

CULTURA ORGANIZACIONAL CENTRADA EN LA PERSONA



Autoras

Tania Cavada
Verónica Lozada

Revisión y aportaciones

Erkuden Aldaz

Edición y maquetación

Mikel Larrañaga

Fotografías

Estibaliz Ortolaiz

Diciembre, 2024. Versión final

Matia Fundazioa



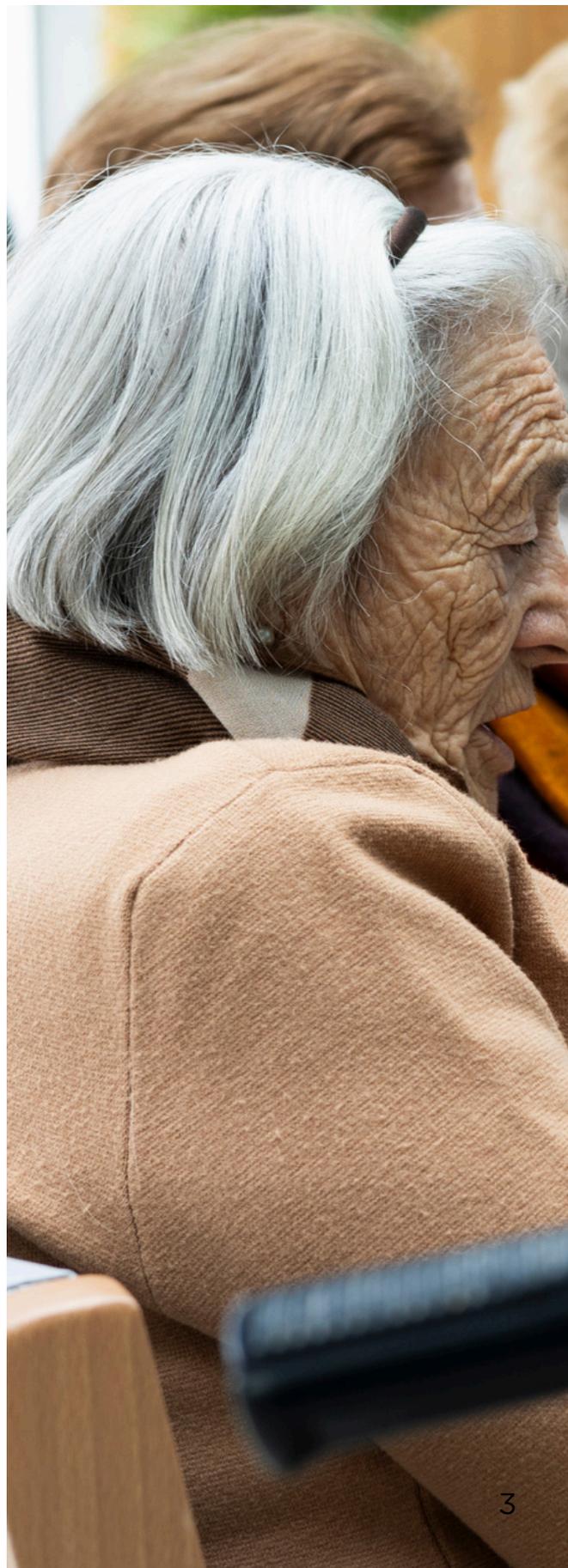
Reconocimiento - No Comercial - Sin Obra Derivada (by-nc-nd)

Esta licencia no permite la generación de obras derivadas ni hacer un uso comercial de la obra original, es decir, sólo son posibles los usos y finalidades que no tengan carácter comercial.

El proyecto 'Como en Casa' está financiado por el Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno de España y los fondos Next Generation EU de la Unión Europea.

