



GOBIERNO DEL
PRINCIPADO DE ASTURIAS

CONSEJERÍA DE
BIENESTAR SOCIAL Y VIVIENDA

SERIE Docs.ZonaCalidad



**Nº 2 Vencer las resistencias en el
progreso hacia la Atención Centrada en la
Persona. Estrategias y técnicas.**

ÍNDICE

Presentación

1. El camino de progreso de los centros y servicios hacia una atención centrada en las personas.

2. Resistencias identificadas, estrategias y técnicas para abordarlas

3. Descripción de algunas técnicas

3.1. Técnicas para identificar y poner en común las resistencias

3.2. Técnicas para desarrollar la empatía y la reflexión

3.3. Otras técnicas

Autorías

Presentación

La serie *Docs.ZonaCalidad* ofrece contenidos diversos, en formato breve, dirigidos a favorecer la buena praxis profesional en servicios sociales. Comparte las reflexiones y aportaciones del conjunto de profesionales que integran la Red Zona Calidad, tras la celebración de las diversas Sesiones de de Intercambio y Aprendizaje (SIA) que van siendo organizadas desde el proyecto Zona Calidad. En estas sesiones, profesionales de distintos ámbitos se reúnen para compartir conocimientos sobre un tema de interés y, especialmente, para reflexionar, debatir y llegar a acuerdos sobre criterios y recomendaciones para avanzar en la buena praxis profesional desde modelos de atención orientada a las personas.

Este segundo número de la serie *Docs.ZonaCalidad*, titulado *Vencer resistencias en el progreso hacia la atención centrada en la persona. Estrategias y técnicas*, es un producto del trabajo reflexivo realizado en la SIA llevada a cabo denominada *Servicios orientados a las personas: liderar cambios, vencer resistencias*, en la que participaron 36 profesionales del ámbito de los servicios sociales del Principado de Asturias. Los objetivos de esta SIA fueron poner en común los conceptos más relevantes en relación al cambio organizacional, identificar las principales resistencias que surgen en los centros y servicios cuando se opta por avanzar en modelos orientados a las personas, así como intercambiar estrategias y técnicas de utilidad para el abordaje de éstas en los equipos de trabajo.

El propósito de este documento es compartir las principales aportaciones y reflexiones que se generaron así como las principales resistencias que se pusieron en común y las estrategias y técnicas que pueden resultar de utilidad para favorecer el cambio en los equipos y organizaciones.

Se han elaborado integrando los principales contenidos elaborados por el equipo dinamizador de la SIA así como las aportaciones del conjunto de profesionales que participaron en los grupos de discusión.

Por qué reflexionar sobre este asunto

- ➡ Porque llevar a la práctica modelos de atención orientados a las personas no es siempre un camino fácil.
- ➡ Porque habitualmente es necesario liderar cambios a nivel actitudinal, comportamental y organizacional que generan dudas, dificultades y resistencias.
- ➡ Porque es importante identificar las principales resistencias, analizar a qué se deben y saber abordarlas, y así con ello, facilitar la aplicación de estos modelos de atención.

Preguntas que surgen

- ◆ ¿Cuáles son las principales resistencias que los profesionales de los centros y servicios presentan a la hora de avanzar hacia una atención centrada en las personas?
- ◆ ¿Por qué surgen y qué factores las mantienen?
- ◆ ¿Cómo identificarlas?
- ◆ ¿Cómo abordarlas?

1. El camino de progreso de los centros y servicios hacia una atención centrada en las personas.

Algunas aportaciones de interés

1. Conducir el cambio hacia la atención Centrada en la Persona no es algo sencillo. Es un proceso que ha de liderarse en cada centro o servicio partiendo de que cada organización, cada equipo y cada momento es único.

Una secuencia compuesta por cinco fases (Martínez 2014) puede orientar este proceso de cambio: 1) Sensibilizar e informar a la propia organización y a otros agentes; 2) Lograr un liderazgo del cambio interno y compartido; 3) Evaluar y revisar nuestra práctica cotidiana; 4) Crear una ruta propia de mejora y 5) Evaluar los cambios y dar continuidad al proceso.¹

2. En este proceso de cambio surgen dudas, dificultades y resistencias. Es algo normal. La resistencia, según la definición propuesta por Lefcovich, puede ser definida como la reacción negativa que ejercen los individuos o los grupos que pertenecen a una organización ante la modificación de algunos parámetros del sistema organizativo. Las dudas, dificultades y resistencias aparecen con intensidad en la primera fase de la secuencia de cambio pero también a lo largo de todo el proceso.

3. En un contexto de trabajo en los centros de atención social, los profesionales deben percibir la satisfacción de determinadas necesidades para aceptar gradualmente el cambio propuesto. Nieder y Zimmermann han propuesto una pirámide con tres niveles de resistencia. Estos niveles deben ser superados sucesiva y gradualmente para obtener el objetivo final del cambio. En la base de la pirámide se sitúa la necesidad de CONOCER (los motivos del cambio, en qué consiste, en qué afectará...). En un segundo nivel se encuentra la necesidad de percibirse capaz de llevar a cabo el cambio; se trata de SABER Y PODER. En el tercer nivel se halla la necesidad relacionada con QUERER, es decir, lograr la motivación final para que surja el deseo y el comportamiento que permite y colabora con el cambio. Representado de una forma gráfica sería la siguiente.

¹ Para ampliar esta información consultar en <http://www.acpgerontologia.com/documentacion/AvanzarAGCPmarcoyfas1>.



Gráfico 1. Pirámide de necesidades relacionadas con un proceso de cambio en las organizaciones propuesta por Nieder y Zimmermann

Tomando como referencia este proceso de aceptación del cambio, algunas estrategias de apoyo para facilitar el cambio pueden ser las siguientes:

- Informar sobre el cambio y el proceso
- Hacer ver e insistir en los beneficios
- Desarrollar la empatía y la reflexión
- Formar
- Concretar cambios y apoyos
- Debatir, llegar a acuerdos, transmitir con claridad los límites
- Promover la motivación, la flexibilidad y la creatividad

4. Abordar las resistencias es un objetivo importante para permitir el proceso de cambio. Para ello puede ser de utilidad la denominada secuencia D-I-A (Martínez, 2014) basada en tres momentos y donde sus siglas significan, D: Dejar que afloren las resistencias, que se expresen; I: Identificar las resistencias principales en un momento determinado; A: Abordar las resistencias principales a través de estrategias y técnicas concretas.

2. Resistencias identificadas, estrategias y técnicas para abordarlas

En la dinámica efectuada en la SIA se identificaron 16 tipos de resistencias (o motivos que conducen a una actitud resistente) hacia el cambio que proponen los modelos de atención centrada en la persona:

1. Temor a lo nuevo o a lo desconocido
2. Escepticismo, falta de motivación
3. Falta de confianza en la dirección/organización
4. Evitación/temor al conflicto en el centro
5. Falta de visión de las personas usuarias como sujetos con derechos y con capacidades
6. Creencia de que las personas usuarias no quieren, no pueden participar o no van a colaborar
7. Pensar que supone un aumento de trabajo
8. Imposibilidad de acceder a todas las preferencias y deseos de las personas usuarias
9. Falta de recursos (tiempo, personal)
10. Temor a la falta de aceptación del modelo por parte de las familias
11. Percepción de la no necesidad de cambio
12. Actitudes y estilo de pensamiento negativo
13. Temor a no saber, a no ser capaz de afrontar el cambio
14. Luchas de poder entre profesionales, corporativismo y rigidez de funciones
15. Pérdida de poder profesional frente al aumento de la autonomía de las personas usuarias
16. Percepción de cuestionamiento del trabajo que se venía haciendo

A continuación se presenta una descripción de cada una de ellas, recogiendo los factores que pueden ocasionarla o mantenerlas así como algunas estrategias básicas para abordarlas.

1. Temor a lo nuevo, a lo desconocido



“Y ahora ¿qué va a pasar...”
“¿Y esto... cómo es, cómo me afectará?”
¿Entonces qué tenemos que hacer, qué cambios va a haber?

Lo que origina o alimenta esta resistencia

- La falta de información/formación sobre lo que es ACP
- No saber cómo afectará al trabajo cotidiano (falta de predecibilidad)
- La tendencia a instalarse en la “zona de confort”
- Las experiencias previas negativas
- La inseguridad personal

Estrategias para abordarla

- Informar/ formar/ sensibilizar sobre qué es la ACP, visibilizando lo que aporta a la atención tradicional y los beneficios que supone (para personas usuarias, familias y para los profesionales).
- Reflexionar sobre los valores que deben priorizar la atención y lo que aporta la ACP
- Conocer experiencias aplicadas
- Visibilizar y concretar los cambios
- Programar y explicar la secuencia de cambio

2. Escepticismo, falta de motivación

“La ACP...una nueva moda...”
“Muy bonito, pero no es posible”
“Lo que faltaba...”



Lo que origina o alimenta esta resistencia

- la falta de información/formación sobre lo que es ACP y lo que implica en la atención
- Las experiencias negativas previas
- Un clima organizacional negativo
- Los problemas para un adecuado trabajo en equipo
- La falta de comprensión sobre lo que el modelo implica
- Una visión despersonalizada de la atención. Priorizar una atención centrada en las tareas y no en las personas.
- El predominio de la formación técnica frente a la formación en ética.
- Estar instalados en la “zona de Confort”
- La falta de reconocimiento de la labor profesional

Estrategias para abordarla

- Informar/ formar/ sensibilizar sobre qué es la ACP, visibilizando lo que aporta a la atención tradicional y los beneficios que supone (para personas usuarias, familias y para los profesionales).
- Formar y provocar reflexión sobre la visión de las personas usuarias desde el enfoque ACP, el rol profesional y la relación de ayuda.
- Analizar el clima laboral, y en su caso, intervenir previamente a la aplicación de

un cambio de modelo. - Hacer hincapié en la importancia de los valores como ejes directores de la atención - Desarrollar reflexión sobre la atención y la empatía - Comprender el pasado, centrarse en el presente - Identificar las buenas praxis y visualizar los logros existentes en el centro
3. Falta de confianza en la dirección u organización <i>“Es una moda...”</i> <i>“Se habla pero luego no se hace nada”</i> <i>“Nos piden mucho pero luego no hay apoyo”</i> 
Lo que origina o alimenta esta resistencia - La falta de información - Los problemas de comunicación - La confrontación previa con dirección - Un estilo de dirección muy autoritario - La falta de habilidades directiva por parte del director/a o responsable - Una organización jerarquizada con poca responsabilidad de los profesionales de atención directa continuada - La percepción de los profesionales de imposición del cambio - La percepción de los profesionales de falta organización - La percepción por parte de los profesionales de que no se confía en ellos - La percepción por parte de los profesionales de falta de apoyo - La falta de continuidad de los proyectos, una insuficiente planificación o una mala comunicación de la misma
Estrategias para abordarla - Revisar e intervenir sobre los estilos liderazgo - Mejorar de los procesos de comunicación en la organización - Apoyara la dirección (formación y apoyo explícito de la organización/empresa) - Intervenir sobre la organización y el clima laboral existente - Implicar y dar participación a los distintos profesionales (empoderamiento)
4. Evitación/temor al conflicto  <i>“¿Y si con esto se crean problemas...?”</i> <i>“Yo lo veo bien pero no quiero líos con mis compañeros...”</i>
Lo que origina o alimenta esta resistencia - Las experiencias negativas previas - La falta de conocimiento o comprensión del nuevo modelo - Una visión despersonalizada de la atención - Un clima organizacional negativo, la existencia de conflictos entre los profesionales, la existencia de “presiones” grupales...

