

## COMUNICACIÓN

### De la persona a la organización. Algunas claves para el cambio

Ana Carratalá

*Fundación San Francisco de Borja para Personas con Discapacidad Intelectual. Centro San Rafael.  
Alicante*

---



## **INTRODUCCIÓN**

Cada vez existe un acuerdo más unánime respecto a que el modelo de prestación de apoyo que más incide en la calidad de vida de cada persona es el que se ofrece en el entorno comunitario, apoyando su autonomía y asegurando el respeto y el ejercicio de sus derechos como ciudadano.

Sin embargo este modelo se mantiene todavía en un horizonte demasiado alejado de la realidad de los centros y servicios para las personas con discapacidad intelectual de nuestro entorno.

El recorrido a través de las etapas que Valerie J. Bradley define como un avance desde un modelo institucional hasta el modelo de ciudadanía, es más lento de lo que sería deseable para las personas con discapacidad que aspiran a disfrutar de una vida digna de ser vivida. También es una evidencia que el ritmo de avance difiere de unos lugares a otros.

Desde una perspectiva de sistemas, las diferentes velocidades están determinadas por factores impulsores o inhibidores del cambio que podemos evidenciar tanto en el micro, como en el meso y en el macro sistema.

Existe un grave riesgo, y más aun en el momento económico actual, de utilizar la falta de crecimiento económico o la falta de recursos como toda excusa para mantenernos en el inmovilismo y aferrarnos a modelos que, en coherencia con los actuales paradigmas sobre la discapacidad intelectual, deben ser necesariamente transformados.

El cambio operado en organizaciones que podemos considerar pioneras en el avance hacia modelos de ciudadanía, como la organización Arduin de Holanda, no puede atribuirse exclusivamente a la disponibilidad de recursos y al apoyo gubernamental. Hemos de preguntarnos por qué en Arduin se ha producido este cambio mientras que en organizaciones similares de su mismo entorno, dotadas con los mismos presupuestos, esta transformación no se ha dado.

Es, sin duda, una cuestión de las creencias y valores que subyacen en la toma de decisiones y en el desarrollo de estrategias y que sitúan a la persona con discapacidad como parte activa y valor central de la organización, redefiniéndola desde sus cimientos para ponerla al servicio del proyecto personal de cada persona a la que apoya.

La convención de la ONU sobre los derechos de las personas con discapacidad ofrece un marco global sobre el que insertar y desarrollar políticas que aseguren el ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad intelectual en cada uno de los países miembros.

La planificación de los apoyos individuales desde una evaluación de las necesidades de apoyo e incorporando la perspectiva de la planificación centrada en la persona, para definir y alcanzar resultados personales, nos ofrece una estrategia eficaz para que cada persona avance hacia esos logros valorados.

Pero lo anterior será un vano esfuerzo si las organizaciones no se transforman, definiendo como resultado prioritario el bienestar de cada una de las personas a las que apoya, desde su perspectiva y con su participación activa. De lo contrario habremos fracasado en el intento de hacer realidad en nuestro contexto el tan deseado modelo de ciudadanía.

Esta comunicación pretende compartir algunos aspectos organizativos que desde la Fundación San Francisco de Borja, entidad alicantina que se dedica a la atención a personas con grandes necesidades de apoyo, se consideran claves para avanzar hacia un modelo de organización centrado en cada persona y provocar una reflexión que nos lleve a implantar nuevas formas de actuar que lo aseguren.

## **CULTURA ORGANIZATIVA**

Situamos como primer factor clave la cultura de la organización, entendida como el conjunto de valores y creencias que comparten la mayor parte de sus miembros, que da coherencia a sus actuaciones y que les permite identificarse con la misma.

Hace años la Fundación San Francisco de Borja definió sus señas de identidad como “un esfuerzo permanente por devolver y asegurar la dignidad de cada uno de sus usuarios, apoyándoles para que puedan alcanzar metas personales valoradas y, en definitiva, para que puedan ser felices. Para ello se desarrolla un plan de atención personalizado, rico en actividades significativas tanto en el propio centro como en la comunidad, dentro de un clima de acogida, confianza, afecto y respeto”..