Guía Cultura organizacional centrada en la persona

1	INTRODUCCIÓN	4
	Para qué nos sirve esta guía ¿Por qué la atención centrada en la persona requiere un cambio de cultura?	
2	CAMBIO DE CULTURA	7
	¿Qué es? ¿Cuándo se da? ¿Por qué es importante?	
3	CLAVES PARA UN ITINERARIO DEL CAMBIO	9
	1. Etapa: Reflexionar sobre el cambio <ul style="list-style-type: none">• Propósito• Personas• Contexto 2. Etapa: Gestionar el cambio <ul style="list-style-type: none">• Las personas• Los líderes• La Reflexión• El Aprendizaje• La Comunicación	
4	ALGUNAS IDEAS SOBRE EL CAMBIO DE CULTURA	12
	Formación de líderes y equipos El reconocimiento Un proceso de cambio es un cambio hacia un propósito	
5	EL PROPÓSITO EN UNA ORGANIZACIÓN	13
	Qué es el propósito Herramientas para desarrollar el propósito Claves para formular un propósito Tips adicionales Ya tenemos un propósito.... Y ahora, ¿qué sigue?	
6	REFLEXIONES	18
7	ANEXOS	19



1. INTRODUCCIÓN

El acompañamiento a las personas en su proceso de envejecimiento está experimentando una transformación profunda a nivel global, pasando de un modelo institucional tradicional a un enfoque más humano y personalizado: **la Atención Centrada en la Persona (ACP)**.

Este enfoque pone en el centro a la persona, reconociéndola como un ser único con historia de vida, valores, preferencias y derechos. En lugar de un modelo asistencial basado en la uniformidad y la eficiencia operativa, la Atención Centrada en la Persona busca generar entornos donde las personas mantengan su autonomía, dignidad y bienestar emocional, social y físico.

La implementación de la Atención Centrada en la persona no es solo un cambio de protocolos o formas de cuidar. Se trata de una transformación cultural profunda dentro de las organizaciones que acompañan a las personas en su proceso de envejecimiento y que parte de un cambio en la mentalidad y formas de hacer de los equipos profesionales, la gestión organizativa y la relación con las familias y comunidades. Se trata de repensar la manera en cómo vemos a las personas, entendemos el envejecimiento, el rol de los profesionales y la participación activa de las personas en la toma de decisiones sobre su propia vida. La base del Marco Orientador del buen cuidado que propone el proyecto Como en Casa (Ver Anexo – Marco Orientador).



NOTA: A lo largo de la guía, cuando hablemos de personas, nos estaremos refiriendo a todas las personas: personas en proceso de envejecimiento, familiares, personas con vínculos emocionales significativos, voluntarios, profesionales, etc. En caso sea necesario, se especificará a qué grupo de personas nos estamos refiriendo.

PARA QUÉ NOS SIRVE ESTA GUÍA

- Para entender por qué la atención centrada en la persona requiere un cambio cultural.
- Para aportar algunas claves en el camino hacia la transformación, hacia un modelo de atención centrado en la persona.

A lo largo de la misma se plantearán cuestiones como :

-¿QUÉ ES LA CULTURA Y A QUÉ NOS REFERIMOS CUANDO HABLAMOS DE UN CAMBIO CULTURAL?

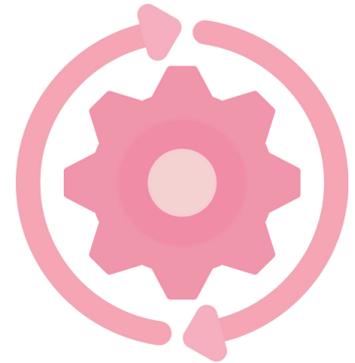


-CLAVES PARA UN ITINERARIO DE CAMBIO DE CULTURA



-LA IMPORTANCIA DEL PROPÓSITO: PARA QUÉ HACEMOS LO QUE HACEMOS Y CÓMO LO HACEMOS

¿POR QUÉ LA ATENCIÓN CENTRADA EN LA PERSONA REQUIERE UN CAMBIO DE CULTURA?



La atención centrada en las personas implica pasar de una mirada asistencial con relación a las personas en sus procesos de envejecimiento a una en la que se garantiza su dignidad y derechos, independientemente del momento vital en el que se encuentren.

Para garantizar la dignidad y derechos de las personas, este modelo promueve la autonomía de las personas en su día a día y busca su participación en las decisiones cotidianas y fundamentales de su vida.

Para plasmar el modelo en el día a día se requiere un cambio cultural, de contexto, de valores, de hábitos e incluso organizativo, en los entornos de cuidados y a nivel social.

