

Cuidar para desarrollar: modelo integral de acompañamiento y desarrollo de las personas profesionales en Gorabide

Contenido

Cuidar para desarrollar: modelo integral de acompañamiento y desarrollo de las personas profesionales en Gorabide	1
1. Contexto y sentido de la práctica.....	2
2. Un modelo que se apoya en condiciones laborales reales.....	3
3. Descripción del modelo: cuidar a lo largo de todo el ciclo profesional	3
3.1. El cuidado empieza en la selección.....	3
3.2. La incorporación como proceso de acompañamiento	4
3.3. Evaluar para desarrollar, no solo para medir	4
3.4. Activar capacidades a través del desarrollo profesional	4
3.5. Conciliar para sostener a las personas en el tiempo	5
3.6. Liderar desde el cuidado	5
3.7. Estabilidad y cierre del ciclo profesional	5
4. Impacto de la práctica	5
5. Elementos que hacen relevante la práctica.....	6

1. Contexto y sentido de la práctica

Gorabide es una asociación sin ánimo de lucro de Bizkaia formada por familias, orientada a apoyar a las personas con discapacidad intelectual, a sus familias y a quienes ejercen su tutela, con el propósito de contribuir a que desarrollen sus proyectos de vida y participen plenamente en la sociedad. Su misión se centra en ofrecer apoyos y respuestas innovadoras desde una perspectiva ética, promoviendo la inclusión, la igualdad de oportunidades y una sociedad más justa y solidaria. Desde una visión de movimiento asociativo cohesionado, comprometido y referente tanto social como técnicamente, Gorabide impulsa un modelo de intervención centrado en la persona y su entorno, basado en valores como la defensa de derechos, la profesionalidad, la innovación, la transparencia y el compromiso ético.

La asociación despliega una red de apoyo de amplio alcance en Bizkaia, con 4.948 personas usuarias adscritas y una estructura consolidada de recursos formada por 10 residencias, 12 viviendas con apoyo y 12 centros de atención diurna. En conjunto, estos servicios ofrecen una capacidad mínima de 749 plazas (435 en residencias, 258 en centros de día y 56 en viviendas). A ello se suma una intensa actividad en programas de ocio, con 1.150 plazas, así como el programa de participación asociativa, orientado al acompañamiento de las familias de personas con discapacidad intelectual mediante apoyos, actividades y espacios de encuentro que fortalecen su bienestar y calidad de vida, con 1.168 plazas y 37 actuaciones desarrolladas.

Este conjunto de actuaciones se sustenta en la participación de 209 personas voluntarias y una plantilla estable de 479 profesionales, que sostienen un volumen económico superior a los 40 millones de euros anuales y contribuyen al impulso de una intervención social de alto impacto y alcance.

En este contexto, la organización ha ido evolucionando hacia un modelo cada vez más exigente en términos de calidad, estabilidad y capacidad de respuesta. Esto implica gestionar una estructura compleja, con múltiples centros, servicios continuados, equipos diversos y una alta responsabilidad social.

Partiendo de esta realidad, Gorabide ha identificado una idea clave:

no es posible garantizar apoyos de calidad si no se cuida, desarrolla y sostiene adecuadamente a las personas profesionales que los hacen posibles.

La buena práctica surge precisamente de este planteamiento y consiste en la construcción progresiva de un **modelo integral de gestión de personas**, en el que el cuidado no es una acción puntual, sino una forma de organizar la relación entre la entidad y quienes trabajan en ella.

2. Un modelo que se apoya en condiciones laborales reales

Uno de los elementos que da solidez y credibilidad a esta práctica es que no se limita a planteamientos teóricos, sino que se sustenta en unas **condiciones laborales objetivas y estructurales** que reflejan un compromiso real con las personas profesionales.

En este sentido, la organización ofrece unas condiciones que se sitúan como referencia en el sector:

- Retribución media en atención directa en torno a 40.700 euros brutos anuales (2025)
- Retribución mínima de 33.765 euros brutos anuales en PAD (profesionales de atención directa, el grupo mayoritario).
- Jornada de 1.592 horas anuales, equivalente a 35 horas semanales
- Más del 93% de contratos indefinidos y a jornada completa
- Complemento por incapacidad temporal al 100% durante 360 días
- 8 días de libre disposición al año
- Un sistema amplio de conciliación con licencias, permisos, excedencias y reducciones de jornada adaptables

A ello se suma un marco organizativo que refuerza la equidad y el desarrollo:

- Abanico salarial equilibrado (1 a 3,56)
- Un 72% de mujeres en puestos de dirección y coordinación
- Más del 95% de la promoción cubierta internamente
- Un 65% de la plantilla con formación de grado superior

Y todo ello en un contexto de atención directa exigente, con una ratio de 0,8 profesionales por persona usuaria, lo que permite sostener una intervención personalizada.

Estas condiciones no son accesorias: constituyen la base que permite que el modelo de cuidado y desarrollo sea viable y sostenible en el día a día.

3. Descripción del modelo: cuidar a lo largo de todo el ciclo profesional

La práctica se concreta en un modelo que acompaña a cada profesional desde su primer contacto con la organización hasta su salida, articulando de forma coherente distintos procesos.

