

## ***El cambio en las organizaciones de discapacidad. Estrategias para superar sus retos y hacerlo realidad. Guía de liderazgo***

**ROBERT L. SCHALOCK Y MIGUEL ÁNGEL VERDUGO (2013)**

**Madrid: Alianza Editorial**



**Tania Cuervo Rodríguez**

<u0194650@uniovi.es>

Universidad de Oviedo

Hablar de cambios en la atención a las personas con discapacidad intelectual o del desarrollo es hablar de dos figuras clave en este sector: el español Miguel Ángel Verdugo (director del Instituto Universitario de Integración en la Comunidad –INICO– y catedrático en la Universidad de Salamanca) y el norteamericano Robert L. Schalock (quien ha sido director de la Asociación Americana para el Retraso Mental –AAMR– y catedrático en la Universidad de Nebraska). Ambos investigadores han producido en las últimas décadas amplios conocimientos relacionados con el sector de la discapacidad aceptados por gran parte de la comunidad científica internacional.

En esta ocasión, los autores exponen que las organizaciones de personas con discapacidad intelectual o del desarrollo han de llevar a cabo un cambio, una evolución en su estructura y en su forma de funcionar en el día a día para adaptarse a los avances de los últimos años: la participación comunitaria de las personas con discapacidad intelectual como foco central en el planteamiento de actividades, el sistema de apoyos individualizados y la perspectiva de que las organizaciones sean más eficaces y eficientes, todo ello con la finalidad

de mejorar la calidad de vida de estas personas.

En el primer capítulo del libro los autores nos presentan una serie de estrategias de cambio, las cuáles suponen el punto de partida para redefinir las organizaciones hacia un perfil centrado en los intereses de todos los involucrados (gestores, personal de apoyo y personas con discapacidad). Caben destacar, entre otras, la creación de equipos de alto rendimiento, el hacer foco en los resultados personales y organizacionales, utilizar prácticas basadas en la evidencia y cambiar los estilos de pensamiento. Para que todo esto sea posible, los líderes deben ser conscientes de la importancia de llevar a cabo estas transformaciones y transmitirles estos valores y actitudes a los profesionales, así como apoyarles y responder a las posibles dudas o planteamientos que surjan a lo largo del período de cambio.

Uno de los aspectos trascendentes para lograr esta redefinición, tal y como exponen los autores, es que las organizaciones pasen de tener una estructura vertical (jerarquizada) a una estructura horizontal, en la que las decisiones dependan de todos los profesionales implicados mediante consensos en lugar de los tradicionales

dictámenes impuestos por los gerentes o directores.

La expansión del pensamiento propio de las organizaciones se trata en el capítulo dos. Según los autores, este pensamiento tendría que estar formado por: el pensamiento de sistemas (el cual atiende a las diferentes variables que influyen en el rendimiento de las personas y en el funcionamiento humano), la síntesis (uso correcto de la información para obtener buenas decisiones) y el alineamiento de los componentes de la entidad de manera lógica.

En el tercer capítulo se habla de los resultados personales derivados, directa o indirectamente, de los servicios prestados por la entidad, así como de los resultados organizacionales (aquellos que derivan del uso de los recursos empleados para conseguir sus metas). Posteriormente, estos resultados permitirán desarrollar una serie de informes en los que se da a conocer esta información de manera detallada, llevar a cabo una supervisión de la información recogida o hacer valoraciones en las que se analice

*Revista Española de Discapacidad,*  
4 (1): 261-263.



el impacto de las variables analizadas. Todo ello con el propósito de que todas las personas implicadas sean conocedoras de lo que ocurre en la entidad.

El siguiente apartado analiza el que, a juicio de los autores, es el reto real para todas las organizaciones: garantizar la eficacia y eficiencia de los servicios desempeñados en la institución mediante la creación de equipos de alto rendimiento, los cuáles han de estar implicados e informados de lo que ocurre en la organización así como trabajar de forma organizada, ser transparentes y estar capacitados para desempeñar su trabajo.

