacitación de los profesionales que trabajan en los centros residenciales de atención a la infancia y a la adolescencia (CRAE) impulsó la elaboración del documento *Perfil profesional de l'educador/a social dels serveis de centres residencials d'acció educativa i de centres d'acolliment per a infants i adolescents* (2005), en el que se describe el perfil profesional a partir de las funciones que tiene que ejercer y, atendiendo este perfil, propone los requisitos mínimos de acceso y la formación específica con la finalidad de garantizar la calidad de la atención y los derechos de los ciudadano/as.

También la reciente ley aprobada en Cataluña, Ley 14/2010, de 27 de mayo, de los derechos y las oportunidades en la infancia y la adolescencia nos recuerda en el capítulo III. Planificación y coordinación, artículo 24 - Actuación de las administraciones públicas, que «4. Las administraciones públicas han de velar porque todos los profesionales que atienden niños y adolescentes tengan la formación y la cualificación específicas y adecuadas a las necesidades de los atendidos».

Los CRAE son equipamientos sociales cuya dependencia administrativa<sup>3</sup> responde a uno de los tres supuestos (Decreto 2/1997, de 7 de enero, de Reglamento de protección de los menores desamparados y de la adopción, título II, capítulo I):

— «Son centros propios aquellos cuya dirección y gestión corresponde a la Dirección General de Atención a la Infancia». En estos centros la Adminis-

2. «La Dirección General de Atención a la Infancia y a la Adolescencia es el órgano facultativo en Cataluña para asumir las guardias o tutelas de los menores que lo requieren, y vela para que estas medidas tengan la menor duración posible» JUSTIDATA (1999).
3. Dependencia administrativa es el porcentaje o grado de dirección y gestión que la Administración tiene respecto a un recurso residencial. Esta propiedad puede ser plena o parcial; cuando es parcial adquiere diferentes fórmulas, y, por lo tanto, denominaciones.



tración controla el 100% de los elementos que permiten prestar el servicio mediante gestión directa.

- «Son centros colaboradores los que pertenecen a otras entidades públicas o privadas, sin ánimo de lucro, con quienes la DGAI, mediante convenio, haya establecido acuerdos de colaboración». La Administración suministra la atención residencial mediante una entidad privada con la que firma un convenio o concierto de prestación de servicios.
- Centros de gestión delegada: la prestación del servicio se efectúa en establecimientos públicos por medio de la concesión de la gestión de la actividad residencial a una entidad privada (Villa, 1996).

### *Metodología*

La propuesta de DPT que se presenta en este artículo contempla algunos de los resultados obtenidos en la tesis doctoral «Características de los educadores sociales de los recursos residenciales de atención a infancia y adolescencia en Barcelona y provincia» (Marzo, 2007)<sup>4</sup>. Los objetivos que guiaron la investigación respondieron al interés de:

- Conocer las características de los educadores/as que ejercen la profesión en los recursos residenciales de atención a la infancia y adolescencia de Barcelona y provincia.
- Conocer el desarrollo de las funciones que los educadores/as tienen asignadas en los recursos residenciales de atención a la infancia y adolescencia de Barcelona y provincia.

Esta investigación partió de un diseño metodológico cuantitativo que da respuesta a una investigación básica por la intencionalidad de conocer y explicar el momento actual en la atención residencial; se enmarca en los estudios descriptivos por el interés en mostrar una radiografía de las características de los educadores/as sociales de los recursos residenciales a principios del siglo XXI mediante un diseño no experimental de encuesta de recogida de información en un solo momento.

Se optó por la utilización de un cuestionario autoadministrado por el elevado número de participantes de la población de estudio (universo de estudio: 600 educadores/as sociales), su dispersión en el territorio y la dificultad de entrevistarlos (distribuidos entre los centros de acogida y los centros residenciales de acción educativa de Barcelona y provincia).