Para nosotros la importancia de la cultura estriba en las siguientes razones:

- Las creencias y los valores están en las personas que forman parte de la organización, desde sus directivos hasta el personal de servicios. No podemos aspirar a una coherencia organizacional sino compartimos los valores y creencias que sustentan nuestras actuaciones en todos los niveles.
- La cultura puede facilitar enormemente el desarrollo de la estrategia de la organización si está en coherencia con la misma. De lo contrario, puede ser su principal freno.
- Una cultura que incorpora a la persona como valor central, desde el reconocimiento de su dignidad, de sus potencialidades y de sus aspiraciones, influye en los resultados de la actividad ya que es generadora de prácticas autónomas orientadas a la calidad de vida por parte de aquellos que están más próximos a los clientes, sin necesidad de instrucciones de sus supervisores.
- La calidad de un servicio de apoyo se pone en juego en la relación directa entre los usuarios y los profesionales de atención directa con los que pasan la mayor parte de su tiempo. Debemos confiar en que en cada momento los profesionales actúan en coherencia con la misión y los valores de la organización, estén o no en presencia de sus responsables. Esto no se puede conseguir solo con procedimientos y normas, pues la vida de la gente es diversa, variada y en gran medida impredecible. Necesitamos profesionales con sólidos valores, capaces de actuar y responder de acuerdo con las señas de identidad de la organización, conociendo cual es el propósito final de su trabajo (Senge, 1992).

Toda organización tiene su cultura pero no todas las organizaciones gestionan su cultura, lo que puede constituir una grave negligencia, pues como hemos dicho, el desarrollo de la estrategia y el cumplimiento de su misión van a depender en gran medida de las creencias y valores de sus miembros.

La cultura evoluciona continuamente y se construye entre todos, consciente o inconscientemente. Desde nuestra experiencia, cuando este proceso de construcción compartida se hace explícito y en él participan todos los miembros de la organización, se genera un marco referencial de valores mucho más ambicioso y asumido que el que definirían los más altos directivos poniendo sus mejores esfuerzos para ello.

Es por ello importante definir, alimentar y asegurar esta cultura compartida por medio de procesos formales y participativos, contando con los propios clientes y con los que están más cerca de ellos.

Algunos ejemplos de prácticas que contribuyen a fortalecer esa cultura compartida en la Fundación San Francisco de Borja son el proceso de planificación estratégica, los procesos de selección y acogida de profesionales, la definición de perfiles profesionales, orientación de estrategias, procesos y planes de acción, los planes de formación de profesionales, voluntarios y familiares o la proyección al exterior de la cultura de la Fundación.

## **LIDERAZGO**

Consideramos como otro factor decisivo para el avance hacia una organización centrada en la persona el estilo de liderazgo de directivos y responsables de la organización.

El comportamiento de los líderes es fundamental ya que sus acciones comunican cuáles son sus prioridades y su compromiso con la organización, además de que actúan como modelo para los miembros de la misma. No se puede exigir un compromiso que el propio líder no está dispuesto a asumir el mismo, igual que no podremos avanzar hacia una organización centrada en la persona si sus directivos y responsables no creen en el valor y en la centralidad de cada una de ellas.

Como reflexión previa al actual plan estratégico, el patronato de la Fundación definió en su compromiso con la misma a través de las siguientes afirmaciones:

- Contribuir a la mejora y atención a las personas con discapacidad intelectual
- Sentirse feliz compartiendo la felicidad alcanzada por las personas con discapacidad atendidas.
- Mantener un compromiso ético: la ilusión de hacer algo por los demás, sin esperar reconocimientos personales o gratificaciones que no sean las derivadas de saber que eres útil para alguien.
- Ser fiel al compromiso adquirido
- Tener disponibilidad para asumir responsabilidades
- Contribuir a conseguir realidades maravillosas para las personas con discapacidad: residencia, centro de día, viviendas
- Hacer aportaciones según el proyecto
- Cumplir los objetivos propuestos
- Contagiar entusiasmo
- Aprender continuamente.
- Crecer como persona junto con las personas con discapacidad
- Transmitir la misión y valores de la Fundación a la sociedad
- Celebrar los logros
- Compartir la experiencia
- Incorporar a nuevas personas valiosas para este proyecto

En nuestras organizaciones necesitamos líderes (directivos, gerentes, directores, responsables) que sean inspiradores, impulsores y facilitadores del cambio, que confíen en sus equipos y los empoderen, que remuevan obstáculos, que se abran a la creatividad y que tengan la valentía de preguntarse ¿y por qué no? ante cualquier nueva propuesta o iniciativa.

El liderazgo no es más que un diálogo entre valores. “Las personas solo llegan a desarrollar toda su capacidad cuando creen de verdad en lo que hacen (...)” (García, 2003)

Apoyar la vida de las personas es una fuente continua de incertidumbres que, como hemos dicho, son difíciles de anticipar y no se pueden normativizar. El entorno en el que nos movemos no añade estabilidad; más bien al contrario, incrementa la inestabilidad y la sensación de ingobernabilidad.