Estrategias para abordarla

- Formar un grupo promotor que lidere el cambio en el que participen profesionales diversos
- Entrenar en el análisis de conflictos y en habilidades de comunicación
- Iniciar cambios fáciles y que sean exitosos
- Dar papel en la aplicación del nuevo modelo a los profesionales más resistentes visibilizando sus capacidades

5. Fatal de visión de las personas usuarias como sujetos con derechos y con capacidades



"Si total... no se enteran de nada"
"Con estos usuarios no se puede..."
"Son igual que niños"

Lo que origina o alimenta esta resistencia

- Los estereotipos sobre la vejez y la discapacidad
- La percepción de la atención desde la visión de tareas y no de las personas
- La falta de formación
- La falta de reflexión y la tendencia a la inercia
- Una mirada centrada en el déficit y en las limitaciones de las personas
- El Burnout
- Una organización y atención no orientada a las personas. Modelos paternalistas, reduccionistas no integrales
- Falta de humildad profesional, rol profesional "prescriptivo", poder en manos exclusivas del profesional.
- Recursos humanos muy escasos y exceso de trabajo

Estrategias para abordarla

- Informar/ formar/ sensibilizar sobre qué es la ACP, visibilizando lo que aporta a la atención tradicional y los beneficios que supone (para personas usuarias, familias y para los profesionales).
- Formar y reflexionar sobre la visión de las personas usuarias desde el enfoque ACP, el rol profesional y la relación de ayuda.
- Desarrollar la empatía
- Conducir un proceso de reflexión compartida sobre la buena praxis
- Centrarse en alternativas positivas viables aunque sean parciales
- Acercarse y conocer a cada persona a través del trabajo con historias de vida
- Desarrollar habilidades de identificación de capacidades, observación de preferencias y comunicación en personas con gran discapacidad.
- Poner en marcha o revisar la figura del profesional de referencia

6. Creer que las personas usuarias no quieren o no pueden participar

"No van a querer"

"No participan nada"

"Si ya les conocemos bien, no hace falta tanto preguntar"



Lo que origina o alimenta esta resistencia

- Una visión de las personas usuarias basada en el déficit y en la limitación. La falta de una mirada dirigida hacia la capacidad.
- La falta de reconocimiento del derecho a la autonomía/autodeterminación de las

personas con gran discapacidad o dependencia. - Una insuficiente formación para el trabajo con personas con alta dependencia o deterioro cognitivo severo. - La des-habitación de las personas para tomar decisiones cotidianas. Tener instaurada la rutina de no preguntar y de que el profesional sea quien “decide por”. - Una planificación muy uniforme de actividades (poco significativas y escasamente adaptadas a las capacidades e intereses de las personas)
Estrategias para abordarla - Informar/ formar/ sensibilizar sobre qué es la ACP, visibilizando lo que aporta a la atención tradicional y los beneficios que supone (para personas usuarias, familias y para los profesionales). - Formar y reflexionar sobre la visión de las personas usuarias desde el enfoque ACP, el rol profesional y la relación de ayuda. - Formar en técnicas de capacitación del otro - Saber buscar oportunidades de nueva participación desde “lo pequeño, lo cotidiano y lo gratificante” - Poner en valor el potencialidad de las pequeñas participaciones - Formar en habilidades de observación en personas con gran deterioro
7. Pensar que la ACP supone un aumento de trabajo  <i>“Nos va a suponer más trabajo”</i> <i>“Siempre a costa de los mismos...”</i>
Lo que origina o alimenta esta resistencia - Puede ser algo objetivo - Un clima organizacional negativo - La falta del centro de una cultura de apertura al cambio
Estrategias para abordarla - Informar/ formar/ sensibilizar sobre qué es la ACP, visibilizando lo que aporta a la atención tradicional y los beneficios que supone (para personas usuarias, familias y para los profesionales). - Analizar la dotación de profesionales, reconocer la realidad y poner en valor el esfuerzo que implica apostar por la ACP - Fijarse e insistir en los beneficios para los profesionales (satisfacción) - Documentar lo que realmente implican los cambios, identificando lo que supone de esfuerzo añadido y analizar los beneficios que reporta (poner en relación esfuerzo y beneficios). - Empezar por cambios que requieran un esfuerzo asumible y aceptado por los profesionales - Conocer experiencias aplicadas en otros centros, sus logros y dificultades. Fomentar una visión positiva pero realista. - Empoderar a los profesionales de atención directa continuada (auxiliares, gerocultores...) dándoles más libertad para decidir en el día a día.

8. Imposibilidad de acceder a todas las preferencias y deseos de las personas usuarias

“¿Y si piden cosas que no se puede?”

“No se puede hacer lo que cada uno quiera, esto sería un caos...”

“Acabarán pidiendo el oro y el moro?”

“Yo en casa tampoco hago todo lo que quiero”



Lo que origina o alimenta esta resistencia

- La falta de formación y reflexión sobre el modelo
- La confusión entre lo que es ACP y lo que no es

Estrategias para abordarla

- Informar/ formar/ sensibilizar sobre qué es la ACP, visibilizando lo que aporta a la atención tradicional y los beneficios que supone (para personas usuarias, familias y para los profesionales)
- Formar y reflexionar sobre la visión de las personas usuarias desde el enfoque ACP, el rol profesional y la relación de ayuda.
- Reflexionar sobre los límites de la autonomía/autodeterminación y manejar pautas de buena praxis cuando ésta debe ser restringida
- Centrarse en alternativas viables, posibles

9. Falta de recursos (tiempo, personal...)



“Hace falta más personal”

“Somos muy pocos para todo esto”

“No tenemos tiempo para la ACP”

“Esto es muy caro, no hay presupuesto”

Lo que origina o alimenta esta resistencia

- La existencia real de una dotación de profesionales insuficiente
- La falta de información/formación sobre lo que es y supone aplicar la ACP
- La falta de flexibilidad, la rigidez de funciones, la falta de polivalencia
- Priorización del cumplimiento de tareas frente a la atención a las personas
- Un clima laboral negativo
- El argumento reiterado e instalado que acaba actuando “de excusa” pero que esconde otros motivos (falta de motivación, clima laboral negativo, defensa del estatus quo...)

Estrategias para abordarla

- Centrarse en alternativas positivas viables aunque sean parciales
- Clarificar los ámbitos de responsabilidad en cuanto a la gestión de los recursos
- Desarrollar la creatividad

10. Temor a la oposición o incomprensión por parte de las familias

“¿Y si las familias no lo ven bien?”
“¿Y si las familias no colaboran?”



Lo que origina o alimenta esta resistencia

- La diversidad de familias, de estilos de relación y participación y la falta de aceptación de ello por parte de los profesionales
- La falta de información y cauces de participación accesibles y efectivos para las familias
- La falta de comunicación entre profesionales y familias. Las actitudes “a la defensiva”

Estrategias para abordarlas

- Informar a las familias sobre el modelo y los valores que orientan una buena praxis
- Dar importancia a esta transmisión desde los primeros contactos, desde antes de incorporarse la persona al centro
- Aceptar de forma incondicional a cada familia, comprendiendo sus motivos y su estilo de colaboración
- Elaborar de una forma coordinada un plan de atención familia/centro
- Consensuar las normas del centro, darlas a conocer y revisarlas/cambiarlas

11. No percibir la necesidad de cambiar

“¿Para qué cambiar, si están contentos?”
“Así estamos bien”
“Eso ya lo hacemos...”



Lo que origina o alimenta esta resistencia

- La falta de conocimiento/formación sobre el modelo de atención
- Priorización del cumplimiento de tareas frente a la atención a las personas
- Visión de las personas usuarias vinculada al déficit y a la limitación
- La falta de cultura de evaluación y revisión
- La acomodación a la “zona de confort”
- La inseguridad

Estrategias para abordarlas

- Informar/ formar/ sensibilizar sobre qué es la ACP, visibilizando lo que aporta a la atención tradicional y los beneficios que supone (para personas usuarias, familias y para los profesionales)
- Formar y reflexionar sobre la visión de las personas usuarias desde el enfoque ACP, el rol profesional y la relación de ayuda.
- Desarrollar la empatía
- Insistir en los beneficios del cambio
- Identificar y reflexionar sobre las consecuencias de unos modelos y otros

12. Actitudes y estilo de pensamiento negativo



“No es posible porque...”
“Si pero ya os dije que...”
“No porque...”
“Cuidado, que esto es que...”

Lo que origina o alimenta esta resistencia

- El tipo de personalidad y un pensamiento rígido
- La experiencia o historia laboral previa
- La existencia de conflictos personales en el equipo
- El síndrome *Burnout*
- La instauración de ciertos estilos grupales de pensamiento y falta de análisis globales

Estrategias para abordarlas

- Favorecer la flexibilidad de pensamiento y la creatividad
- Analizar cómo los pensamientos y el lenguaje influyen en la emoción y en la conducta
- Acompañar a cada profesional, valorándolo y dándole apoyo individual
- Propiciar y permitir la implicación activa de los profesionales

13. Temor a no saber hacer, a no ser capaz de afrontar el cambio

“¿Y si no estoy preparado?”
“¿Sabré hacerlo, estaré a la altura?”