El proceso de elaboración del instrumento pasó por tres momentos:

- Exhaustiva revisión bibliográfica relativa a la atención residencial de la que se extrajeron el conjunto de funciones asociadas a los educadores/as de CRAE (Marzo, 2009). Construcción de un primer cuestionario que se

4. Tesis doctoral presentada en el Departamento de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación (MIDE) de la Facultad de Pedagogía de la Universidad de Barcelona en abril de 2007 y dirigida por la Dra. Carme Pachón i Iglesias.

- presentó a un grupo de discusión formado por tres educadores sociales en activo, cuatro profesores universitarios expertos en infancia en situación de riesgo y un técnico de la DGAIA para mejorarlo.
- Validación mediante la creación de un grupo piloto formado por veinte educadores/as sociales que o bien debían estar en activo en 2003 o tener un año de experiencia como educador/a social en un recurso residencial.
  - Redacción de la versión definitiva del cuestionario estructurado en cuatro bloques temáticos:
    1. Datos de identificación.
    2. Aspectos relacionados con el área técnico-laboral.
    3. Aspectos relacionados con las funciones del educador/a social en el espacio de vida cotidiana.
    4. Aspectos relacionados con las actitudes/habilidades del buen educador/a social.

El trabajo de campo se desarrolló con autorización de la DGAIA; se distribuyó el cuestionario a los educadores/as en el propio centro (62 recursos residenciales, 9 propios y 53 colaboradores, de los que 58 eran CRAE y 4 centros de acogida), previo contacto telefónico con los directores/as para conseguir la máxima participación de los informantes, y se pasaron a recoger. El 67,3 % de los educadores/as contestó el cuestionario.

En la investigación que se presenta sólo se analizaron los datos de los tres primeros bloques temáticos, y del tercer bloque, sólo las funciones que el educador/a desarrolla en el centro.

### *Resultados de la investigación*

Los resultados relativos al objetivo de conocer las características de los educadores/as sociales muestran el mapa social (Schatzman y Strauss, 1973) de estos profesionales, caracterizado por ser un colectivo en el que la edad media es de 33 años y el 65 % son educadoras, en lo que se refiere al perfil demográfico.

En cuanto al perfil laboral, el 69 % posee un contrato indefinido y un 86 % tiene reconocida la categoría laboral de educador/a social en el contrato de trabajo. Por otra parte, la remuneración de estos profesionales se distribuye en dos grandes grupos, uno formado por el 43 % del colectivo que recibe un salario anual de entre 11.214 y 16.800 €, y un segundo grupo, que constituye el 42 %, con un salario comprendido entre 16.800 y 22.400 €. El salario del 15 % restante oscila entre los 28.000 y 48.000 €, del que sólo un 3 % del grupo de profesionales que acceden a esta franja salarial son educadoras y el 12 % restante son educadores sociales, aunque sólo los educadores de centros propios acceden a este intervalo salarial. Otro rasgo del perfil laboral que caracteriza al colectivo es el elevado movimiento/rotación de los miembros del equipo educativo siendo de un 84 % en un periodo anual. Por último decir

que el 53 % de los profesionales está colegiado y que de estos el 86 % lo está en el Colegio de Educadoras y Educadores Sociales de Cataluña.

El perfil formativo de los educadores/as sociales se caracteriza por una elevada cualificación, dado que el 76 % posee una titulación universitaria y un 50 % de este es diplomado/a en educación social; además, un 93 % considera muy importante la participación en actividades de formación continuada y el 82 % lo hace en el Plan de Formación Anual que propone la dirección del recurso residencial.

Los resultados más destacados relativos al segundo objetivo de la investigación, conocer el desarrollo de las funciones de los educadores/as sociales, nos muestran, según las clasificaciones de funciones tradicionales (Lobo y Requena, 1993; Lloret y Montejano, 1996; Fernández del Valle y Fuertes, 2000; Mondragón y Trigueros, 2002, Generalitat de Catalunya, 2005) que las funciones asociadas a la atención educativa individual se desarrollan menos que las de carácter grupal, un 66 % frente a un 72 %, pero igual que las relacionadas con ser miembro del equipo educativo (63 %). Pero teniendo en cuenta la nueva propuesta de agrupación funcional que plantea la autora de la investigación (Marzo, 2007), que responde al quehacer cotidiano detectado en los CRAE, la práctica profesional se distribuye entre funciones de atención directa, funciones asociadas a la sistematización de la información e intervención educativa y funciones de trabajo en equipo, siendo las frecuencias de desarrollo del 75 %, 56 % y 79 %, respectivamente.