Dar pasos hacia una atención centrada en la persona requiere del diseño de un proceso de gestión del cambio donde identifiquemos las fortalezas que tenemos para lograrlo y los retos, y diseñar un itinerario de cambio adaptado a nuestros objetivos y nuestra realidad.

2. CAMBIO DE CULTURA

¿Qué es la cultura?

Se refiere a los **modos de pensar, sentir y comportarnos** de un grupo de personas. La cultura a menudo se ve reflejada en una serie de valores, hábitos y normas formales o informales que este grupo tiene. También se ve reflejada en su historia y principales momentos por los que el grupo pasa.

¿Cuándo se producen los cambios de cultura?

Cuando hay un **cambio significativo** en el contexto en el que el grupo se desarrolla, en las personas o la forma en la que un grupo actúa.

¿Por qué es importante que la cultura cambie?

La realidad está en constante cambio y las culturas son vivas y dinámicas, se van adaptando a estos cambios, buscando mantener aquello que las identifica. Por ello, **la capacidad de adaptación manteniendo su esencia** es fundamental para que el grupo evolucione con el entorno en el que se desarrolla y en torno al objetivo que les une.



VEAMOS UN EJEMPLO



El COVID fue un hecho que implicó un cambio cultural. Se dio *un cambio significativo en las formas de relacionarnos*. A nivel externo con muchas barreras como mascarillas y poniendo distancia entre unos y otros. Este contexto nos llevó a adaptarnos a una nueva situación, en la que intentamos mantener nuestras relaciones sociales adecuándolas al contexto que se vivía. Esto derivó en *nuevos hábitos, valores y formas de relacionarnos*.

Una vez pasada la pandemia, si bien volvimos a muchas de nuestras costumbres cotidianas de salir, abrazarnos y tener contacto externo de manera más cercana, se generó *mayor conciencia sobre la importancia que le damos a la cercanía entre las personas*.

Esta situación también *produjo cambios en las formas de trabajar*. La más visible es sin duda el teletrabajo por el que optaron tantos sectores, lo que significó un reto a la hora de plantearnos cómo comunicarnos y trabajar sin la presencialidad.

Sin duda *en el ámbito de los cuidados y el acompañamiento en los procesos de envejecimiento esto significó un giro importante*. Se visibilizó las carencias de un modelo de cuidado y atención institucionalizada donde no se ponía en el centro a la persona ni se promovía su autonomía y capacidad de decidir por sí misma.

Este cambio de contexto, sumado a un *incremento de la esperanza de vida*, cambia en la sociedad la forma de aproximarnos a los procesos de envejecimiento en la sociedad. Estos cambios implican nuevos valores, formas de pensar, expresarnos, comportarnos, entre otros.

3. CLAVES PARA UN ITINERARIO DEL CAMBIO

En esta sección abordaremos algunas claves que consideramos necesarias para un itinerario tipo de cambio cultural que pueda abordar un grupo, equipo u organización. Estas claves y aprendizajes los hemos recogido a lo largo del proyecto [Como en Casa](#) y las entendemos como comunes a todos los procesos de transformación que el proyecto ha acompañado.

En el itinerario proponemos una **etapa de reflexión** para entender nuestro propósito, las personas con las que contamos y el contexto en el que estamos. Hemos ido entendiendo a lo largo del proyecto que esta etapa es fundamental y **debe ser participativa para poder recoger todas las voces de las personas**. Será fundamental poder tener una **actitud de apertura y escucha** para recoger ideas nuevas, expectativas, preocupaciones, temores, incertidumbres, etc.

En una segunda parte se plantea la **gestión del cambio** donde se empiezan ya a ejecutar acciones según lo reflexionado y planificado. En esta etapa, serán necesarias competencias como la **adaptación** a situaciones no previstas, la **flexibilidad** frente a desafíos o retos no planificados y la **creatividad** para seguir avanzando.