Ante esta situación una solución lineal, que se transmita verticalmente desde los jefes a los subordinados, estará lejos de dar una respuesta eficaz. Es por tanto necesario dar confianza a la autonomía a la persona de apoyo y a su capacidad de responder de la manera más adecuada a las

necesidades del entorno. “En nuestras organizaciones, son muy difíciles los cambios unidireccionales promovidos desde la cúpula directiva. Muchos cambios son complejos y requieren las aportaciones de las personas y equipos. Cuando las personas participan en la toma de decisiones, se identifican más con los objetivos que se delimitan y son capaces de desarrollar esfuerzos y comportamientos que van más allá de las exigencias formales de sus puestos. (...) Es necesario confrontar posturas y abrir cauces de expresión y comunicación que permitan una nueva síntesis, una nueva manera de entender la organización y los valores que le dan sentido” (Martinez-Tur, 2010).

Desde la Fundación hemos apostado por un liderazgo participativo, haciendo de la transversalidad un valor fundamental para la gestión.

## **PERSONAS**

Nuestras organizaciones son fundamentalmente organizaciones de personas con personas. La competencia y el compromiso con el proyecto común de los profesionales y voluntarios es el principal factor de éxito de la organización.

Dentro de un marco de valores compartido es necesario avanzar en la autonomía y cualificación de los profesionales para que puedan dar respuesta a las diversas situaciones que se plantean en su quehacer diario. Los técnicos y responsables, además de dar apoyo directo a los clientes, deben facilitar el trabajo del resto de profesionales de atención directa para que estos, a su vez, puedan ser facilitadores de la autonomía y felicidad de las personas a las que apoyan, garantizando su correcta atención y seguridad.

La definición de perfiles profesionales, los planes de formación y la evaluación del desempeño tienen en cuenta el desarrollo de estas competencias profesionales, incluyendo no solo aspectos técnicos sino también los relacionales y éticos. Cuando se trata de profesionales de apoyo hemos de tener en cuenta que “las virtudes en las personas que ofrecen apoyo no son solo condición para el buen desenvolvimiento de este; son ellas mismas apoyo y cuidado, con frecuencia complemento decisivo de los materiales o técnicos” (Etxeberria, 2005)

Debemos revisar el desempeño del rol de apoyo, pues es esencial abandonar el modelo en el que impera el poder técnico, que genera indefensión, dependencia, infelicidad e incluso agresividad, para asumir un rol de facilitador y amistad contextual, donde impera la reciprocidad y el aprendizaje mutuo, asumiendo que lo que en esta relación se intercambia forma parte del proyecto de felicidad tanto del que recibe el apoyo como del que lo ofrece.

El límite de esta relación de apoyo siempre será la autonomía del que lo recibe.

Otro aspecto clave dentro de la política de personas de la organización es su orientación hacia las necesidades y expectativas de cada cliente. Entre los primeros criterios para la promoción interna y para la asignación del puesto de trabajo, definidos de manera participada dentro la política de personas de la organización, está la asignación del puesto “buscando a la persona más adecuada para cada puesto de trabajo, teniendo como referencia las necesidades de los usuarios a los que debe apoyar para que disfruten de la mayor calidad de vida posible y las funciones a desempeñar en ese puesto”. Una de las maneras de saber si realmente el trabajador responde a las expectativas del cliente, procede de la información que nos aporta el propio cliente, por muy afectado que esté. A través del enfoque de planificación centrada en la persona utilizado con los usuarios con mayores necesidades de apoyo, los planes de estilo de vida esencial, identificamos las características de la personas que mejor les apoyan, siendo esta una fuente de información para formar los equipos de trabajo, que se mantienen estables a lo largo del año con el fin de aportar una mayor estabilidad en el apoyo.

## **ESTRATEGIA**

Tradicionalmente definimos estrategia como la adecuada acción y asignación de recursos para alcanzar los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta la evaluación del entorno y las propias competencias.

Es la estrategia la que marca la actividad de toda la organización. Es importante definir cuáles son los objetivos y indicadores de resultados que esperamos alcanzar en un determinado periodo.

Una organización centrada en la persona debe asegurar que es capaz de alcanzar resultados personales valiosos para sus clientes. En este sentido todavía nos queda un largo camino por recorrer de forma que sepamos incorporar estos resultados personales como resultados estratégicos. No obstante entendemos que es fundamental, como se recoge en los dos últimos planes estratégicos de la Fundación, establecer como primera línea de acción estratégica la relacionada con la calidad de vida de la persona con discapacidad.

## **ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN**

Para dar una respuesta personalizada necesitamos una estructura organizacional flexible, aplanada, con capacidad de adaptación a ambientes inciertos, abierta a cambios, permeable al aprendizaje y que estimule la capacidad para la acción.

De esta manera es posible identificar oportunidades procedentes de diversos entornos, especialmente de la comunidad, sin desechar ninguna idea por descabellada que parezca, pues muchas veces, aquello que parece más improbable, se puede convertir en el apoyo más adecuado para que algunos usuarios disfruten de la vida que quieren.