A la luz de los resultados obtenidos, la utilización de la DPT en los recursos residenciales es una herramienta que ha de permitir revisar el desarrollo del encargo educativo que recibe el educador/a social tanto de las tres áreas funcionales identificadas en la investigación, como de las dos áreas incorporadas en la propuesta de DPT identificadas en la revisión bibliográfica (funciones relacionadas con el entorno social/red extensa y funciones relacionadas con los servicios sociales de protección).

De esta manera, la nueva agrupación funcional que propone la investigación ha pasado a formar parte de la propuesta estándar de DPT. Hay que tener en cuenta que, aunque todos los CRAE tienen la misma finalidad, deberán personalizar/contextualizar la DPT atendiendo las siguientes variables:

- Tipología de centro: centros de acogida, centros de acogida de residenciales de acción educativa o centros o unidades de educación intensiva o centros específicos que acogen población con atenciones muy especializadas.
- Edades de los menores acogidos.
- Dependencia administrativa: propios, colaboradores y de gestión delegada.
- Distribución de las jornadas laborales de los educadores (turnos horarios).

Por otra parte, en los recursos residenciales, además de la DPT del educador/a social, será necesario elaborar la DPT del personal de servicios y mantenimiento del edificio y la del director/a del centro y del coordinador/a, si procede, puesto que suele ser uno de los educadores/as del equipo educativo quien, además de tareas educativas, asume tareas de gestión.

El formato de DPT que se presenta organiza en cuatro bloques la información que debe contener y, que a su vez, se subdividen en un conjunto de apartados que aportan la concreción necesaria de cada bloque:

- Datos identificativos del puesto de trabajo.
- Características del puesto de trabajo.
- Perfil del puesto de trabajo - Requisitos que ha de cumplir el/la titular.
- Otros aspectos del puesto de trabajo.

Cuanto más completa sea la definición de la DPT, mayor será su utilidad.

### Descripción del puesto de trabajo

Datos identificativos del puesto de trabajo			
Denominación del puesto		Número puesto de trabajo	
Educador/a social			
Ocupante actual del puesto de trabajo			
(Nombre del trabajador/es que ocupa/n el puesto de trabajo)			
Ámbito / Departamento		Centro de trabajo	
(Nombre del área, sección, ámbito al que pertenece)		(Ubicación del centro de trabajo)	
Jefe / Puesto superior inmediato		Jefe funcional	
• Director/a del recurso residencial		• Coordinador/a del equipo educativo	
Dirección de colaboradores/as			
Dirección jerárquica	Nº personas	Dirección funcional	Nº personas
•		• Educador/a social júnior	(X)
		• Monitores/as	(X)
		• Alumno/as en prácticas	(X)
Órganos y equipos en los que participa			
Equipo educativo. Equipo de coordinación de turno. Equipo técnico			
Relaciones más frecuentes que mantiene			
Internas		Externas	
• Coordinador/a de turno		• DGAIA	
• Educadores/as sociales		• EAIA	
• Trabajador/a social del recurso residencial		• Centro de Educación Infantil Primaria	
• Psicólogo/a del recurso residencial		• Instituto de Educación Secundaria	
		• CSMIJ	
		• EFIS	

## Características del puesto de trabajo

### Objetivo general y misión

Garantizar el ejercicio de la guarda legal de los/las menores acogidos, en sustitución de las funciones parentales, bajo control técnico del Sistema de Protección y de Fiscalía de Menores, y desarrollar el encargo educativo hacia estos niños/as.