Antes de abordar un proceso de cambio debemos reflexionar sobre la nueva etapa que podemos abordar. Este primer proceso de reflexión, debe ser participativo, contar con personas clave en la organización que debemos identificar por su capacidad de reflexión, técnica, su experiencia o su influencia en la organización y en los equipos. Este proceso de reflexión es clave y nos dará las claves para generar la hoja de ruta posterior y no tiene una duración establecida. Cada equipo, organización, debe generar los espacios y tiempos necesarios hasta llegar a responder a las preguntas claves que ahora vamos a ver.



1ª ETAPA: REFLEXIONAR SOBRE EL CAMBIO

Reflexionar sobre el cambio: Entender el cambio como una oportunidad para avanzar y crecer, y dar un espacio para definir dónde estamos y hacia dónde queremos ir es vital. Además, el cambio implica a las personas que forman parte del contexto, y debemos tener en cuenta las dificultades emocionales y profesionales que puedan surgir. Antes de arrancar un **proceso de cambio, es importante reflexionar sobre estos aspectos:**

- **PROPÓSITO:** Para que queremos implementar un cambio. ¿Cuál es nuestro objetivo como grupo/equipo/organización? El propósito bien definido será nuestra guía, brújula en el proceso de cambio.

- **PERSONAS:** ¿Qué personas pueden liderar este cambio por su predisposición a los proyectos nuevos, por sus capacidades técnicas, por su interés? También es importante plantearnos qué personas pueden tener más dificultades y cuáles pueden ser estas dificultades para poder apoyarlas y que el cambio sea un proceso sostenible.
- **CONTEXTO:** ¿qué fortalezas tenemos como equipo/organización para afrontar el objetivo definido en el propósito? ¿para abordar este cambio? ¿y qué dificultades podemos tener?

2ª ETAPA: GESTIONAR EL CAMBIO

Gestionar el cambio. Cuando ya tenemos el propósito, las personas que van a liderar el itinerario de cambio y una primera reflexión sobre nuestras fortalezas y retos, debemos establecer espacios de trabajo donde abordar los siguientes puntos:

- **LAS PERSONAS:** En un proceso de cambio debemos primero identificar todas las personas implicadas, directa e indirectamente, y tenerlas en cuenta. ¿Cómo les va a afectar el cambio? ¿Qué necesidades pueden tener? ¿cómo podemos apoyarles en el proceso? Estas preguntas y muchas más no deben ser únicamente respondidas por los responsables del cambio. Es importante crear equipos de reflexión donde estén representadas todas las personas implicadas y con ellas responder a estas preguntas. Como equipo: reflexionar.
- **LOS LÍDERES:** los líderes del cambio son tanto los líderes formales, como líderes naturales que por su interés, por su credibilidad en los equipos, o su formación pueden apoyar la implementación del cambio que buscamos.
 - **Líderes formales:** los responsables de equipos, profesionales de referencia, directores,...
 - **Líderes informales:** profesionales que bien por sus competencias o capacidades tienen capacidad de influencia sobre los equipos, familiares, amistades, entre otros.

Es importante trabajar con los dos, y como tendrán una gran responsabilidad sobre el cambio deben participar en los espacios de reflexión previos y del propio itinerario de cambio.

Además, debemos acompañarles con formación técnica y competencial para poder desarrollar su rol de liderazgo en el itinerario de cambio, es muy importante generar un espacio de reflexión con ellos para registrar los aprendizajes derivados del propio cambio.

 En la Guía de Desarrollo de Equipos se presentan herramientas que pueden ayudar en generar estos espacios de reflexión.