No hemos de perder de vista que nuestro principal cometido como entidad de apoyo a las personas con discapacidad intelectual es ser generadores de oportunidades para la calidad de vida. Debemos ofrecer diversidad de opciones, aunque solo sirva para que el cliente las rechace después de experimentarlas. Las personas que acuden a nuestros servicios necesitan poder construir una vida más enriquecida con actividades funcionales y significativas y muchas veces, la única manera que tienen de decidir, es experimentando distintas opciones que estamos obligados a procurar.

Esta diversidad de opciones debe incluir entornos y actividades comunitarias y deben fomentar la participación y las contribuciones valoradas por parte de los clientes. En los últimos años el número de actividades elegidas y realizadas en entornos comunitarios se ha incrementado notablemente. Entre ellas se incluyen actividades de ocio, culturales, deportivas, compras personales, servicios a la comunidad, etc

Los horarios deben responder a las necesidades y expectativas individuales, incorporar entornos y actividades en la comunidad y construirse contando con la elección de la persona a la que deberán adaptarse continuamente, por lo que habrá que hacer los cambios que se consideren necesarios.

Una estructura jerarquizada, burocrática, basada reglas y normas es poco permeable al aprendizaje y tiende a acomodarse. Con el fin de aplanar la estructura y aproximar las decisiones al lugar dónde se presta el apoyo directo, se ha optado por dividir funcionalmente el centro en 7 unidades funcionales de prestación de apoyo (los 5 hogares, el centro de día y la vivienda) teniendo cada una de ellas un responsable como coordinador e interlocutor directo de los usuarios, familiares y trabajadores asignados a esa unidad.

Por último, es necesario que todos los procedimientos y procesos necesarios para desarrollar la estrategia y que permiten que funcione la organización, estén alineados con la misma y constituyan el soporte adecuado para su logro. No basta con disponer de un proceso de

planificación individual centrado en la persona sino que todos los procesos tanto claves, como estratégicos o de soporte estén inspirados y sean coherentes con el modelo de calidad de vida.

La evaluación y mejora continua, contando con la participación de todos y tomando como referencia el modelo de calidad FEAPS es una garantía de avanzar en esta línea.

### **A MODO DE CONCLUSIÓN: DE LA PERSONA A LA ORGANIZACIÓN**

Desde que en el 2001 comenzamos a implantar los procesos de planificación centrada en la persona entre los usuarios de la Fundación, se ha ido produciendo una tendencia de cambio que ha consolidado el lugar central que ya tenía la persona con discapacidad intelectual en nuestra organización, pero reconociéndola desde la nueva mirada de la capacidad y de sus posibilidades de participación social.

Este nuevo enfoque de trabajo ha permitido a muchos de nuestros usuarios alcanzar logros personales valorados, incrementando sus relaciones personales y su participación en la comunidad, desarrollando actividades y roles significativos.

Pero sus efectos han traspasado el nivel del microsistema para afectar a toda la organización, provocando cambios sin los cuales no hubieran podido alcanzarse estas metas definidas.

Estamos orgullosos de que las personas a las que apoyamos, a pesar de sus graves afectaciones, nos hayan ayudado a darnos cuenta de los cambios que era preciso hacer en la definición de nuestra estrategia y nuestra política de personas, en el desempeño de nuestros roles profesionales, en nuestra forma de organizarnos en pequeños grupos, en el diseño de nuestros procesos, en la definición de nuestros servicios, en traspasar los límites que nos separan de la comunidad y en otras tantas cosas en las que todavía tenemos mucho que aprender. Gracias a cada uno de ellos por transformarnos y por darle sentido a nuestro trabajo.

### **BIBLIOGRAFÍA**

- Cuadernos de Buenas Prácticas FEAPS (2007). Planificación Centrada en la Persona. Experiencia de la Fundación San Francisco de Borja para personas con Discapacidad Intelectual.
- Etxeberria, X (2005). *Aproximación ética a la discapacidad*. Bilbao: Universidad de Deusto
- French, W.L., Bell, C.H. (1995). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. Méjico: Prentice Hall.
- García, S., Dolan, S (2003). *La Dirección por Valores*. Madrid: Mc Graw Hill
- Gardner, J.F. y Carran, D.T. (2005). Logro de resultados personales por personas con discapacidad del desarrollo. *Siglo Cero*, 215, 38-65
- Martínez-Tur, V., Peiró, J.M., Potocnik, K. *Calidad de servicio y calidad de vida: el survey feedback como estrategia de cambio organizacional*. Madrid: FEAPS
- O'Brien, J. (2003). La planificación centrada en la persona como factor de contribución en el cambio organizacional y social. *Siglo Cero*, 208, 65-69
- Schalock, R, Gardner, J.F., Bradley, V.J. (2006). *Calidad de Vida para personas con discapacidad intelectual y otras discapacidades del desarrollo. Aplicaciones para personas, organizaciones, comunidades y sistemas*. Madrid: FEAPS
- Senge, P.M. (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Ediciones Granica, S.A.