Lo que origina o alimenta esta resistencia

- La falta de conocimiento/formación del modelo ACP
- La falta de apoyos a la hora de aplicar los cambios
- La inseguridad, la falta de conciencia sobre las propias capacidades
- La falta de reconocimiento de las capacidades de los demás
- La falta de flexibilidad, el mantenimiento de roles profesionales rígidos

Estrategias para abordarlas

- Informar/ formar/ sensibilizar sobre qué es la ACP, visibilizando lo que aporta a la atención tradicional y los beneficios que supone (para personas usuarias, familias y para los profesionales)
- Formar y reflexionar sobre la visión de las personas usuarias desde el enfoque ACP, el rol profesional y la relación de ayuda.
- Descubrir, poner en valor habilidades y capacidades profesionales
- Crear sistemas que faciliten la transferencia de conocimientos a las situaciones asistenciales cotidianas
- Reflexionar y revisar las nuevas actividades o competencias que requiere la aplicación del modelo ACP
- Propiciar el Intercambio de experiencias entre profesionales que han experimentado un cambio de modelo
- Poner en marcha sistemas de mentoría

14. Pérdida de poder y rol profesional



*“Ahora los profesionales parece que sobramos”
“Si deciden las personas, qué pintamos los profesionales?”*

Lo que origina o alimenta esta resistencia

- La falta de información sobre el modelo y el cambio de roles profesionales
- La inseguridad
- Una visión poco flexible de las competencias y el papel profesional

Estrategias para abordarlas

- Reflexionar y formarse sobre el nuevo rol y competencias de los profesionales en relación a la autonomía/autodeterminación de las personas usuarias
- Poner en valor las capacidades y competencias de los profesionales
- Reflexionar y revisar las nuevas actividades o competencias que requiere la aplicación del modelo ACP
- Propiciar el Intercambio de experiencias entre profesionales que han experimentado un cambio de modelo

15. Lucha de poder, conflictos entre los profesionales, rigidez de funciones, corporativismo



*“Esto no es mi función”
“Esto es cosa mía, es mi función, no tienen que meterse otros profesionales en esto”
“Siempre se ha hecho así”*

Lo que origina o alimenta esta resistencia

- La falta de una estructura organizada
- Un clima laboral negativo
- La propia historia de la organización, la existencia de experiencias negativas y de conflictos previos
- La falta de cauces efectivos de participación
- La salvaguarda de ciertos intereses, la pérdida del “estatus quo”
- Una concepción rígida de la intervención, la falta de flexibilidad
- Una visión no integral de la atención, la tendencia a “parcelar” a la persona
- La inseguridad profesional
- El temor o rechazo a asumir más responsabilidad en el trabajo
- La instalación en la “zona de confort”

Estrategias para abordarlas

- Informar/ formar/ sensibilizar sobre qué es la ACP, visibilizando lo que aporta a la atención tradicional y los beneficios que supone (para personas usuarias, familias y para los profesionales)
- Formar y reflexionar sobre la visión de las personas usuarias desde el enfoque ACP, el rol profesional y la relación de ayuda.
- Tener un modelo atención y buena praxis explícito y aceptado
- Conducir procesos de revisión participativa
- Calmar el miedo a la pérdida de utilidad profesional
- Conocer y poner en valor las diferentes aportaciones y trabajos
- Reflexionar y coordinar el papel de los técnicos con los profesionales de atención directa continuada

- Revisar y actualizar competencias desde la ACP
- Mejorar el trabajo en equipo desde objetivos transdisciplinarios
- Consensuar cambios posibles, viables
- Contar con un sistema de apoyo/supervisión a los profesionales

16. Percepción de cuestionamiento del trabajo que se venía realizando



¿Nos quieren decir que tratamos mal a las personas?

¿Es que lo estábamos haciendo mal?

¿Nos van a enseñar a trabajar ahora?

Lo que origina o alimenta esta resistencia

- La falta de conocimiento de lo que es e implica la ACP
- La falta de reconocimiento en el trabajo
- La inseguridad
- La falta de contextualización del cambio

Estrategias para abordarlas

- Informar/ formar/ sensibilizar sobre qué es la ACP, visibilizando lo que aporta a la atención tradicional y los beneficios que supone (para personas usuarias, familias y para los profesionales)
- Formar y reflexionar sobre la visión de las personas usuarias desde el enfoque ACP, el rol profesional y la relación de ayuda.
- Clarificar que la ACP viene a reforzar lo bien hecho y a identificar los cambios para la mejora
- Valorar la trayectoria previa del centro, identificando y poniendo en valor los logros conseguidos y el esfuerzo realizado
- Realizar chequeos de la atención cotidiana identificando las prácticas alienadas con la ACP (las buenas prácticas) y las distancias o áreas de mejora existentes.

3. Técnicas para abordar las resistencias

3.1. Técnicas para identificar y poner en común las resistencias

- ➔ La caja de Pandora
- ➔ Ejercicio de libre asociación
- ➔ Dafo

3.2. Técnicas para desarrollar la empatía y la reflexión

- ➔ Role playing
- ➔ Si yo fuera
- ➔ Imagina
- ➔ Momentos ¡Ahá!
- ➔ Y esto nos hizo pensar
- ➔ Historias de vida
- ➔ El altavoz de la persona usuaria

3.3. Otras técnicas

- ➔ Seis sombreros para pensar
- ➔ Resolución de problemas
- ➔ Los cinco porqués
- ➔ Tormenta de ideas
- ➔ Video-forum
- ➔ Análisis de grabaciones
- ➔ Análisis de casos
- ➔ Discusión guiada
- ➔ Intercambio de experiencias y testimonios

La caja de Pandora

¿Qué es y para qué se utiliza?

Su objetivo principal es identificar las resistencias al cambio en un grupo o equipo de trabajo. Como acercamiento inicial permite recoger y exponer de una manera sencilla y dinámica todas aquellas dudas, bloqueos y críticas que surgen en las personas integrantes de un equipo tras conocer la ACP.

Es un paso previo y necesario al propio abordaje de las resistencias. Permite hacer visibles las resistencias ocultas o que no son verbalizadas con otras técnicas.

¿Cómo aplicarla?

- ➡ Los participantes deben escribir en diferentes papeles o tarjetas aquellos problemas o dificultades que consideran que la implantación de este modelo de atención conlleva.
- ➡ Anotar una resistencia por papel o tarjeta e introducirlos en una urna o caja. A continuación se extraen de la urna, se leen en voz alta y se agrupan por categorías para evitar repeticiones. Con ello se obtiene una visión concreta de las resistencias de las personas que componen el grupo.
- ➡ En grupos grandes, de más de 20 personas, es recomendable indicar que se escriban sólo las resistencias que consideran más importantes, por ejemplo tres.

Algunas recomendaciones

- ✓ Aplicar esta técnica una vez que se ha informado y sensibilizado sobre el modelo ACP.
- ✓ Indicar a las personas participantes que anoten sus propias expresiones, no sólo conceptos o categorías. Esto favorece la espontaneidad y evita que se elaboren las respuestas.
- ✓ Permitir la libre expresión de las críticas. Las tarjetas con las resistencias no incluyen el nombre de las personas, son anónimas.
- ✓ No es el momento de hacer devoluciones a las resistencias expresadas. Se trata de conseguir que se expresen y puedan ser identificarlas. El abordaje de las mismas se realiza con posterioridad.

Ejercicio de libre asociación

¿Qué es y para qué se utiliza?

Técnica creativa que consiste en asociar de forma libre y caótica ideas y palabras. Tiene su origen en la psicología freudiana. Inicialmente se trataba de un método en el que el/la paciente hablaba o escribía todo los pensamientos que tenía en la cabeza estuvieran o no relacionados con su conflicto. El método comenzaba con una palabra, frase o pregunta a partir de la cual la persona dejaba que sus ideas fluyeran sin censurarlas o analizarlas.

Su principal utilidad es conocer qué asociaciones existen entre algunos conceptos, creencias y emociones.

¿Cómo aplicarla?

Puede utilizarse de formas diversas. Algunas de ellas:

- ➡ Partir de una idea o palabra central sobre la que se vaya a asociar el resto. Por ejemplo, deseamos crear algo en relación con la palabra “Cambio”. Abrimos un diccionario por una página, leemos una palabra y la asociamos a nuestra palabra central. El resultado puede no tener sentido así que se sigue abriendo el diccionario por páginas al azar hasta dar con término que nos sugiera algo.
- ➡ Hacer una lista de palabras, imágenes, objetos o cualquier elemento seleccionado al azar para establecer conexiones con el problema. Esto ayudará a ver y analizar la resistencia desde otro punto de vista. Ej: Resistencia “No puedo trabajar en equipo con María”. Se escriben las palabras aleatorias en papeles individuales y se establecen las conexiones con el tema.
- ➡ Proponer una palabra o frase. Cada participante debe anotar en un papel lo primero que “se le viene a la cabeza” al leer o escucharla. Por ejemplo... “Cuando escucho atención centrada en la persona, pienso...” También se puede proponer en relación a las emociones, por ejemplo... “Cuando escucho atención en la atención centrada en la persona, siento...”

Algunas recomendaciones

- ✓ Crear un ambiente relajado y sin distracciones.
- ✓ Insistir en que es importante escribir lo primero que venga a la mente. No importa si al principio nada tiene sentido.
- ✓ No se piensa en lo que se escribe o se dice. Se trata de hacerlo inconscientemente.
- ✓ La autocensura puede ser un obstáculo al comenzar. Es fundamental entrenar la habilidad de expresarse sin restricciones. Para ello es preferible comenzar haciendo esta técnica individualmente, de forma que nadie lea lo que se escribe.
- ✓ Se puede escribir linealmente, de arriba abajo, en diferentes espacios de la página,... dejando que fluyan las ideas.

+ Información

<https://www.youtube.com/watch?v=7YL9knLkalg>
<https://www.youtube.com/watch?v=Cd9BG5pB3OU>

DAFO

¿Qué es y para qué se utiliza?

DAFO es el acrónimo usado para referirse a una técnica que permite trabajar con toda la información relativa a un proyecto examinando cuatro elementos: las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades.