### Principales responsabilidades del puesto de trabajo

- Velar por el niño/a acogido, por su salud, alimentación y compañía
- Educar a los/as menores desde una perspectiva integral y compensadora para lograr su normalización social, su autonomía y la circulación social en la red social e institucional

### Funciones, tareas y actividades (habituales -h-, periódicas -p-, ocasionales -o-)

Funciones relacionadas con la atención directa:

1. Atender las necesidades afectivas y educativas
2. Atender las necesidades básicas (alimentación, higiene, salud, etc.)
3. Acoger y educar afectivamente en situaciones cotidianas y de emergencia
4. Acompañar al/la menor o a los/las menores en los momentos y espacios que hagan necesaria su presencia
5. Velar para que el menor no sufra algún daño
6. Trabajar educativamente el desinternamiento del menor
7. Abordar los episodios de violencia y cambios de humor con intervenciones educativas de contención teniendo siempre como objetivo el interés superior del menor
8. Actuar, delante de situaciones conflictivas, con el tacto suficiente como para que no se incremente el grado de tensión o violencia
9. Atender y dar respuesta educativa a los cambios del estado de ánimo y las crisis
10. Evitar que se produzcan situaciones y/o acciones que provoquen peligro en el grupo
11. Acompañar educativamente a los/las menores en la realización de las tareas de la vida cotidiana (limpiezas, ordenar, cocinar, poner la mesa y quitarla, etc.)
12. Posicionarse adecuadamente en el grupo de adolescentes si conviven con niños/as, para evitar que sus actitudes y/o características afecten negativamente en la convivencia de los más pequeños
13. Estimular y potenciar en el grupo el desarrollo de las relaciones personales basadas en el apoyo intergrupal y la ayuda mutua
14. Ser observador de las dinámicas de relación que se producen tanto en el gran grupo como en los subgrupos y detectar como estas cambian en el tiempo
15. Estar alerta respecto a la aparición de situaciones de maltratos propiciadas por los propios niños/as o por adultos y, en general, velar por la seguridad de todos en el recurso residencial, incluyendo los educadores/as
16. Mantener un ambiente confortable y limpio y velar por el buen uso de las instalaciones como un modelo educativo por los niños/as atendidos en el recurso residencial

Funciones relacionadas con la sistematización de la información e intervención educativa:

17. Explicar al/la menor la organización de la vida cotidiana del recurso residencial e implicarse educativamente con él o ella
18. Velar por la confidencialidad y la fiabilidad de la información del/la menor
19. Realizar las tutorías y orientaciones individuales de los/las menores
20. Informar periódicamente al/la menor del estado y evolución de su situación personal y familiar
21. Mantener y actualizar los registros formales e informales respecto a los/las menores, así como los confidenciales o de acceso permitido
22. Comunicar al menor el contenido del Reglamento de Régimen Interior
23. Participar activamente en las reuniones de seguimiento y revisión del Proyecto Educativo Individual de los/las menores acogidos en el recurso residencial
24. Conocer los procedimientos y circuitos de protección infantil establecidos por la DGAIA de las situaciones más habituales (autorización de visitas, permisos, fugas, etc.)
25. Participar en la elaboración del proyecto educativo de recurso residencial y en su revisión
26. Utilizar los documentos estandarizados (protocolos de observación iniciales, PEI, ITSE, diario, etc.) para registrar las observaciones de los/las menores de manera habitual

Funciones relacionadas con el trabajo en equipo:

27. Actuar de manera que facilite la estabilidad y la viabilidad de un equipo educativo que cubra las necesidades de los/las menores atendidos
28. Ser miembro activo y ayudar a construir un equipo educativo con una base de acuerdo común, así como unos objetivos y criterios unificados de actuación, mediante reuniones de equipo, y/o supervisiones, y/o trabajo coordinado, etc.
29. Acoger, aceptar y apoyar otros educadores/as, especialmente a los/as que se incorporan nuevos o temporalmente para facilitar su integración en el recurso residencial
30. Evaluar, registrar y actualizar constantemente las propias habilidades y conocimientos a través de la formación continua y la experiencia

Funciones relacionadas con el entorno social/red extensa (escuela, tiempo libre, justicia, sanitario, familiar, etc.):

31. Mantener relaciones con los/as profesionales de los recursos normalizadores del barrio: sanitarios, escolar, tiempo libre, inserción laboral, justicia, etc., en los que participa el niño/a
32. Utilizar el entorno como recurso educativo de primer orden. Gestionar recursos
33. Contactar y cooperar con las personas de la red social del niño/a: familiares, amigos, voluntarios, etc.