En los últimos años se ha ido desarrollando el nuevo paradigma de los apoyos en la atención a las personas con discapacidad intelectual, que aboga por que los profesionales analicen las necesidades de apoyo, de forma individualizada mediante las diferentes escalas existentes. Una vez evaluados los datos recogidos, se proporcionan a la persona los apoyos (lo más naturales posibles) que precise para ser más autónoma e independiente, para tener una mayor presencia y participación comunitaria y para tener una mejor calidad de vida. El capítulo cinco está dedicado a cómo medir estas necesidades de apoyo y a cómo desarrollar un plan individualizado de apoyos.

Pero ¿qué información es aquella que nos indica que es necesario llevar a cabo un cambio en nuestra organización? En el apartado siguiente, los autores hablan del uso de las prácticas basadas en la evidencia, es decir, del uso de métodos fiables, basados en teorías articuladas y aceptadas, para la toma de decisiones. Por lo tanto, estas evidencias serán de calidad, robustas (estadísticamente significativas) y relevantes.

Los capítulos siete y ocho analizan dos aspectos fundamentales que están presentes en las organizaciones redefinidas. El primero de ellos es la necesidad de implementar sistemas de evaluación basados en los índices de eficacia y eficiencia. El segundo es la innovación como factor promotor de la sostenibilidad, es decir, el

innovar supone adaptarse a los cambios que van surgiendo a lo largo de los años.

¿Es fácil reorganizar una entidad? ¿Existen personas reticentes a este cambio? ¿Cómo se puede vencer esta resistencia? ¿Los cambios se pueden mantener en el tiempo? El capítulo nueve nos da respuestas a estas preguntas mediante una serie de consejos dirigidos a los líderes y gestores de las organizaciones para lograr el cambio. También se expone en este apartado el “modelo de cinco pasos para producir el cambio permanente” en el que se defiende que, para conseguir esa finalidad, se ha de tener una visión clara, comunicar de manera simple las decisiones, favorecer una participación constructiva y garantizar que se produzcan ganancias a corto plazo.

Si se superan esas negativas y se llevan a cabo las estrategias descritas anteriormente, se logrará, tal y como indican los autores en el último apartado del libro, una organización redefinida productora de conocimiento, centrada en la mejora continua de la calidad de la entidad, que toma decisiones basadas en la evidencia, utiliza un sistema de apoyos individuales, mantiene una estructura horizontal en vez de vertical, y está basada en la comunidad en la que lleva a cabo su acción.

Puede ocurrir que, una vez producidos los cambios, surjan intereses contrapuestos dentro de la propia institución, bien por parte de los familiares y personas con discapacidad o bien por parte de los propios trabajadores por lo que, aquellos que han asumido el liderazgo, tienen que ser capaces de encontrar el equilibrio adecuado atendiendo a todas las partes implicadas.

Todos los capítulos, a su vez, incluyen dos herramientas útiles para que los líderes de las organizaciones de personas con discapacidad intelectual o del desarrollo puedan analizar cómo es su situación en cada una de las temáticas tratadas: las “autoevaluaciones”, dirigidas a valorar las diferentes estrategias trabajadas en el documento (por ejemplo el modelo mental de la entidad), y el apartado de

“acciones que puedes realizar ahora”, en el que los autores proporcionan consejos para poder acrecentar el cambio y así redefinir una entidad.

En definitiva, se trata de una obra que reflexiona acerca de los procesos de cambio organizacional desde un punto de vista global, razón por la cual resulta interesante para

quienes ejercen el liderazgo en las mismas, ya que, si se llevan a cabo correctamente los cambios en la entidad descritos en el libro, además de auspiciar un buen clima de trabajo, podrán ofrecer servicios más adaptados a la persona con discapacidad y, de este modo, se obtendrán mejores resultados personales y organizacionales.