Se dirige a conocer la situación real en que se encuentra una organización, proyecto o servicio, y planear una estrategia de futuro, esto es, unas líneas generales de actuación que deben marcar el camino a seguir por ella.

Se considera que esta técnica fue originalmente propuesta por Albert S. Humphrey durante los años sesenta y setenta en los Estados Unidos durante una investigación del Instituto de Investigaciones de Standford que tenía como objetivo descubrir por qué fallaba la planificación corporativa.

Las amenazas y oportunidades tienen que ver con el análisis externo, las debilidades y fortalezas con el análisis interno. Además proporciona una visión temporal, poniendo en relación el presente y el futuro.

Sus componentes son:

a) Debilidades

Una debilidad es una circunstancia de orden interno que coloca al proyecto en real o potencial desventaja. Igual que el resto de las componentes de la matriz, la debilidad no es absoluta, sino que tiene grados; hay debilidades que son fáciles de corregir mientras que habrá otras cuya neutralización puede ser complicada. La debilidad puede ser de distintos órdenes: organizativa, de limitación de recursos, técnica, actitudinal, formativa, etc.

b) Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados. Puede acarrear grandes éxitos al proyecto. Muchas veces, la oportunidad consiste en una necesidad no satisfecha, pero con posibilidades de serlo.

c) Fortalezas

Supone una ventaja real o potencial sobre antiguas maneras de hacer las cosas. También es una cuestión de grado y, lo mismo que las debilidades, las fortalezas pueden estar en cualquier área del programa o proyecto. Son aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

d) Amenazas

Una amenaza es un hecho actual o previsible que puede provocar, de no tomarse ninguna medida que lo contrarreste, un perjuicio más o menos grave al proyecto.

¿Cómo aplicarla?

- ➡ Trabajar en grupo identificando los cuatro componentes: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- ➡ Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.
- ➡ Consensuar con el equipo de dirección los resultados del análisis anterior.
- ➡ También se pueden realizar adaptaciones de esta técnica simplificando el análisis de elementos, según sea el objeto de interés como por ejemplo, las fortalezas del centro o servicio para avanzar hacia la ACP, las dificultades previstas y los principales aspectos de mejora.

Algunas recomendaciones

- ✓ Realizarla en grupo.
- ✓ No perder de vista las limitaciones de la técnica. Tener en cuenta que las fortalezas pueden no conducir a una ventaja; que si una organización basa su estrategia en una capacidad que no puede crear por sí misma o que no puede sustentar el uso de recursos supone prácticamente un derroche, o que este método aporta una visión instantánea de un objetivo cambiante

Role playing

¿Qué es y para qué se utiliza?

Técnica desarrollada por Moreno que a finales de los sesenta fue muy utilizada por la corriente psicológica de la Gestalt. Consiste en una dramatización por parte de las/los participantes asumiendo un papel previamente conocido.

Resulta de especial utilidad para la resolución de conflictos, para el desarrollo de la empatía y para el entrenamiento de ciertas habilidades. Además, se utiliza para conocer el origen de las resistencias al cambio, qué actitudes se puede adoptar frente a ellas y cómo se pueden superar y vencer. Permite conocer diferentes puntos de vista y ampliar la visión sobre una misma situación.

A través de esta técnica se exploran actitudes, sentimientos valores o percepciones que pueden estar frenando el cambio en una organización.

¿Cómo aplicarla?

Se puede aplicar siguiendo las siguientes fases:

- ➔ El/la facilitador/a explica en qué consiste la técnica, sus normas, expone la situación o conflicto sobre la que trabajar y contesta las dudas iniciales.
- ➔ Asignación de roles: se entrega un papel a cada participante, donde se resume la escena a representar y su papel, dándole tiempo para su lectura y preparación.
- ➔ Dramatización de la situación. En este punto es importante asegurarse de que todas las personas participen de forma equilibrada.
- ➔ Análisis de la situación por parte del grupo participante en el *rol playing*, especialmente relatando qué han sentido al “actuar” desde una posición concreta.
- ➔ Feedback por parte del dinamizador y en su caso de otros observadores.

Se pueden hacer variantes para que la dinámica sea más creativa. Ej. rueda de roles: las/los participantes se agrupan en dos círculos, uno dentro del otro. Quienes se encuentran dentro se giran y se emparejan con una persona del círculo externo. Se propone una situación y se comienza una dramatización en la que su pareja adopta el extremo opuesto. Después de un tiempo breve, se reorganizan los círculos, se cambian las parejas y se propone otra situación.

Algunas recomendaciones

- ✓ Dedicar un tiempo a la preparación del grupo dado que la puesta en práctica de esta técnica conlleva preparación a varios niveles: comunicación, confort en el grupo, predisposición para asumir el papel, eliminar el miedo a hablar en público.
- ✓ Puede ser interesante dejar unos minutos de reflexión individual en los que cada participante haga pequeñas anotaciones sobre cómo va a llevar a cabo su rol en la dinámica, de forma que se sienta más segura/o y relajada/o.
- ✓ No es obligatorio llegar a un consenso o a una solución final. Lo importante es el proceso con el que se ha desarrollado el *role playing*.
- ✓ El *role playing* debe estar relacionado con alguna habilidad que la persona necesita entrenar, con situaciones reales o imaginarias, situaciones percibidas inadecuadamente o nuevos problemas a los que se tiene/tendrá que enfrentar.

Si yo fuera

¿Qué es y para qué se utiliza?

Las personas compartimos el deseo de recibir un buen trato. No sólo en relación a nuestras necesidades más básicas como son las de salud, bienestar físico e higiene, sino también a que nos respeten, nos reconozcan como personas únicas y con capacidad de decisión, con nuestros propios deseos y necesidad de desarrollo personal.

Esta técnica puede resultar útil para sensibilizar a los profesionales y responsables de los centros de atención a personas en situación de dependencia y/o con discapacidad, para reflexionar sobre cómo las personas usuarias pueden sentirse ante una determinada situación o trato recibido. También sobre cómo pueden sentirse las familias o los propios trabajadores. Sirve para realizar un ejercicio de autocrítica sobre la forma de trabajo, la organización y las relaciones que se mantienen con las personas usuarias, familiares y compañeros de trabajo.

¿Cómo aplicarla?

➡ Con el objetivo de sensibilizar a profesionales sobre la importancia del modo de atención, se trata de proponer que se sientan en la piel, bien de las personas usuarias, bien de las familias y respondan/reflexionen sobre algunas cuestiones. Se pueden contemplar dos situaciones o escenarios:

Situación 1. El profesional se sitúa en el papel de un familiar de una persona usuaria que ingresa en un centro. Debe situarse en cómo pensaría y respondería, si por ejemplo, su propia madre fuera la persona usuaria.

Ejemplos de preguntas:

-¿Tendrá profesional de referencia que la conozca?, ¿Estará el personal cambiando siempre?

-¿Qué ropa le pondrán?, ¿podrá elegir cada día que ponerse?, ¿la peinarán y maquillarán como a ella le gusta?

Situación 2. El profesional es ahora la propia persona usuaria y debe situarse y responder como si fuera él mismo la persona usuaria.

Ejemplos de preguntas:

-¿Quién va a proporcionarme ayuda para el aseo u otras tareas íntimas? ¿podré elegir que sea hombre o mujer? ¿o pedir un cambio si no me gusta cómo me trata?

-¿Habrà algún plan de atención para mí?, ¿tendré posibilidad de conocerlo y de cambiar cosas?

Una vez elegida y presentada la situación, se puede seguir la siguiente secuencia:

- ➡ Se contestan, a modo de cuestionario, de forma individual. Debemos pensar en si estas cuestiones son importantes para hacernos sentir bien.
- ➡ Se procede a una puesta en común.
- ➡ Una vez analizados los resultados buscamos generar una actitud favorable a la revisión, cuestionarnos si ofrecemos una adecuada atención a las personas, en qué valores nos basamos y qué aspectos deben ser mejorados desde una atención centrada en las personas.

Algunas recomendaciones

- ✓ Adaptar el tipo de preguntas a las características de las personas y al tipo de recurso donde se vaya a poner en práctica (Centros de Día, Centros de apoyo a la integración, residencia...)

+ Información

Varios autores (2009), Guía de Buenas Prácticas en Centros de Día de Personas Mayores en situación de dependencia. Consejería de Bienestar Social y Vivienda del Principado de Asturias.

Varios autores (2009), Guía de Buenas Prácticas en Residencias de Personas Mayores en situación de dependencia. Consejería de Bienestar Social y Vivienda del Principado de Asturias.

Imagina

¿Qué es y para qué se utiliza?

Esta dinámica, adaptada de la obra de la doctora Judhit Leblanc de la Universidad de Kansas, pretende desarrollar procesos de empatía en relación al trato inadecuado a las personas con necesidades de apoyo o con grandes discapacidades físicas, intelectuales o en la toma de decisiones.

Pretende contribuir así a la revisión de las estrategias de atención directa en el ámbito de los apoyos mediante la imaginación emotiva, situándonos en el mundo de las personas con graves discapacidades, en la realidad que viven estas personas, en cómo se sienten, en qué piensan ante situaciones concretas fruto de una intervención en los déficits, controlada por los profesionales, basada en estereotipos y dirigida al desarrollo de terapias y programas.

¿Cómo aplicarla?

Se debe plantear la actividad como una oportunidad de reflexionar sobre las actuaciones profesionales. Su objetivo es que nos ayude a mejorar y a creer si es posible otro tipo de modelo de intervención centrado en las personas y en la calidad de vida.

- ➡ En primer lugar, con los ojos cerrados, el guía de actividad va leyendo situaciones que pretenden evocar situaciones que sitúen a quienes participan en la dinámica en un recurso alejado de los modelos orientados a las personas:
 - “Imagínate que vives en un ambiente en el que nadie te hable directamente, pero que hablan de ti y de tus problemas en tu presencia”
 - “Imagínate que nadie te pregunta qué preferirías hacer o incluso comer”.
 - “Imagínate que tú intentas decir que estas enfermo y nadie te entiende”.
- ➡ En segundo lugar, anima a hacer pensar cómo esta situación te afectaría, con preguntas como: ¿cómo te comportarías?, ¿reaccionarías furiosamente o con agresividad?, ¿qué pensarías de ti mismo?
- ➡ A continuación se realiza el mismo ejercicio tratando de visualizar situaciones asistenciales diferentes a la anterior, mostrando las diferencias que señala un modelo de intervención centrado en las personas, en sus capacidades y deseos, basado en la calidad de vida y controlado por la propia persona.
 - Imagínate un lugar donde:
 - “Se respeta su derecho a decidir sobre su indumentaria”
 - “Se pide permiso para entrar en los baños y vestuarios, respetando su intimidad”

-“Se informa a las personas de todo aquello que les pueda interesar de forma clara”

- ➡ Finalmente, con los ojos ya abiertos, se debe propiciar el intercambio y la reflexión sobre cómo uno se ha sentido en un escenario y en el otro. Se anima a compartir y reflexionar sobre las diferencias.