Funciones relacionadas con los servicios sociales de protección:

34. Coordinar las directrices de los servicios sociales con el trabajo educativo que se lleva a cabo en el recurso residencial. Sintonía educativa externa/interna
35. Registrar y actualizar la información necesaria para participar en las reuniones con los servicios sociales

## 36. Programar y actuar teniendo en cuenta el marco jurídico de protección a la infancia

Perfil del puesto de trabajo - Requisitos que ha de cumplir el/la titular		
<b>Edad</b>	<b>Residencia</b>	
Indiferente	Indiferente	
<b>Formación de base necesaria (titulaciones oficiales) y otras formaciones imprescindibles</b>		
Diplomado/a en Educación Social o Habilitación Profesional		
<b>Conocimientos de idiomas</b>	<b>Conocimientos de informática necesarios</b>	
Catalán y castellano	Microsoft Office	
<b>Otros conocimientos específicos y habilidades especiales</b>	<b>Carnet de conducir</b>	<b>Coche propio</b>
Formación específica en el campo de la protección a la infancia y a la adolescencia	Indiferente	Indiferente
<b>Experiencia profesional necesaria (funciones desarrolladas y tiempo)</b>		
Experiencia mínima de 6 meses en intervenciones educativas con infancia o adolescencia con dificultades educativas específicas		
<b>Competencias profesionales</b>		
Observar, analizar y adaptarse a las nuevas situaciones; reflexionar y actuar desde una visión global; ser coherente con un/a mismo/a y con el proyecto de centro; actuar con naturalidad en la relación educativa; ser discreto, mantener la privacidad; ser prudente, paciente y perseverante en las relaciones; respetar la dignidad del niño/a y joven, su familia y la de todas las personas del centro, independientemente de su origen y de su cultura; establecer vínculos afectivos y relaciones interpersonales de manera positiva y óptima que favorezcan el crecimiento personal; ser marco de referencia y saber combinar la firmeza y la afectividad; saber trabajar tanto con el individuo como con el grupo; saber desarrollar empatía para comprender mejor al otro; saber utilizar el sentido del humor como recurso educativo; ser objetivo y saber mantener la distancia educativa óptima; saber dar respuestas inmediatas en situaciones imprevistas; gestionar las crisis y los conflictos; tener tolerancia a la frustración; saber controlar las emociones; trabajar en equipo y practicar la coordinación; motivarse y motivar; mostrarse abierto a la crítica, tener capacidad autocrítica; ser creativo/a y saber gestionar los recursos disponibles y formarse de manera continuada.		
<b>Atribuciones, responsabilidades y riesgos (efectos positivos/negativos de la actuación)</b>		
<b>Tiempo introductorio mínimo necesario para el desarrollo normal</b>	6	Meses (máx. 12)

<b>Otros aspectos del puesto de trabajo</b>			
<b>Categoría profesional</b>	<b>Nivel profesional</b>	<b>Epígrafe de accidentes</b>	<b>Convenio colectivo</b>
Educador/a social	(el que marca la organización)		
<b>Jornada laboral (distribución horaria)</b>		<b>Nº de horas semanales</b>	
<b>Tipo de contrato</b>	<b>Duración del contrato</b>	<b>Periodo de prueba/formación</b>	
		Según convenio	
<b>Condiciones/cláusulas que conviene especificar en el contrato</b>			
<b>Política salarial</b>			
Según convenio			
<b>Riesgos laborales adyacentes al puesto de trabajo</b>			
<b>Otros aspectos que se deseen añadir</b>			
<b>Propuesta inicial elaborada por:</b>	<b>Fecha</b>	<b>Aprobación Sección</b> (Responsable del ámbito/área)	<b>Aprobación RH / Director/a General</b>
		<b>Fecha</b>	<b>Fecha</b>

Fuente: elaboración propia.