- **LA REFLEXIÓN:** generar espacios regulares con tiempos formales para pensar sobre el cambio y co-crear con los equipos la hoja de ruta del cambio: en qué punto estamos, cuál es el siguiente paso, qué necesitamos, qué aspectos de nuestra forma de trabajar, de nuestra cultura, de nuestros espacios ya están alineadas con la nueva mirada y podemos poner en valor. Debemos generar una hoja de ruta con los hitos importantes del cambio, reuniones regulares donde las personas puedan compartir experiencias, aprendizajes, dudas, inquietudes, necesidades. Son espacios de reflexión, aprendizaje y co-creación indispensables para que el cambio sea un éxito.
- **EL APRENDIZAJE:** un proceso de cambio es un proceso de aprendizaje y registrar ese aprendizaje para luego poder generar un modelo a aplicar con otros equipos es importante. Además, durante el proceso de cambio identificaremos necesidades de formación que iremos identificando en los equipos tanto técnicos como competenciales y herramientas necesarias para la transformación que se sumarán al aprendizaje común de las personas, los equipos y la organización.
- **LA COMUNICACIÓN:** es clave generar un plan de comunicación que tenga en cuenta a todas las personas implicadas en el cambio (personas que trabajan, personas que viven, familias, colaboradores) con los mensajes importantes para cada una de ellas para generar un espacio de confianza y colaboración que apoye el cambio. Además, es importante generar espacios formales e informales donde las dudas puedan ser resueltas por los líderes del cambio, sean formales o informales.



4. ALGUNAS IDEAS SOBRE EL CAMBIO DE CULTURA

Abordar un proceso de cambio requiere de formación con los líderes y con los equipos para desarrollar diversas habilidades como:

COMPETENCIALES

- El cambio en el modelo de atención requiere un cambio de valores, que no solo pertenecen al equipo, si no también a la sociedad. Entender que las personas en proceso de envejecimiento tienen los mismos derechos que cualquier otra persona requiere de formación en aspectos como la bio-ética: derechos humanos, procesos deliberativos.
- Además, pasamos de un modelo asistencial basado en la tarea, a una atención centrada en la persona. No sólo tendremos que adaptar los roles profesionales y generar nuevos, si no acompañarles para cambiar una forma de trabajar arraigada, pasando de la tarea a la persona con herramientas adecuadas para ello.

CULTURALES, desde la perspectiva del equipo

- Desarrollar una cultura de la responsabilidad y la autonomía.
- El trabajo en equipo y la responsabilidad compartida. (Ver Guía de Desarrollo de Equipos)
- La gestión de conflictos. (Ver Guía de Desarrollo de Equipos)
- El lenguaje es un aspecto clave que se irá transformando en el propio proceso. En el modelo de Atención Centrada en la Persona hablamos de personas, no de personas mayores, hablamos de mudanzas y no de ingresos, son aspectos clave para ir transformando la cultura desde dentro y poquito a poco. (Ver Guía de transformación del lenguaje)

EL RECONOCIMIENTO

Este es un aspecto clave en un proceso de cambio. Puede ocurrir que al estar incorporando una nueva mirada, una nueva forma de trabajo, lo "nuevo" se presente como lo "bueno" o lo "válido". Reconocer el trabajo realizado por las personas y los equipos hasta el momento es clave.

No estaríamos arrancando un proceso de cambio si no hubiéramos realizado un gran trabajo hasta ahora.

Incorporar este reconocimiento al trabajo realizado hasta la fecha en todas y cada una de las intervenciones y acciones del itinerario de cambio es un aspecto clave para el éxito y la incorporación de todas las personas al proceso.

EL PROPÓSITO en un proceso de cambio

Entender el cambio como un camino de largo recorrido donde tendremos que ir revisando nuestro itinerario y rectificando nuestras acciones, siempre con el propósito como brújula es clave para su éxito.

5. EL PROPÓSITO EN UNA ORGANIZACIÓN

¿QUÉ ES EL PROPÓSITO?