Algunas recomendaciones

- ✓ Procurar un ambiente tranquilo, sin ruido, donde las personas puedan relejarse y dejarse llevar por lo que están escuchando
- ✓ Realizar una puesta en común grupal
- ✓ En la reflexión analizar la conveniencia de la revisión y la necesidad de cuestionarse aspectos importantes de nuestro ámbito laboral para identificar si son: a) *Lugares de trabajo*: fundamentados en la organización, prima el reparto de tareas y funciones rígidas y temporalizadas, donde tienen prioridad los derechos de los trabajadores sobre los derechos de las personas usuarias; b) *Lugares de atención asistencial*: dirigidos a prestar servicios en las actividades básicas, instrumentales y avanzadas de la vida diarias así como las necesidades cognitivas de comportamiento y médicas; o c) *Lugares de vida*: Un entorno de hogar donde la persona es el centro, creando un espacio personal y digno donde definir su proyecto de vida.

+ Información

Varios autores (2011). Modelo de calidad de vida aplicado a la atención residencial de personas con necesidades complejas de apoyo. IMSERSO

Momentos ¡Ahá!

¿Qué es y para qué se utiliza?

Técnica que viene siendo utilizada por la red *Pioneer* para sensibilizar sobre la necesidad de cambio de modelo en las residencias de personas mayores.

Consiste en propiciar el intercambio de experiencias y momentos, vinculados a experiencias reales, que de una forma u otra han supuesto una toma de consciencia sobre lo necesario que es cambiar.

Los momentos “Ahá” son aquellos, que en cierto modo, suponen un antes y un después en cómo percibimos y damos significados a las situaciones o sucesos. Pueden suponer un cambio personal, una apertura mental hacia nuevos significados o una comprensión más amplia desde otras perspectivas.

Su principal utilidad es generar reflexión sobre la necesidad de cambiar los modos de hacer y la atención cuando se perciben no adecuados, pero haciéndolo de un modo compartido y sintiendo el arroyo de que los otros también perciben la necesidad de cambiar.

¿Cómo aplicarla?

- ➡ Presentar la técnica, su principal finalidad.
- ➡ Poner algún ejemplo de momentos “ahá” relatados por distintas personas (profesionales de atención directa, familiares). Algunos ejemplos²:
 - Mi suegra de 89 años vive en una residencia. El otro día se quejaba y me decía que por qué el personal siempre le proponía proyectos tan “interesantes” como vender boletos de rifas u ordenar el mismo álbum de fotos. Yo le respondí “porque todavía tienes cerebro...”. Ella me respondió, tranquilamente y sin enojo: “ellos también tienen cerebro todavía...”.
 - Un señor de 99 años llamado George vive en una residencia. Tiene la orden médica de que se le den los líquidos espesados. En esta residencia algunas tardes se organiza la “hora feliz” y George suele bajar y tomarse su cóctel favorito; está organizado por voluntarios. George realmente disfruta y dice que esto le hace

² Ejemplos ofrecidos en *Getting Started* (Misiorski, 2005). Traducción: Teresa Martínez (2013).

sentirse como una persona normal. Un día una enfermera de su unidad lo vio tomando el cóctel y dijo en alto “No le deis eso, no puede tomar eso”. George se sintió muy enfadado y humillado. Me dijo “No soy un niño y ella no tiene derecho a hacer esto; ¡es vergonzoso! En ese momento, vi el mundo desde sus ojos.

- Algo cambió en mí cuando en una conferencia vi unas diapositivas que destacaban lo que normalmente muestran las habitaciones de una residencia: la enfermedad y los déficits de los residentes, no quiénes son.
- ➡ Invitar a que los participantes compartan sus momentos “ahá”. Procurad que esto se haga de forma secuenciada pero espontánea.
- ➡ Enlazar este momento de sensibilización con el análisis y reflexión que permita avanzar hacia cambios posibles. Por ejemplo, se puede acabar el intercambio con alguna pregunta tipo “¿Y ahora qué?”, “Hoy sí es posible...”. La idea no es otra que proponer un marco que vaya más allá de la sensibilización avanzando hacia acciones posibles. También se puede enlazar con un espacio para reflexionar sobre dificultades, fortalezas/ alternativas posibles.

Algunas recomendaciones

- ✓ Propiciar una escucha respetuosa.
- ✓ No centrarse ahora en buscar soluciones o alternativas. En el relato de los momentos “Ahá” se busca compartir lo sentido. No es el momento de analizar.
- ✓ No opinar ni enjuiciar los sentimientos. Evitar las críticas.
- ✓ Mostrar empatía con los sentimientos expresados.
- ✓ En la fase de diálogo final fomentar una visión hacia lo posible

+ Información

<http://www.pioneernetwork.net>

Y esto nos hizo pensar

¿Qué es y para qué se utiliza?

Se trata de la lectura de casos, inspirados en situaciones reales, que han supuesto momentos donde el profesional se ha dado cuenta de la necesidad de reflexionar y cambiar.

Pretende sensibilizar y generar reflexión sobre la necesidad de cambio. Para ello se proponen casos que deben ser muy cercanos al día a día donde los profesionales puedan verse reflejados.

Técnica propuesta por Martínez (2011) como recurso pedagógico introductorio a la lectura de los distintos capítulos de la guía *La atención gerontológica centrada en la persona*

¿Cómo aplicarla?

➡ Leer el caso

➡ Comentarlos en grupo. Para ello pueden guiar las siguientes preguntas:

- ¿Qué destacarías de esta situación?
- ¿Te recuerda alguna situación en tu experiencia?
- ¿Qué consideras se precisaría en este caso para mejorar?

Algunas recomendaciones

- ✓ Buscar casos próximos y cercanos a los temas sobre los que se pretenda generar reflexión y mejora.
- ✓ Es preferible no usar casos reales o conocidos. Ello facilita la reflexión guardando cierta distancia y evita reacciones “defensivas”.

+ Información

Se pueden ver varios ejemplos en *La atención gerontológica centrada en la persona* (Martínez, 2011). Disponible en:

http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/publicaciones_ss/es_publica/adjuntos/Atencion%20Gerontologica.pdf

(Páginas: 45, 111, 135, 159 y 177)

Acercamiento biográfico e historia de vida

¿Qué es y para qué se utiliza?

Son dos técnicas que permiten conocer aspectos variados relacionados con la trayectoria vital de la persona, su modo de vida, preferencias e intereses.

El acercamiento biográfico hace referencia al conjunto de informaciones que dan cuenta del recorrido vital de la persona (informaciones básicas, modo de vida, intereses, sucesos vitales, etc.). Suele recogerse en torno a periodos largos de vida (infancia, juventud, edad madura, jubilación, momento actual...).

La historia de vida hace referencia al proceso en el cual la propia persona rememora y relata lo ya vivido. Es un relato constructivo, es *narrada por la propia persona*, y por tanto, es un proceso subjetivo, donde prima la vivencia y la interpretación asociada a cada recuerdo. Favorece la reflexión y la reinterpretación de su pasado y contribuye a la reconstrucción de su propia vida, dando valor a sus experiencias vitales más significativas.

Ambas aproximaciones proporcionan una información muy valiosa a los/as profesionales para avanzar en la atención personalizada. No sólo nos permiten conocer las distintas dimensiones que hacen a una persona singular sino que además, refuerzan su identidad y ayudan a los profesionales a poner en valor y ser concientes de la singularidad de cada persona.

¿Cómo aplicarla?

- ➡ Debemos huir de realizarlo de forma idéntica para todos/as. Es muy importante elegir el lugar y el momento adecuado, donde la información fluya de manera natural, buscar ambientes tranquilos y amigables donde la persona se sienta bien.
- ➡ Podemos realizar diferentes acciones, desde la recogida de la información siguiendo un esquema biográfico y abierto mediante preguntas abiertas sobre temas o contenidos, nacimiento, infancia y juventud, vida adulta, vejez y proyecto vital. O bien que la persona elija reconstruir su historia personal según otros elementos como las personas importantes para el/ella, lugares de vida, anécdotas o sus mejores experiencias.
- ➡ Si las personas presentan deterioro cognitivo, debemos estar atentos a los recuerdos que provocan emociones significativas y que se repiten con mayor frecuencia.

- ➡ Si el deterioro cognitivo es severo, la aproximación biográfica será la mejor opción recogiendo información a través de familiares y/o allegados, para garantizar los mejores cuidados a estas personas respetando sus valores y modos de vida.

Algunas recomendaciones

- ✓ Escuchar desde el interés, adaptarse al ritmo de la persona, respetando su orden y sus silencios. Buscar el bienestar de la persona, reforzar su identidad.
- ✓ No olvidar que estos soportes documentales recogen información muy privada y están sujetos a la protección de la confidencialidad.
- ✓ Prestar atención a la aparición de distintos tipos de emociones y su manejo al realizar esta actividad.
- ✓ Evitar que el proceso acabe convirtiéndose en una secuencia “automática” de preguntas-respuestas.
- ✓ En el caso de acompañamiento en la elaboración de historias de vida, el profesional debe tener la debida formación para realizar un acompañamiento adecuado.

+ Información

Varios autores. (2012) *Historias de Vida*. País Vasco: MATIA INSTITUTO GERONTOLÓGICO.

Villar F. (2006). *Historias de vida y envejecimiento*. Madrid, Portal de Mayores. Informes Portal Mayores, nº 59. Lecciones de gerontología, VII
<http://www.imersomayores.csic.es/documentos/Villar-historias-01.pdf>

Peña Casanova, J (1999). *Activemos la mente. El libro de la memoria*. Barcelona. Barcelona, Fundación La Caixa.