3.1. El cuidado empieza en la selección

El modelo parte de una selección basada en perfiles competenciales claros, definidos en relación con el puesto y con los valores de la asociación. Los procesos son transparentes,

regulados y abiertos, lo que permite garantizar la igualdad de oportunidades y un buen ajuste entre la persona y el puesto.

Además, la organización apuesta de manera decidida por la promoción interna, lo que refuerza la continuidad y reconoce el desarrollo previo de las personas.

3.2. La incorporación como proceso de acompañamiento

La entrada en la organización no se limita a una formalización contractual. Se articula a través de un proceso de acogida que está en proceso de implantación y que está estructurado de la siguiente manera:

- Formación inicial vinculada al puesto
- Conocimiento del modelo de intervención
- Integración en la cultura y los valores de la entidad

De este modo, la persona no llega a un puesto, sino a un entorno en el que se le facilita la adaptación progresiva y segura.

3.3. Evaluar para desarrollar, no solo para medir

Uno de los pilares del modelo es el sistema de evaluación por competencias. Este sistema se utiliza como herramienta de desarrollo y de percepción cualitativa del estado de cada profesional. Se trata de un espacio de comunicación directa y sincera.

Las evaluaciones se realizan de forma estructurada, con participación de los equipos de dirección y coordinación, y se traducen en devoluciones claras a cada profesional. Estas devoluciones permiten identificar fortalezas, áreas de mejora y posibles itinerarios de desarrollo.

Así, la evaluación se convierte en un espacio de diálogo y construcción, no solo en una medición del desempeño.

3.4. Activar capacidades a través del desarrollo profesional

El modelo incorpora un proyecto formativo diverso y estructurado, que acompaña a las personas en distintas etapas. Actualmente se encuentra en fase de rediseño y abarca estos ámbitos:

- En el acceso: formación inicial para el desempeño
- En el desarrollo: mejora continua de capacidades
- En la promoción: preparación para asumir nuevas responsabilidades

Las metodologías son variadas y combinan formación presencial, aprendizaje en el puesto, grupos de aprendizaje y recursos digitales. Esto permite adaptarse a distintos perfiles y situaciones.

La clave no está solo en formar, sino en **activar capacidades reales que se traduzcan en mejora del desempeño y del servicio.**

3.5. Conciliar para sostener a las personas en el tiempo

El modelo de conciliación es uno de los elementos más relevantes de la práctica. No se plantea como un conjunto de excepciones, sino como un sistema estructurado que permite adaptar la relación laboral a las necesidades cambiantes de las personas.

La posibilidad de ajustar jornadas, solicitar excedencias, acceder a permisos o reorganizar el tiempo de trabajo permite que las personas puedan sostener su trayectoria profesional a largo plazo.

Esto tiene un impacto directo en la estabilidad de los equipos y en la reducción de la rotación.

3.6. Liderar desde el cuidado

El modelo se apoya también en una determinada forma de ejercer el liderazgo. Las personas responsables no solo gestionan tareas y resultados, sino que desempeñan un papel clave en el acompañamiento de sus equipos.

Este liderazgo se orienta a:

- generar entornos de confianza
- facilitar el desarrollo de las personas
- sostener situaciones complejas
- favorecer la cohesión de los equipos

De este modo, el cuidado no solo se articula en políticas, sino en la relación cotidiana entre personas.

3.7. Estabilidad y cierre del ciclo profesional

El modelo incluye también la última etapa del ciclo profesional, a través de mecanismos que permiten transiciones ordenadas, como la jubilación parcial o el relevo generacional.

Estas medidas permiten, por un lado, cuidar el final de la vida laboral de las personas y, por otro, garantizar la continuidad del conocimiento y la estabilidad de los equipos.

4. Impacto de la práctica

El despliegue de este modelo ha generado efectos relevantes en distintos niveles.

En las personas, se traduce en mayor estabilidad, mejores condiciones de desarrollo profesional y una percepción real de cuidado por parte de la organización.

En los equipos, contribuye a mejorar la cohesión, reducir la rotación y fortalecer el compromiso colectivo.

En la organización, permite sostener un modelo coherente de gestión de personas, alineado con su misión y con la calidad del servicio que presta.

Y, en última instancia, el impacto se traslada a las personas usuarias, que reciben apoyos más estables, personalizados y de mayor calidad y por supuesto, a sus familias

5. Elementos que hacen relevante la práctica

Lo que convierte esta experiencia en una buena práctica destacada no es la existencia de medidas concretas, sino la coherencia del conjunto.

Se trata de un modelo que:

- integra todo el ciclo de vida profesional
- conecta cuidado y exigencia
- vincula desarrollo profesional con la excelencia del servicio
- se apoya en condiciones laborales reales y no simbólicas
- garantiza la continuidad y sostenibilidad de los equipos

Pero, sobre todo, refleja una idea de fondo:

el cuidado de las personas profesionales no es un complemento del modelo organizativo, sino una condición imprescindible para cumplir la misión de la entidad.