## 5. Discusión de la incorporación de las descripciones de puestos de trabajo en los recursos residenciales: retos, concreciones y limitaciones en la aplicación

Son muchos los beneficios que aportan la implantación del análisis y la descripción de puestos de trabajo a las entidades. Sin embargo, para que estos puedan ser una realidad es necesario abordar algunos retos y consideraciones. A continuación, se concretan reflexiones y recomendaciones que hacen referencia a la concreción de la DPT en los recursos residenciales de atención a infancia y adolescencia y en el TSS, y se aportan reflexiones de cómo las DPT presentan retos para los propios perfiles profesionales, en concreto, el del educador/a social.

En los recursos residenciales la DPT, conjuntamente con el Reglamento de Régimen Interior y el Proyecto Educativo de Centro, ayuda al nuevo/a profesional que se incorpora a acelerar y a garantizar un buen proceso de adaptación. Es una herramienta central en el proceso de acogida y adaptación de la persona a la entidad; sin embargo, cabe destacar que requiere una inversión de tiempo en comunicar y explicar los aspectos que recoge la DLT.



Una correcta adaptación a la organización y una adecuada gestión de las personas inciden en la estabilidad y el sentido de pertenencia de los/as profesionales a las instituciones, siempre que las políticas de gestión de recursos humanos se implementen de manera integral, para obtener el máximo objetivo de cada una de ellas.

La estabilidad de los/as educadores/as sociales favorece la cohesión y la unidad del equipo educativo necesarias para mostrar a los niños y niñas acogidos la coherencia y la consistencia educativa en las acciones y decisiones, y contribuye a la consolidación de los vínculos afectivos entre los menores y los educadores/as, incluso entre estos/as y las familias.

La elevada rotación de educadores/as sociales detectada en los centros colaboradores (el 53 % de los educadores/as tiene una antigüedad inferior a 4 años en el mismo recurso) debe animar a las entidades gestoras a plantearse la incorporación y apropiación de políticas y herramientas propias de gestión de recursos humanos como estrategia para retener talento y consolidar el equipo educativo y así mejorar la calidad educativa del proyecto. Estas entidades necesitan ser dirigidas como una empresa, sin desatender su carácter social y, por lo tanto, profesionalizar la gestión de los recursos humanos dado que el sector privado está entrando, lentamente, a competir por la gestión de recursos de carácter social y entre ambos sectores se tendrán que repartir las competencias y las habilidades de los trabajadores (calidad del trabajo, acceso a oportunidades de formación y políticas apropiadas de gestión de las personas) (McMullen y Schellenberg, 2002).

Por otra parte, según datos de DGAIA (2008), el 70,7 % de los recursos residenciales son colaboradores o de gestión delegada, mientras que el 29,3 % son centros propios, datos que muestran el peso que adquiere el colectivo de educadores/as sociales entre las entidades prestadoras de servicio de centros, razón de más para incorporar planteamientos de políticas de gestión de personas.

Todo recurso residencial debe, en el proceso inicial de construcción de la DPT, apropiarse y adaptar las DPT de sus puestos, según su realidad, necesidades e intereses con el objetivo de convertirla en una herramienta útil, práctica y contextualizada. Para conseguirlo es necesario realizar un proceso riguroso, compartido con el equipo y orientado a la mejora en el que se coordinen los esfuerzos necesarios para obtener el mejor resultado. Superada esta primera fase de definición, es necesario invertir esfuerzos en la actualización, difusión y seguimiento, para lo que se requiere una previsión de recursos para formar en su utilización y evaluación constante.