Martínez, T., Díaz-Veiga, P., Sancho, M. y Rodríguez, P. (2014). *Cuaderno n 7. Conocer a la persona y apoyar su autodeterminación*. Departamento de empleo y asuntos sociales. Gobierno Vasco. -http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/r45-contss/es/contenidos/informacion/publicaciones_ss/es_publica/publicaciones.html

Varios autores (2009), *Guía de Buenas Prácticas en Centros de Día de Personas Mayores en situación de dependencia*. Consejería de Bienestar Social y Vivienda del Principado de Asturias.

El altavoz de la persona usuaria

¿Qué es y para qué se utiliza?

Más que una técnica, es un espacio destinado a dar voz a los protagonistas, a las personas usuarias de los recursos.

Es una técnica creada en el centro de día de Lada, donde partiendo de la idea del “Buzón de sugerencias”, presente en numerosos centros, se ideó una herramienta dinámica, activa, participativa y “viva”. Un espacio que acerca a las sensaciones, sentimientos y pensamientos de las personas, donde puedan expresarse y ser escuchados.

Sus objetivos fundamentales son:

- Identificar, exponer y poner en valor las opiniones, necesidades y valores de las personas usuarias.
- Promover la empatía en los trabajadores a través de las necesidades expresadas por las propias personas usuarias.

¿Cómo aplicarla?

- ➔ Se convoca una reunión de usuarios específica para tratar los temas del “altavoz”. Los temas a tratar pueden surgir en el día a día, por la iniciativa de alguna persona usuaria o a propuesta de algún miembro del equipo de trabajo.
- ➔ El grupo será guiado por un facilitador cuyo papel será presentar el tema y motivar para que todas las personas participen y expresen su opinión. También se encargará de recoger por escrito todo lo que se exprese en el grupo.
- ➔ Las opiniones y necesidades que surgen en el grupo se pueden recoger por escrito y exponer públicamente en un tablón al alcance y visible para todos, tanto personas usuarias como trabajadores.
- ➔ Alternativamente, y si está disponible, pueden utilizarse plataformas digitales como webs o blogs propios de cada centro donde exponer los resultados de estos grupos de usuarios.

Algunas recomendaciones

- ✓ Recoger literalmente las opiniones de las personas usuarias. Agrupar cuando éstas se repitan. Es importante respetar la naturalidad y formas de expresión individuales.
- ✓ El objetivo principal del facilitador es motivar a la expresión. No critica ni juzga.
- ✓ La información recogida debe hacerse pública y las opiniones vertidas en el grupo serán anónimas salvo que una persona usuaria demande de forma individual la satisfacción de alguna necesidad personal.
- ✓ Las necesidades expresadas deben tener efecto en la vida cotidiana de las personas y deben devolverse al grupo los cambios efectuados referidos a sus opiniones.

+ Información

Se puede ver un ejemplo de “altavoz” online en el siguiente enlace (Centro de Día para personas mayores con Alzheimer y otras demencias de Lada).

<http://nudoanudo.com/el-altavoz-del-usuario/>

Seis sombreros para pensar

¿Qué es y para qué se utiliza?

Dinámica adaptada del libro “Six Thinking Hats” de Edward de Bono. Este método intenta simular lo que ocurre en la mente humana adoptando el símil de un sombrero que una persona puede quitarse o ponerse a voluntad.

Cada uno de los seis sombreros es de un color diferente (blanco, rojo, amarillo, verde, negro y azul) lo que simboliza las diferentes formas en las que se puede observar la realidad. De este modo, sus significados son:

SOMBRERO BLANCO: Pensamiento objetivo y neutral. No da su opinión, informa. Hechos, cifras. Racional.

SOMBRERO AMARILLO: Juicios y aspectos positivos. Crítica constructiva, lo que saldría bien.

SOMBRERO ROJO: Sentimientos, emociones e intuición. No se justifica. Emocional.

SOMBRERO VERDE: Pensamiento lateral y divergente. Búsqueda de alternativas. Creatividad.

SOMBRERO NEGRO: Juicios y aspectos negativos. Crítica destructiva, lo que saldría mal.

SOMBRERO AZUL: Controla, organiza y establece tiempos. Resume y sintetiza. Actúa a modo de “director/a de orquesta”

Con esta técnica se pretende:

- Facilitar una descripción poliédrica de los problemas sin tratar de juzgar a priori si está bien o mal, correcto o incorrecto.
- Descubrir las diferentes facetas de la realidad, hacer visibles los aspectos que están ocultos y facilitar la toma final de decisiones.

Sirve de ayuda para poner de acuerdo a personas con puntos de vista aparentemente irreconciliables utilizando la empatía. También sirve para facilitar una mayor flexibilidad en la forma de pensar al entrenar en el cambio de pensamiento.

¿Cómo aplicarla?

Es posible realizar su aplicación de distintas formas. Fundamentalmente hay dos aplicaciones, grupal e individual, que a su vez pueden presentar variantes.

- ➡ **Aplicación grupal.** En reunión grupal se disponen seis sillas en círculo. En cada silla se coloca una tarjeta con la descripción de los sombreros. Seis personas del grupo elegirán con qué sombrero quieren realizar la dinámica. Se plantea una resistencia al modelo ACP o se elige una expuesta por algún participante. A partir de este momento cada participante conversa con el resto desde su perspectiva (sombrero). Se recogen las opiniones y se realiza posteriormente un feedback grupal.
- ➡ **Aplicación individual.** Se plantea una resistencia personal al modelo. Sucesivamente, la persona conversa acerca de esa resistencia desde cada perspectiva (cambiando de sombrero). Se recogen sus opiniones. Se analiza posteriormente cómo se ha sentido, qué estilo le cuesta más, etc.

Algunas recomendaciones

- ✓ Cada participante debe ajustar sus opiniones al sombrero adjudicado. Para favorecer esto se puede pedir que cada participante escoja el sombrero con el que se sienta más cómodo, represente su forma habitual de pensar sobre un problema o crea que pueda ponerse en este papel.
- ✓ Para favorecer la empatía y la flexibilidad de pensamiento es adecuado que varios participantes intercambien los roles.
- ✓ Prestar especial atención a la inhibición o ausencia de algún estilo de pensamiento, la predominancia de uno sobre los otros o la dificultad de cambiar de perspectiva de algún participante.
- ✓ Esta técnica es un paso previo a la toma de decisiones, éstas no se toman durante la dinámica.

+ Información

<https://www.youtube.com/watch?v=wIGeQou2Ghk>

Resolución de problemas

¿Qué es y para qué se utiliza?

Esta técnica se basa en que los problemas a los que no se encuentra solución, o que no se resuelven de forma apropiada pueden crear un malestar crónico que puede terminar en alteraciones físicas o psicológicas. Un problema puede ser definido como "un fracaso para encontrar una respuesta eficaz ante una situación determinada".

Ideada por Thomas D’Zurilla y Marvin Goldfried (1971), propone un método de de cinco pasos para encontrar solución a cualquier tipo de problema con el que nos encontremos.

La solución de problemas es útil para reducir la ansiedad asociada a la incapacidad para tomar decisiones, sobre todo si su aplicación es individual. Si se realiza en grupo, facilita un método para buscar a las dificultades dialogadas, razonadas y consensuadas.

¿Cómo aplicarla?

Esta técnica se desarrolla en seis pasos:

- ➔ 1º. Identificación del problema o situación problemática.
- ➔ 2º. Describir con detalle el problema y la respuesta habitual a dicho problema. Describir la situación y la respuesta en términos de quién, qué, dónde, cuándo, cómo y porqué, esto ayuda a ver el problema de forma más clara.
- ➔ 3º. Hacer una lista con las alternativas que se encuentren a los problemas. En esta fase se utiliza la estrategia denominada "tempestad de ideas" para conseguir los objetivos recientemente formulados. Esta técnica tiene cuatro normas básicas: se excluyen las críticas, todo vale, lo mejor es la cantidad y lo importante es la combinación y la mejora. La técnica de la tempestad de ideas debería limitarse, durante esta fase, a estrategias generales para alcanzar los objetivos.
- ➔ 4º. Analizar las consecuencias, valorando los “pros y contras” de cada alternativa.
- ➔ 5º. Escoger la alternativa o alternativas más prometedoras, anticipando y evaluando las consecuencias de ponerlas en práctica.
- ➔ 6º. Evaluar los resultados: Una vez se haya intentado la respuesta nueva, se deberán observar las consecuencias, por ejemplo: ¿Suceden las cosas tal como estaban previstas? Si no es así buscaremos nuevas alternativas al problema.

Algunas recomendaciones

- ✓ Tener en cuenta que el proceso de solución de problemas está determinado principalmente por dos procesos parcialmente independientes: la orientación al problema y el estilo de solución de problemas. El estilo racional es que está asociado con mejores resultados, siendo los otros dos, el estilo impulsivo-descuidado y el estilo evitador, claramente disfuncionales.
- ✓ Recordar que la vida está llena de situaciones que en sí mismas no son problemáticas. Lo que en realidad se considera "problema" es la solución adoptada.
- ✓ Cuando se está "anclado" en una dificultad es señal de que las soluciones habituales no funcionan. Por ello es recomendable seguir cada paso de la técnica para identificar y conseguir los objetivos.

+ Información

Más información en <https://prezi.com/nh4xin4l9nud/solucion-de-problemas/>

Los cinco porqués

¿Qué es y para qué se utiliza?

Técnica destinada a profundizar en las principales causas o motivos que generan un problema. Fue desarrollada originalmente por Sakichi Toyoda y se utilizó de forma intensiva para mejorar los sistemas de producción de la empresa Toyota en los años 70.

Ante un problema determinado, se aplica en la fase de análisis para buscar sus causas y poder identificar su origen.

La técnica requiere que la persona o el grupo pregunte “por qué” de algo al menos cinco veces, avanzando de este modo en cinco niveles de detalle. Una vez que sea difícil para el equipo responder al “por qué”, se considera que la causa más probable ha sido ya identificada.

¿Cómo aplicarla?

- ➡ Su aplicación puede realizarse de forma individual o grupal (esta forma es la más habitual).
- ➡ Tras presentar genéricamente la situación problema, proponer una ronda de Lluvia de Ideas sobre las causas de un problema.
- ➡ En cada una de las causas mencionadas, empezar con una primera pregunta “¿Por qué es así?” o “¿Por qué está pasando esto?”. A la respuesta dada se le vuelve a realizar la misma pregunta. Continuar preguntando ¿por qué? a cada respuesta dada, al menos cinco veces. Esto reta al equipo a buscar afondo y no conformarse con causas ya “probadas y ciertas”.