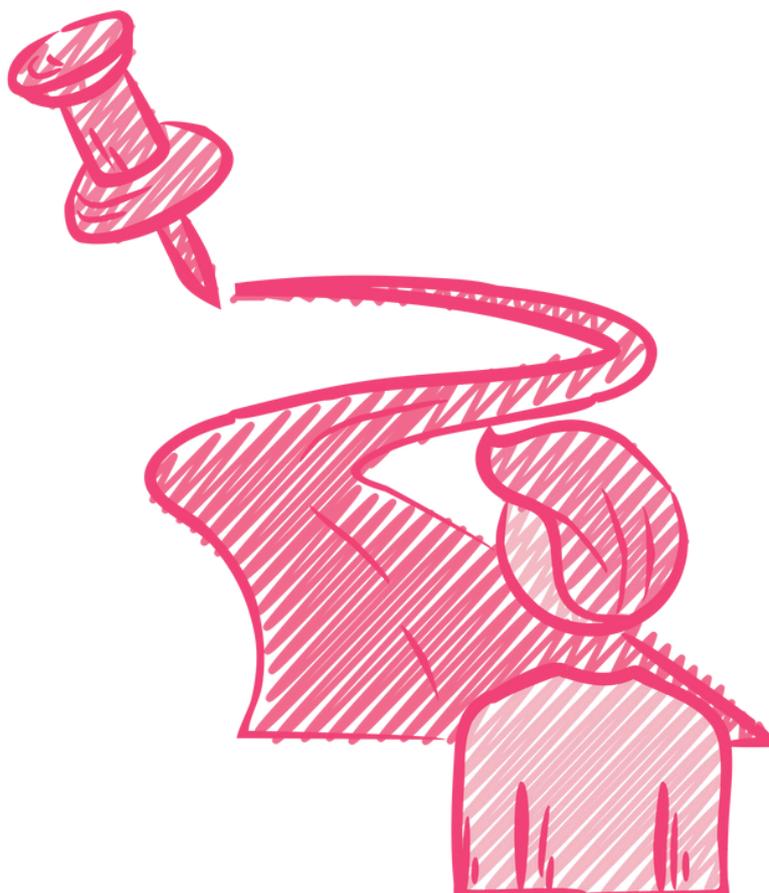
El **propósito** es la contribución de una organización a una sociedad a través de lo que hace y cómo lo hace. Es aquello que aporta y que marca una diferencia frente a otras organizaciones.

El **propósito** responde a las siguientes preguntas:

- ¿Qué hacemos?
- ¿Para qué hacemos lo que hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?

¿Para qué sirve un propósito?

Para guiar las acciones de la organización. Cada vez que nos preguntemos: ¿para qué hacemos esto? La respuesta tendrá que apuntar al propósito.



HERRAMIENTAS PARA DESARROLLAR EL PROPÓSITO

¿Cómo empezar una reflexión sobre el propósito?

- Para empezar a reflexionar sobre el propósito, se necesita conformar un grupo de personas en la organización que reflexione y profundice en este tema. Aquí te proponemos algunas preguntas que podrías utilizar o adaptar según el contexto y el grupo:
 - ¿Para qué hacemos lo que hacemos?
 - ¿A quiénes impactamos con nuestro trabajo?
 - ¿Qué intención inicial se tuvo cuando se fundó esta organización?
 - ¿Qué se nos da especialmente bien?
 - ¿Qué queremos que digan de nosotros como organización?

TIPS ADICIONALES



- Las preguntas para la reflexión podrían enviarse previamente para que las personas puedan ir pensando sobre ellas.



- Se recomienda hacer una reflexión amplia, buscando la participación de la mayor cantidad de personas en organización



- Los grupos de reflexión deben ser diversos (perfiles, roles, áreas, antigüedad, etc.)



- Algunas veces es necesario más de una reunión para poder llegar a acuerdos. Por ello se deberá recoger todo lo reflexionado en cada reunión y traerlo a la siguiente.



- Llevar registro del proceso es sumamente útil para luego comunicarlo y explicarlo.

CLAVES PARA FORMULAR UN PROPÓSITO

Formulación del propósito

Luego de recoger las reflexiones e ideas en común sobre el propósito de la organización, viene la etapa de la formulación.

En esta parte del proceso, **un grupo más reducido de personas podrá trabajar en las ideas** para poder condensarlas en una frase o varias, que mantenga el sentido, intención y espíritu de lo reflexionado.

Existen algunas formas que podrían ayudar como las siguientes:

- “ (Verbo que describe qué hacemos) ... (Cómo lo hacemos) (Para qué lo hacemos).”

Cada organización formulará el propósito de acuerdo con sus propias formas de comunicación y lenguaje.

EJEMPLO

Ejemplo: Propósito de Matia

“Acompañar a las personas en su proceso de envejecimiento para garantizar su dignidad generando conocimiento, servicios personalizados y ambientes y entornos que promuevan su autonomía de manera sostenible.”