La incorporación de Sistemas de Gestión de Calidad en las entidades del TSS permite, entre otros aspectos, formalizar los procesos y definir la implicación de los diferentes agentes en estos. Desde esta perspectiva, aunque algunos consideran la DPT como una herramienta controladora y coercitiva del trabajo realizado, su objetivo es el de conocer el puesto, para facilitar su gestión orientándose a la mejora constante, mejoras referentes tanto a la organización estructural de los diferentes puestos, como a los propios procesos de gestión de personas.

Además, tener claramente identificadas las funciones asociadas a un puesto de trabajo permite hacer un seguimiento objetivo del ejercicio de estas, cuya consecuencia directa, en el caso que nos ocupa, es ofrecer una atención educativa rigurosa que favorezca el ejercicio de los derechos y los deberes que tienen los niños y niñas acogidos en los centros y formar ciudadanos de futuro.

Por otro lado, las entidades del TSS deben superar los primeros estadios de gestión de recursos humanos centrados en procesos administrativos, para abordar aspectos que tienen que ver con las necesidades de los individuos y las entidades. Implantar un proceso de análisis de puestos de trabajo es la primera fase para completar los procesos de desarrollo de personas, mediante la aportación de los aspectos clave para llevar a cabo las funciones requeridas.

En definitiva, el TSS debe implicarse en la concreción y la apropiación de políticas, modelos y herramientas propias de gestión de recursos humanos para avanzar en el camino de la profesionalización del sector.

Para acabar, algunas de las reflexiones hacen referencia al perfil profesional. En este sentido, se recomienda realizar un trabajo conjunto con los diferentes agentes sociales en la definición de perfiles profesionales y, a su vez, en las descripciones de puestos de trabajo, además de en otros procesos como los planes formativos y el desarrollo correspondiente. Estos procesos inciden tanto en la delimitación y el reconocimiento del perfil profesional del educador/a social, como en el del conjunto de profesionales con el que comparte el encargo educativo.

Por esta razón recomendamos la utilización de la DPT no únicamente en el ámbito laboral, sino también en el académico, el profesional y el social, entre otros.

## 6. Conclusiones

El tercer sector social ha experimentado un proceso de crecimiento y consolidación que requiere incorporar procesos de gestión de personas que garanticen la profesionalización y la gestión del talento. La política de análisis y descripción de puestos contribuye a definir las bases sobre las que giran los diferentes procesos tales como la acogida, la formación, la valoración, la compensación, entre otros. En nuestra opinión animamos a los recursos residenciales a que implanten las DPT en su gestión de personas e inviertan esfuerzos para conseguir que un proceso tan sencillo, pero a la vez práctico y útil, pueda facilitar el conjunto de beneficios planteados.