Algunas recomendaciones

- ✓ Se realiza mejor en grupos pequeños (4 /8 personas). El dinamizador debe conocer la dinámica del equipo y las relaciones entre sus miembros.
- ✓ Habrá ocasiones en las que se podrá ir más allá de las cinco veces preguntando por qué para poder obtener las causas principales.
- ✓ Algunas preguntas pueden causar molestia entre algunos de los miembros del equipo, de ahí la importancia de centrarse en las causas del problema y no en las personas que lo originaron. Tener cuidado de NO empezar preguntando “Quién”. Se debe recordar que el equipo está interesado en el proceso y no en las personas involucradas.

Tormenta de ideas

¿Qué es y para qué se utiliza?

La Tormenta de ideas, también conocida como Lluvia de ideas o “Brainstorming” es una herramienta muy útil para generar ideas nuevas y originales en un periodo corto de tiempo y en un ambiente relajado. Favorece la participación y la creatividad de un grupo de personas enfocándolas hacia un tema o problema específico. Además, puede resultar de ayuda a formular teorías sobre las causas, identificar posibles soluciones y tratar las resistencias al cambio.

Esta técnica fue ideada a finales de los años 30 por Alex Faickney Osborn y desde entonces se ha utilizado en diferentes áreas. Su utilización será beneficiosa para el desarrollo de los proyectos abordados por equipos de mejora, así como por todos aquellos individuos u organismos en la mejora de la calidad.

¿Cómo aplicarla?

- ➔ Definir el tema a tratar con anterioridad a la realización de la dinámica. Su enunciado debe ser claro y específico.
- ➔ Elegir un coordinador/facilitador de la sesión, que será el encargado de introducir, guiar y concluir la sesión. Éste debe animar a la participación colectiva, equilibrar las intervenciones, estimular el flujo de ideas, evitar que el grupo se desvíe del tema, ser lo más neutral posible y asegurarse de que se cumplan las normas de la técnica.
- ➔ Se establece un tiempo límite, dependiendo del tamaño del grupo, se recomienda entre 20 y 40 minutos por sesión.

En su aplicación cabe distinguir dos fases:

- ➔ Una primera más productiva, cuyo objetivo es la propuesta de ideas. Se apuesta más por la cantidad que por la calidad, por la originalidad y por la asociación de ideas, es decir, modificarlas, ampliarlas, combinarlas o crear otras nuevas por asociación. Las aportaciones se harán por turno, una idea por turno, si no se tienen en un momento determinado se pasa al turno siguiente.
- ➔ Cuando ya se tiene un volumen importante de ideas aportadas, se pasa a la segunda fase, donde el objetivo es evaluar y reflexionar sobre las posibilidades reales de ponerlas en práctica. El grupo selecciona las que más les ha gustado, las

evalúan y les da una jerarquía según cumplan los criterios que se consideren para su aplicación práctica.

Algunas recomendaciones

- ✓ Es importante planificar la sesión, buscar un espacio libre y soportes donde poder hacer visibles las ideas (pizarra, material de escritura idóneo).
- ✓ Se recomienda que el número de participantes varíe entre 8 y 12 personas. Es bueno que el grupo sea diverso en cuanto a edad, sexo y categoría profesional.
- ✓ Lo más importante es NO CRITICAR, suspender el juicio crítico especialmente en la primera fase del proceso, esto pone freno a la producción de ideas. El principal objetivo de esta herramienta es que las personas expongan sus soluciones sin temor al fracaso o al ridículo, por ello el clima es muy importante, donde todos hablen y se sientan cómodos
- ✓ No abordar más de un problema a la vez. Los ejercicios creativos, de relajación y otras actividades entretenidas, realizadas antes de la sesión, ayudan a la creatividad.

+ Información

Huci, C., y Morales, J.F.(2004) *Psicología de grupos II. Métodos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: UNED.

Canto, J.M.(2000). *Dinámica de grupo. Aspectos técnicos, Ámbito de intervención y fundamentos teóricos*. Málaga: Aljibe.

Video-forum

¿Qué es y para qué se utiliza?

El video-forum es una técnica de análisis y reflexión grupal que permite acercarse a una realidad propia o ajena a través de la imagen y la narrativa audiovisual. Se puede utilizar para potenciar el análisis crítico, tomar conciencia sobre una resistencia, buscar soluciones a un problema o descubrir temores subyacentes a un conflicto.

Se trata de una técnica adecuada para vencer resistencias y liderar cambios porque a través de ella se pueden abordar temas que serían incómodos de tratar de manera personal, captar situaciones que se repiten en el día a día de manera inmediata y acceder a diferentes modelos de liderazgo.

¿Cómo aplicarla?

Esta técnica requiere una preparación previa por parte de la persona que va a coordinar el video-forum. Esta primera fase requiere elegir tema/s adecuados al grupo con el que se va a trabajar, analizar y reflexionar sobre el material, elaborar un guión para dar el día de la sesión y tener preparadas preguntas, temas o técnicas adicionales para motivar al grupo si fuera necesario.

La sesión de video forum se puede aplicar siguiendo los siguientes pasos:

1. Presentación del tema. Entrega del guión, lectura individual y comentario sobre el mismo, añadiendo las orientaciones pertinentes. Puede ser interesante hacer una lluvia de ideas con las opiniones iniciales que se tienen sobre el tema a tratar. Un ejemplo de guión podría ser el siguiente:

- Ficha técnica sobre el video, recogiendo los puntos fundamentales del mismo (Título, director/a, año, nacionalidad, sinopsis).
- Orientaciones para el visionado: “Fíjate bien en...”/“Presta atención a la importancia de...”/ “Reflexiona sobre el uso de...”.
- Temas/Puntos centrales del video.
- Preguntas concretas sobre aspectos sobre los que se quiera debatir (para debate en pequeños grupos).
- Preguntas generales para el debate final.
- Otras cuestiones importantes.

2. Proyección y comentario en pequeños grupos: la temporalización de las escenas es fundamental en este punto. Se puede marcar un tiempo orientativo de 15 minutos

para visionar, detener y comentar la proyección en grupos pequeños. De esta manera, la sesión se hace más dinámica y participativa.

3. Debate final y reflexión: tras el visionado se debate en gran grupo las aportaciones que se han ido haciendo a lo largo de la sesión en cada subgrupo.

Algunas recomendaciones

- ✓ Las características de la sala/aula: iluminación, audición, distribución de sillas,... Es importante hacer una prueba con anterioridad.
- ✓ La iluminación debe de ser tal que permita tomar notas por lo que no se recomienda estar en oscuridad total.
- ✓ La persona que dinamiza tiene un papel fundamental, asegurándose de que todo el mundo participa de forma equilibrada, animando a la reflexión, recogiendo y consensuando conclusiones finales.

+ Información

Cirque du Soleil. Cambio Organizacional.

<http://www.youtube.com/watch?v=po9Sufjyul>

Atrévete a Soñar

<http://www.youtube.com/watch?v=8LwvuQkAGcA>

Steve Jobs. Discurso en Standford: <http://www.youtube.com/watch?v=ZF0Omfp2rFM>

Análisis de grabaciones

¿Qué es y para qué se utiliza?

Las grabaciones permiten conocer, analizar y reflexionar sobre la situación real de la atención. A través de ellas se obtiene feedback de lo realizado y analizar la atención cotidiana.

Fundamentalmente hay dos tipos: grabaciones de voz (de entrevistas o conversaciones) y grabaciones visuales (videos sobre interacciones cotidianas).

¿Cómo aplicarla?

- ➔ Escoger qué tipo de actividad va a ser grabada y especificar los objetivos que con ella se pretenden conseguir. Solicitar autorización a los implicados en la grabación, y en su caso, a los representantes legales.
- ➔ Programar de forma secuenciada a lo largo de uno o varios días los momentos de grabación.
- ➔ Si la grabación es larga, seleccionar las secuencias más significativas.
- ➔ La devolución se puede hacer de forma individual o grupal. Empezar siempre ofreciendo feedback de los aspectos positivos.
- ➔ Identificar luego las áreas de mejora. Que sea la propia persona grabada quien en primer lugar identifique sus aspectos de mejora. Completar luego con el feedback del profesional que guíe el análisis.

Algunas recomendaciones

- ✓ Deben ser utilizadas cuando solo cuando se asegure que el análisis sea productivo.
- ✓ El empleo de las grabaciones para otros usos diferentes al formativo del equipo requieren una nueva autorización de las personas.
- ✓ No realizar grabaciones de actividades íntimas (por ejemplo de atenciones corporales) o conversaciones muy privadas.
- ✓ Requiere una fase de preparación previa asegurando que se comprende bien el fin de la técnica y se evite la percepción de culpabilización.
- ✓ La devolución puede hacerse de forma individual o grupal. La segunda opción requiere aceptación y un buen clima grupal.
- ✓ El profesional que guíe el análisis debe contar con una adecuada formación y ser aceptado por los profesionales que participan en la misma.

Análisis de casos

¿Qué es y para qué se utiliza?

El análisis de casos se basa en la presentación de situaciones a partir de las cuales se pone en práctica la habilidad de analizar, valorar y reflexionar sobre los aspectos más relevantes de las mismas. El caso puede basarse en hechos reales o en la construcción de una serie de acontecimientos que podrían tener lugar en torno a un problema, resistencia o cuestión que esté frenando el cambio en una organización. La información puede ser más o menos compleja (desde una historia ilustrando una situación hasta un conjunto de cifras, datos, gráficos y/o tablas).

La finalidad de esta técnica es desarrollar habilidades que permitan analizar situaciones y aplicar soluciones a problemas que ocurren en el ámbito profesional, estableciendo conexiones entre diferentes disciplinas (la psicología, la ética, el derecho...) y desarrollando la capacidad de trabajar en equipo. Por ejemplo, un caso de falta de visión de las personas usuarias como sujetos de derecho llevaría a analizar la situación desde el punto de vista del reconocimiento de los derechos de las personas, del código ético del profesional y del desarrollo de habilidades como la empatía y la asertividad.

¿Cómo aplicarla?