Veamos el detalle:

¿Qué hacemos? Acompañar a las personas en su proceso de envejecimiento

¿Para qué lo hacemos? Para garantizar su dignidad

¿Cómo lo hacemos? Generando conocimiento, servicios personalizados y ambientes y entornos que promuevan su autonomía de manera sostenible.

TIPS ADICIONALES



- **Menos es más:** Es deseable contar con un propósito que no sea muy extenso. Esto ayudará a recordar el objetivo y el foco o rumbo que nos marca.



- **Claridad:** Tanto la redacción como las palabras que estén en el propósito deben ser claras y entendibles por todas las personas (pertenezcan o no a la organización).

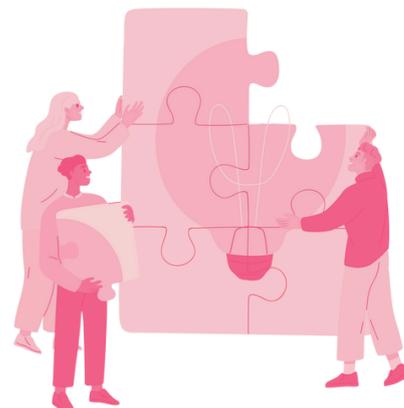
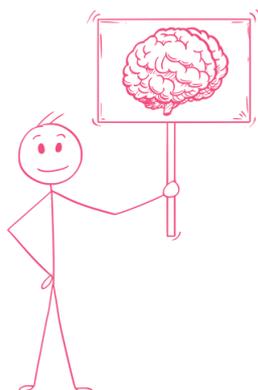
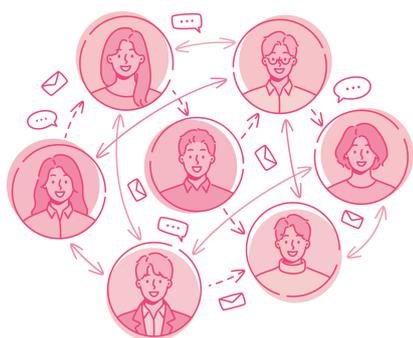


- **Contraste:** Una vez que se tenga una o varias formulaciones, es importante contrastarla con diversos grupos para asegurar que refleje la esencia de la organización.

YA TENEMOS UN PROPÓSITO... Y AHORA ¿QUÉ SIGUE?

No se trata de que la organización **TENGA** un propósito, sino que **LO VIVA**.

Para ello es importante:



Comunicarlo a toda la organización:

Dependiendo del tamaño de la organización, se podrá comunicar de diferentes maneras. Ya sea a través de reuniones presenciales o canales digitales. El objetivo es que **toda la organización debe conocer el propósito**.

Entender el propósito:

Para esta etapa, es importante que todas las personas **conozcan y entiendan** el propósito. En esta etapa servirá mucho tener reuniones con los diferentes equipos para hablar del propósito, de cómo la organización lo lleva a cabo a través de sus estrategias, procesos y acciones, qué busca alcanzar en el mediano y largo plazo y por qué.

Contribuir al propósito:

En la medida que cada persona sepa y entienda el propósito, podrá **también identificar de qué manera él o ella contribuye a este propósito** a través de su trabajo.

6. REFLEXIONES

El propósito como herramienta en la toma de decisiones

En procesos de transformación y de cambio, constantemente debemos tomar decisiones frente a situaciones y retos nuevos que se presentan todos los días.

La manera de garantizar que vamos por el camino correcto es preguntarnos si la decisión que estamos tomando nos acerca más o no a nuestro propósito.

El propósito nos ayuda a tomar decisiones, si el para qué de una decisión está alineada con el para qué de nuestro propósito, vamos por el buen camino.

