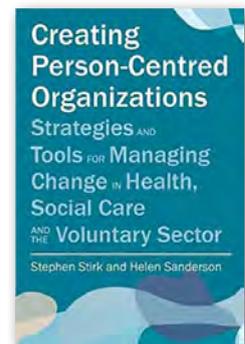


Creating person-centred organisations. Strategies and tools for managing change in health, social care and the voluntary sector

STEPHEN STIRK Y HELEN SANDERSON (2013)

Londres: Jessica Kingsley Publishers



Tania Cuervo Rodríguez

<u0194650@uniovi.es>

Universidad de Oviedo

La evolución del constructo teórico de la discapacidad intelectual ha obligado a las organizaciones que atienden a personas con esta discapacidad a modificar su *modus operandi*, es decir, se ha pasado de planteamientos proteccionistas e institucionalistas, donde era la persona quien tenía que adaptarse a los recursos disponibles, a nuevos postulados orientados a la autonomía personal a través de la presencia y participación comunitaria, el empoderamiento o la adaptación de los servicios a sus necesidades.

Las instituciones necesitan reorganizarse para garantizar que las personas con discapacidad intelectual puedan tener voz, expresar sus ideas, sus miedos, sus sueños y sus metas, recibiendo para ello los apoyos individualizados que precisen y siempre teniendo en cuenta la importancia de las relaciones entre las personas: tanto las que surgen entre los usuarios de la entidad, como las que se establecen entre los profesionales y las personas con discapacidad. En definitiva, esta reorganización tiene que basarse en prácticas centradas en la persona para mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad y, a su vez, para garantizar que los profesionales desempeñan su trabajo motivados e implicados en el apoyo que proporcionan.

Creating person-centred organisations. Strategies and tools for managing change in health, social care and the voluntary sector nos acerca a las principales prácticas y herramientas centradas en la persona (en las que los usuarios del servicio y los trabajadores son el centro), así como a las características de una institución reorganizada. Todo ello desde la perspectiva de la necesidad de cambio organizacional.

Son diversas las razones por las que una entidad debe realizar un proceso de cambio, destacando sobre todo el hecho de que, en ocasiones, la persona que recibe el apoyo tienen unas expectativas mayores o diferentes de lo que se le ofrece en la organización. Y es, en ese momento, cuando aquellos que ejercen el liderazgo y los profesionales tienen que trabajar en equipo y sentarse a reflexionar sobre qué es lo que está fallando, cómo se puede mejorar y a qué nivel se debe hacer el cambio: 'macro' (en las estrategias y desafíos de la institución) o 'micro' (en el trabajo que se realiza día a día).

Stirk y Sanderson, los autores de esta obra, dedican un capítulo completo a exponer las diferentes técnicas y prácticas que favorecerán que una organización tenga un carácter centrado en la persona. Estas herramientas son muy variadas tanto

en su uso como en su desarrollo, pero todas tienen en común la finalidad de crear un buen equipo y establecer una adecuada comunicación entre los usuarios y profesionales y garantizar mayores oportunidades de participación, así como la mejora en la calidad de los apoyos que reciben y en su autodeterminación y empoderamiento. A modo de ejemplo, existen técnicas como *buenos días y malos días*, en la que se le pregunta a la persona con discapacidad intelectual qué es para ellos un buen día, un día excelente y un día malo; *perfil de una página*, en el que se recogen las características de una determinada persona con respecto a lo que es importante para ella y a cómo se le puede apoyar bien; *bitácoras de aprendizaje*, en la que los trabajadores recogen lo que funciona y no funciona a la hora de proporcionar un apoyo y qué necesita ser cambiado... Por lo tanto, debido al carácter de todas estas prácticas centradas en la persona, se requiere un compromiso por parte de los profesionales para poder llevarse a cabo un trabajo en equipo.

Revista Española de Discapacidad,
4 (2): 255-256.



Pero no siempre es fácil lograr ese compromiso, ya que entran en juego variables personales, sociales y laborales que dificultan esta tarea. El papel que desempeñan los líderes de las organizaciones es primordial. Éstos necesitan conocer los intereses de cada uno de los trabajadores y ver cómo pueden ser usados para lograr los objetivos del grupo, así como descubrir qué es lo que necesita el personal para desarrollar sus tareas.

Para el correcto devenir de este equipo de trabajo, como bien indican los autores en uno de sus capítulos, se requiere que compartan la misión, los valores y las creencias que rigen los quehaceres de la organización, que tengan una buena comunicación entre ellos y que participen en la toma de decisiones a través de, por ejemplo, fórums u otro tipo de reuniones.

Otro de los aspectos destacables de los que se habla en este libro es de que no solamente están presentes en una institución el director, los empleados y los usuarios, sino que, para que una organización desempeñe planteamientos centrados en la persona, se requiere un trabajo conjunto también con las familias, amigos, círculos de apoyo, personas de la comunidad local interesadas y los proveedores y financiadores de los servicios.

¿Reaccionan todos los implicados de la misma forma ante un cambio organizacional? Según los autores, podemos encontrarnos con personas incrédulas ante esos cambios que se van a hacer o se están haciendo, ya que estos procesos suelen ser lentos y puede tardarse en observar resultados. Por otro lado, hay individuos que tienen una disposición excelente hacia la reorganización, ya que asumen que cada persona tiene unas características determinadas y, por ende, requieren de apoyos individualizados y prácticas centradas en la persona. Pero la forma en la que se gestionen los cambios determinará si se podrán mantener en el tiempo o no: prestar atención a lo que los implicados piensan o a cómo se sienten ante esas nuevas prácticas será un factor fundamental.

Las instituciones que se preocupan por desarrollar prácticas centradas en la persona han de evaluar, de forma honesta, si esas herramientas y técnicas que han empezado a utilizar contribuyen a la consecución de los objetivos que habían establecido o si, por el contrario, desvirtúan esas metas fijadas. Para ello, Stirk y Sanderson recomiendan que se mida la calidad de esos servicios a través de encuestas, quejas o rotación del personal, a través de auditores externos (personal de otra institución o empresa que realiza la evaluación previo encargo) o de medidas internas (son los miembros de la organización los que realizan esa medición). Si bien es cierto que se requiere que todos los implicados participen de forma clara y veraz, esta evaluación no tendría sentido si no se lleva a cabo una exposición de los resultados para que todos los miembros de la entidad sean conocedores de los mismos.

En el último capítulo de este libro se exponen cuáles son las características principales de una organización centrada en la persona, destacando que el foco central de estas entidades es la propia persona, así como también que los empleados están cuidadosamente emparejados con los usuarios según sus intereses, que los líderes apoyan a los trabajadores, que se favorece la creatividad, innovación y aprendizaje continuo, que se comparten valores y que se tiene en cuenta el papel que representa la comunidad en la vida de los individuos.

En resumen, reorganizar una entidad para transformarse en una organización centrada en la persona requiere el trabajo de todos los implicados, donde el foco de atención sean los usuarios del servicio, donde se luche por favorecer que logren sus metas con el apoyo de sus familiares, de sus amigos, de los profesionales con los que trabajan diariamente y de la comunidad en general, y donde la mejora de la calidad de vida sea una realidad manifiesta.