El análisis del caso suelen incluir las siguientes fases:

- Contextualización: información general sobre el servicio/unidad en la que tiene lugar la situación, características del servicio, profesionales que lo componen, cambios que han tenido lugar, etc.
- Descripción del problema/resistencia: analizando la información y datos que se proporcionan.
- Determinación de las causas.
- Presentación de alternativas.
- Valoración y elección de las alternativas.
- Evaluación de las soluciones.
- Formulación de recomendaciones.

El caso se puede analizar explorando, analizando y discutiendo sobre el problema (como observadoras/es del mismo) o asumiendo cada participante un papel y representándolo con la técnica del role play. Estos niveles se pueden combinar para abordar la resistencia desde una perspectiva más amplia.

Algunas recomendaciones

- ✓ Es importante leer el caso detenidamente o incluso varias veces. Conviene hacer una lectura general y continuar con lecturas que se centren en detalles o información más específica.
- ✓ Se puede identificar el tema del caso (Ej.: “Falta de confianza en la Dirección”) e ir subrayando palabras clave que se relacionen con él, de forma que se identifiquen los puntos de partida para su análisis.
- ✓ Puede ser de ayuda ordenar por importancia los diferentes problemas o resistencias que se planteen.
- ✓ La identificación y cercanía con los personajes del caso es fundamental. Por ello es importante describir con detalle la perspectiva de cada uno y sus circunstancias personales. De esta forma, se facilita la empatía y la comprensión de la posición en la que se sitúan.
- ✓ Las soluciones propuestas pueden variar en función de los objetivos del estudio del caso. Es importante detallar con exactitud qué se necesita hacer y no caer en generalidades. Por ejemplo, en un caso de luchas de poder una solución podría ser “propiciar acercamientos entre las personas involucradas”. Esta solución se puede concretar en “asistir de forma conjunta a un curso formativo presencial durante una semana”.
- ✓ No perder de vista que, muchas veces, las soluciones más sencillas son las más eficaces. Puede merecer la pena ponerlas en práctica y evaluar el resultado antes de pasar a otras acciones de mayor complejidad.

+ Información

Se pueden consultar el estudio de dos casos (en lengua inglesa) en el siguiente link:
<http://www.scie.org.uk/socialcaretv/video-player.asp?v=practical-approaches-to-minimising-restraint>

Discusión guiada

¿Qué es y para qué se utiliza?

Es una técnica destinada a estimular la reflexión y guiar el diálogo en relación a un tema previamente seleccionado procurando abordar sus aspectos principales.

Consiste en el desarrollo de un tema en un intercambio de ideas, opiniones e información, realizado por el grupo de personas conducidas por un dinamizador. Para ello, éste debe animar a participar activamente al grupo mediante preguntas clave y sugerencias motivantes previamente preparadas.

El propósito fundamental es abordar los asuntos principales de un tema así como llegar a buscar relaciones o interpretaciones entre aspectos relacionados con el tema tratado.

¿Cómo aplicarla?

- ➡ Distribuir a los participantes en un círculo o semicírculo, de manera que puedan observar y ser observados por todos.
- ➡ El dinamizador hace una breve introducción al tema, da instrucciones generales y estimula el interés con un breve comentario inicial.
- ➡ El dinamizador propone la participación. Puede utilizarse todo tipo de ilustraciones y apoyos audiovisuales.
- ➡ Definido el tema a socializar, el dinamizador pedirá a cada persona que comparta sus aportaciones.
- ➡ Cada participante tendrá un tiempo moderado por el dinamizador para hacer su participación.
- ➡ El dinamizador prestará atención no sólo al desarrollo del contenido que se debate, sino también a las actitudes de los participantes y detalles del desarrollo del proceso de grupo.
- ➡ El dinamizador finalmente expone las principales conclusiones.

Algunas recomendaciones

- ✓ La buena preparación de preguntas clave es una cuestión fundamental. Hay que asegurarse de que las preguntas seleccionadas tratan todos los aspectos esenciales, especialmente si algunos son desconocidos, requieren una mayor reflexión o resultan especialmente controvertidos. En estos últimos hay que insistir en la importancia del intercambio de perspectivas y de la búsqueda del consenso.
- ✓ El debate suele lograr buenos resultados en encuentros de 45 a 60 minutos.
- ✓ Formular preguntas abiertas, evitar las preguntas que se tiendan contestar con un sí o un no.
- ✓ No se recomienda para grupos de 30 personas o más.
- ✓ Es probable que en ocasiones el debate se desvíe del objetivo central. En estos casos es responsabilidad del dinamizador re-conducir la actividad hacia el tema central mediante alguna nueva pregunta.
- ✓ Una vez que la discusión esté en curso, el dinamizador debe tener cuidado de no ejercer presiones, equilibrando la participación de los miembros más activos para que no acaparen la actividad y animando a quienes tienen una presencia más pasiva.

Intercambio de experiencias y testimonios

¿Qué es y para qué se utiliza?

Es una técnica que permite un espacio para compartir experiencias, reflexiones o testimonios en torno a un tema con el doble propósito de dar a conocer y permitir el análisis de la praxis profesional.

Su principal valor es que ofrece “la voz directa de los implicados” difundiendo la innovación o la buena praxis desde una estrategia cargada de credibilidad.

Por un lado da visibilidad a las buenas prácticas, poniéndolas en valor, con lo que conlleva de motivación para quien comparte. El intercambio de experiencias se configura como un flujo de aprendizaje bidireccional que permite el análisis de todo un conjunto de propuestas para luego adaptarlas a la medida del receptor. Su flexibilidad no es, por lo tanto, ni una virtud ni un defecto, sino una cualidad intrínseca a la definición misma del instrumento.

El testimonio aporta la visión subjetiva de quien lo narra subrayando la parte emocional/motivacional de lo que la experiencia o vivencia le ha supuesto. Ello permite transmitir actitudes necesarias para iniciar procesos de cambio así como visibilizar los beneficios (y las dificultades) de las prácticas innovadoras.

Sus objetivos pueden ser diversos:

- Sensibilizar y motivar hacia nuevas formas de hacer y hacia el cambio
- Promover la colaboración
- Visibilizar los beneficios del cambio
- Ofrecer una visión realista del proceso
- Analizar el impacto de buenas praxis. Identificar los factores claves de éxito y establecer los criterios para implementar eficientemente las estrategias
- Intercambiar experiencias, compartir prácticas y modelos, generar nuevas ideas.

¿Cómo aplicarla?

- ➔ Proponer un tema e identificar los principales objetivos del intercambio.
- ➔ Seleccionar los contenidos clave que se quieren difundir.
- ➔ Buscar experiencias aplicadas o personas que puedan ofrecer un testimonio significativo.
- ➔ Preparar con ellas el programa y la mejor forma de exposición.
- ➔ Llevar a cabo el intercambio.
- ➔ Dejar espacio para el coloquio.
- ➔ Ofrecer y destacar las principales conclusiones.

Algunas recomendaciones

- ✓ Asegurarse de que el contenido del intercambio es pertinente con respecto a los objetivos que se quieren conseguir, lo cual exige una identificación clara de las necesidades a satisfacer.
- ✓ Procurar un enfoque realista y práctico: se trata de identificar experiencias documentadas, a ser posible evaluadas y que puedan ser transferidas (con las adecuaciones necesarias) para obtener resultados concretos.
- ✓ Procurar que el intercambio de experiencia conduzca a un compromiso de los participantes para llevar a cabo cambios concretos.
- ✓ Asegurar espacio suficiente para la discusión.
- ✓ En el caso de ofrecer testimonios, procurad que de una forma u otra se recoja la perspectiva de los diferentes agentes implicados en la intervención (personas usuarias, familias en su caso, profesionales diversos...).

AUTORÍAS

Este documento es producto del interés y esfuerzo colaborativo de un conjunto de profesionales de diversas disciplinas y ámbitos que forman parte de la Red ZONA CALIDAD, proyecto liderado desde la Sección de Calidad y Proyectos singulares (Servicio de Calidad e Inspección) de la Consejería de Bienestar Social y Vivienda del Principado de Asturias.

Coordinación:

Teresa Martínez Rodríguez

Equipo de redacción:

Arsenio Alonso- Collada Sánchez; Beatriz González Carvajal; Ruth Mauleón Canga; Teresa Martínez Rodríguez, Elba Sirgo Foyo y José Luis Suárez Gómez.

Elaboración de contenidos y dinamización de la Sesión de Intercambio y Aprendizaje:

Arsenio Alonso-Collada Sánchez, Beatriz Díaz Pérez; Teresa Martínez Rodríguez, José Fernando Menéndez González, Isabel Salinas Fervienza y José Luis Suárez Gómez.

Participación en los grupos de reflexión:

Cristina Aguirre Muñiz, Arsenio Alonso-Collada Sánchez; Víctor M. Cabal Carvajal; Noelia Camino Palacio; M. José Conejo Camino; M. Pilar Cuesta Llamas; Beatriz Díaz Pérez; Manuela Diego Táran, Alejandra Fernández Fernández; Lorena Fernández Regada; Goretti Fernández Suárez, Lorena García Méndez, Beatriz González Carvajal; Cecilia Granda Muñiz; Cristina López-Escobar García-Prendes; Sara López Rodríguez, Mónica Martín Seco; Sara Martínez Herrera; Teresa Martínez Rodríguez; M^a Ángeles Muñiz González, Ruth Mauleón Canga, Nieves Mejuto Quintela; Begoña Menéndez Toral; Tania Moriyón Iglesias, Eloy Ortiz Cachero; Sergio Otero Suárez; Juani Parajón Díaz; María Planas Rodríguez; Rosa M. Rodríguez Alonso; Remedios Salas Ventero; Isabel Salinas Fervienza; Beatriz Salvadores Rubio; Carmen Sellán Panicles; Elba Sirgo Foyo; José Luís Suárez Gómez, M. Teresa Suero Expósito y Dolores Urizar Nieto.

© CONSEJERÍA DE BIENESTAR SOCIAL Y VIVIENDA DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS

Este documento puede ser difundido y utilizado en acciones formativas siempre que se cite la autoría del mismo.

Para citar este documento:

RED ZONA CALIDAD (2015). *Vencer resistencias en el progreso hacia la atención centrada en la persona. Estrategias y técnicas para abordarlas*. Serie docs.ZonaCalidad, Nº 2. Oviedo: Consejería de Bienestar Social y Vivienda del Principado de Asturias.