Una buena práctica es preguntarnos:

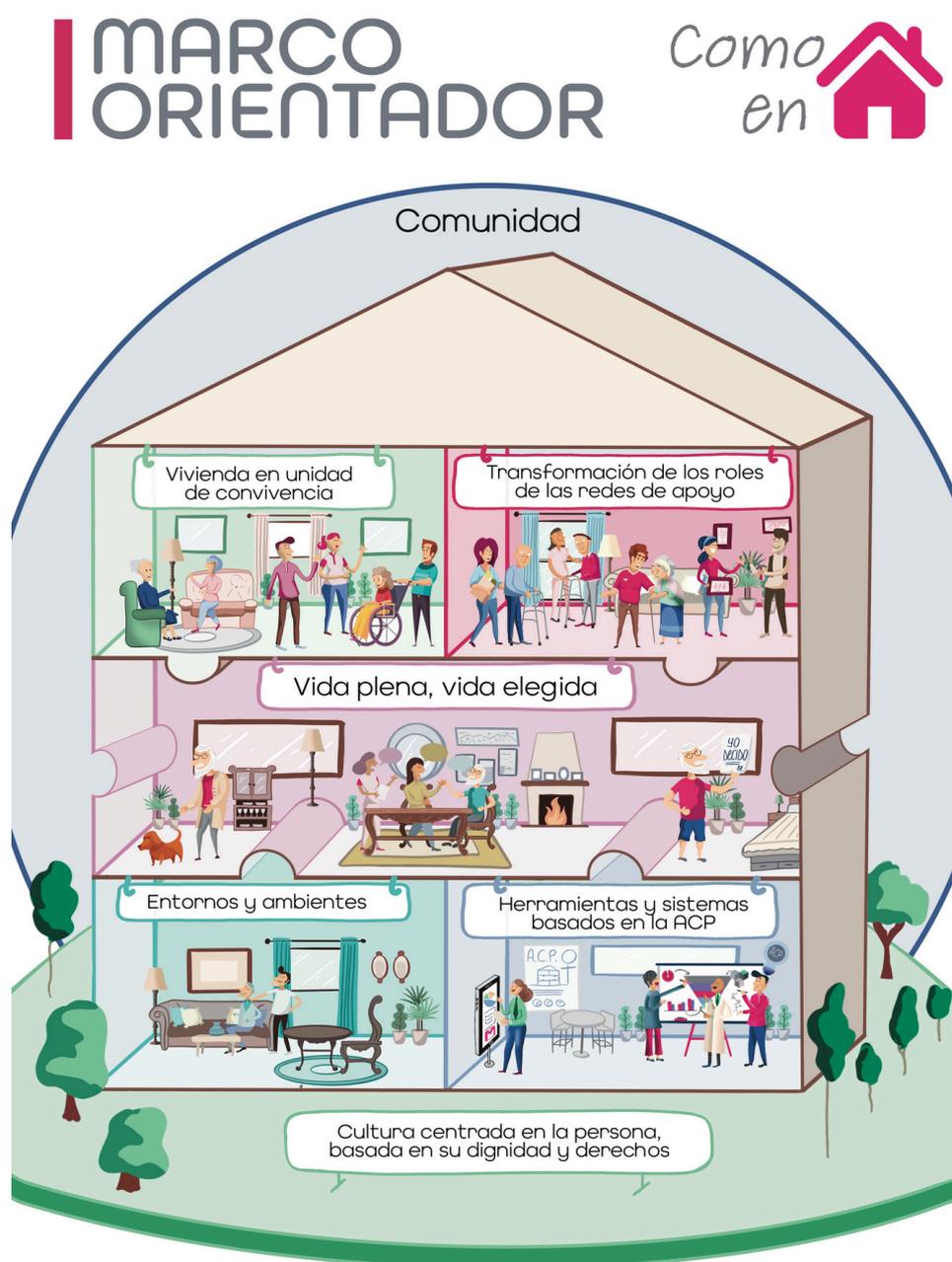


ANEXO

El marco orientador del buen cuidado nos señala las claves fundamentales para avanzar en el enfoque de Atención Centrada en las Personas.

La cultura centrada en la persona, basada en su dignidad y derechos constituye la base de este marco, porque entendemos que la verdadera transformación sólo es posible si se hay un cambio de mirada de las personas hacia las personas, garantizando su dignidad, autonomía y respetando sus derechos.

Para lograrlo, se requiere un cambio cultural.



Como
en 



Financiado por
la Unión Europea
NextGenerationEU



Plan de Recuperación,
Transformación
y Resiliencia