## Referencias bibliográficas

- ALLES, M. (2007). *Comportamiento organizacional*. Madrid: Granica.
- (2008). *Desarrollo del talento: basado en competencias*. Madrid: Granica.
- CASES, A. (2003). *Desarrollo de recursos humanos*. Barcelona: Edicions Universitat de Barcelona.
- CORTES, C. (2009). *Claves para la gestión de personas en entidades no lucrativas*. Madrid: Fundación Luis Vives.
- (2011). *Gestión de personas en la empresa social*. Madrid: Editorial grupo 5.
- DIRECCIÓ GENERAL D'ATENCIÓ A LA INFÀNCIA. (s.d.). *Model educatiu per als centres d'observació i acollida*. Barcelona: Departament de Benestar Social. Generalitat de Catalunya. [s.n.]. [Documento policopiado].
- (1995). *Documentació sobre programació i estudi diagnòstic en els centres d'acollida*. Reunió de Directors Centres d'Acolliment. Barcelona: Departament de Benestar Social. Generalitat de Catalunya. [s.n.].
- [s.d.]. *Document Projecte Marc Educatiu d'Organització i Gestió del Centre*. Barcelona: Departament de Benestar Social. Generalitat de Catalunya. [s.n.]. [Documento policopiado].
- FERNÁNDEZ RÍOS, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Ediciones Diaz de Santos. España.
- FERNÁNDEZ DEL VALLE, J. y FUERTES ZURITA, J. (2000). *El acogimiento residencial en la protección a la infancia*. Madrid: Pirámide.
- FUNDACIÓN LUIS VIVES (2010). «Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España». Madrid: Fundación Luis Vives.
- GARCIA YAGÜES, R.M<sup>a</sup>, et al. (2006). *Capital Humano, Gestión de los Recursos Humanos: análisis de puestos de trabajo*. 201. Editorial Especial Directivos.
- GENERALITAT DE CATALUNYA (2005). *Perfil professional de l'educador/a social dels serveis de centres residencials d'acció educativa i de centres d'acolliment per a infants i adolescents*. Comitè d'Experts en formació de recursos humans en l'àmbit de Serveis Socials. Departament de Benestar i Família. Generalitat de Catalunya.
- GÓMEZ MEJÍA, L. et al. (2008). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- LOBO, E. y REQUENA, D. (coord.) (1993). *El trabajo educativo en los centros de menores*. Madrid: Consejería de Educación y Cultura. Dirección General de Educación. Colección Estudios. Serie Educación; 2.
- LLORET, A. y MONTEJANO, A. (1996). *Centres d'acolliment i residencials per a infants*. Barcelona: Diputació de Barcelona, Col·lecció Serveis Socials, 10.
- McMULLEN, K. y SCHELLENBERG, G. (2002). *CPRN Resources series on Human Resources in the Non-profit Sector, 1*.
- MARZO, T. (2007). *Características de los educadores sociales de los recursos residenciales de atención a infancia y adolescencia en Barcelona y provincia*. Barcelona: Universidad de Barcelona. Facultad de Pedagogía. Tesis doctoral.
- (2009). *Educador social i infància en situació de risc. L'atenció residencial a infants i adolescents a Catalunya*. Col·lecció Infància i Adolescència, 1. Generalitat de Catalunya.
- MONDRAGON, S. y TRIGUEROS, I. (2002). *Intervención con menores. Acción socioeducativa*. Madrid: Narcea.
- OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR I TAULA D'ENTITATS (2009). *Anuari 2009 del Tercer Sector Social a Catalunya*.
- (2011). *Anuari 2011 del Tercer Sector Social a Catalunya*.
- TOVAR, J. (2011). «Invertir (arriesgar) en desarrollo: ganar ventaja competitiva». *Revista Equipos & Talentos. Gestión, selección y formación en RRHH*, 81, 12.

- PANCHÓN IGLESIAS, C. (1998). *Manual de pedagogía de inadaptación social*. Barcelona: Dulac.
- PINO, M.A. et al. (2008). *Recursos humanos*. Madrid: Editex.
- PORRET, M. (2006). *Recursos humanos: dirigir y gestionar personas en las organizaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- SAEZ CARRERAS, J. (2003). *La profesionalización de los educadores sociales. En busca de la competencia educativa cualificadora*. Madrid: Dykinson.
- (2006). «La reorganización conceptual del campo de conocimiento de la Pedagogía Social». En: PLANELLA RIBERA, J. y VILAR MARTIN, J. (coords.). *La pedagogía social en la sociedad de la información*. Barcelona: UOC, 17-60.
- SCHATZMAN, L. y STRAUSS, A.L. (1973). *Field research: Strategies for a natural sociology*. Englewood: Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- ULRICH, D. (1997). *La gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Champions.
- VALLE CABRERA, R. et al. (2006). *La gestión estratégica de los Recursos Humanos*. Madrid: Pearson- Prentice Hall.
- VALLS, N. y VIDAL, P. (2009). *L'ocupació al tercer sector social de Catalunya. Observatori del Tercer Sector*. Barcelona: Caixa Catalunya Obra Social.
- VILLA, M. (1993). «Reflexiones en torno a la evolución de los métodos de protección social pública». *Revista de Trabajo Social*, 129, 24-35.