

DIRECCION ESTRATEGICA Y RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR DE LA MINUSVALIA PSIQUICA: LA NECESIDAD DE UNA APROXIMACION ESPECIFICA

El objetivo de mejora en los niveles de calidad en los servicios para personas con minusvalía psíquica, reclama nuestra atención sobre la necesidad de una aproximación estratégica a este sector de actividad, con especial atención a la cuestión de la política de Recursos Humanos. Tanto desde el punto de vista del análisis económico correspondiente a la Administración Pública —con el objetivo de eficiencia en la intervención del sector público (1)—. como desde la perspectiva de la gestión de las Organizaciones de Iniciativa Social, el análisis de los principios que orienten la actuación en este sector no puede considerarse una cuestión ociosa.

En efecto, la dimensión cuantitativa — volumen de recursos económicos asignados—, y los aspectos cualitativos que concurren en el ámbito de los servicios para personas con minusvalía psíquica, así como el peso relativo que este sector representa en la Comunidad Autónoma del País Vasco, apuntan, en mi opinión, la necesidad de una aproximación genuina a este sector.

Un enfoque global de todos los aspectos relativos al funcionamiento de este sector, considerado como empresa o conjunto de empresas, se alcanzaría, según los postulados más recientes en la teoría de la Administración y Dirección de Empresas, bajo la "Dirección Estratégica" (2).

Por Dirección Estratégica se entiende aquella que permite aunar y equilibrar el énfasis en el ámbito externo de la empresa —entorno— y en los factores internos —estructura organizativa, liderazgo, cultura, recursos humanos—.

La Dirección Estratégica reconoce a los Recursos Humanos un papel central en las Organizaciones modernas. Este papel central se alcanza tanto en razón de las necesidades planteadas "desde dentro de la empresa y que se puede considerar resultado de un mayor nivel de formación general de las personas y por lo tanto un mayor nivel de exigencia en busca de la satisfacción en el trabajo (condiciones de trabajo y calidad de vida; información y comunicación; participación en las decisiones;...)", como desde fuera de la empresa "por la evolución del entorno general... el papel motor de una tecnología en constante evolución, ... la importancia cada vez mayor del servicio, de la calidad, del cliente,..." (2).

A partir de los enfoques clásicos en la teoría de la motivación del personal —Maslow, con su "Jerarquía de Necesidades"; Herzberg, con su teoría de la "motivación-higiene"; la "Teoría de las Expectativas" con su énfasis en la relación entre esfuerzo

y expectativas de logro del objetivo— se ha venido profundizando en diversas aproximaciones teóricas —Teoría del "Enriquecimiento del Trabajo", de los "Círculos de Calidad", Teoría del "Proyecto de Empresa"— que tienen por objeto la satisfacción en el trabajo y la implicación del trabajador en los objetivos de la empresa.

Estos objetivos, válidos para la empresa en general, serían más importantes, si cabe, en el sector de los Servicios Sociales y en concreto en el de las Organizaciones que proveen servicios para personas minusválidas psíquicas, por la naturaleza del contacto que se establece entre el profesional y el cliente o usuario, determinante en cuanto a la calidad del servicio.

Abundando en esta idea analistas económicos (3), constatan la necesidad de "desarrollar técnicas específicas de gestión" en el denominado "sector no lucrativo", destacando, entre otras, la necesidad de abordar con especificidad propia el área de los Recursos Humanos.

La imposibilidad de generalizar al tratar estas cuestiones, y el necesario respeto a la individualidad, es subrayado por los expertos (4), que insisten en que no cabe una motivación de la persona en general, sino de cada individuo.

En los próximos dos apartados, vamos a ver determinados aspectos y líneas de intervención sobre las que debería prestar atención especial una política de Recursos Humanos en este sector, poniéndolas en relación con algunas de las principales conclusiones de un reciente Estudio sobre Organización y Recursos Humanos realizado en GAUTENA* (5).

ASPECTOS A CONSIDERAR EN UNA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS ESPECÍFICA EN ESTE SECTOR

Satisfacción y "Factores de higiene"

Recientes estudios realizados sobre la sociedad vasca**, identifican como aquellos aspectos relacionados con el trabajo que son valorados por más del 50 % de la población activa, por orden de importancia, los siguientes:

- Buenos Ingresos.
- Buen Ambiente de Trabajo.

- Seguridad en el Empleo.
- Trabajo Adecuado a la Capacidad de cada uno.
- Trabajo Interesante.
- Buena Jornada de Trabajo.
- Trabajo Util a la Sociedad.

Posicionado ante tal escala de valores, el índice general de satisfacción en el trabajo de la población en el País Vasco se sitúa en 6'89, sobre una escala de 1 a 10.

Los trabajadores de GAUTENA sitúan en 6,051 su grado de satisfacción en el trabajo. La cota es similar a la media general en el País.

Desde el lado positivo, los aspectos Buen Ambiente de Trabajo, Trabajo Interesante, e incluso. Util a la Sociedad, estarían suficientemente satisfechos en la situación actual.

Sin embargo, en varios de los ítemes citados, existe una insatisfacción latente, atribuible a determinados servicios, en cuanto a las variables retribución y jornada de trabajo. La seguridad en el empleo es, por su parte, una preocupación posiblemente de carácter más general, no sólo presente en esta Organización.

Una respuesta positiva a estas cuestiones pendientes, que en algún caso, pueden darse con carácter general en el conjunto del sector, se hace necesaria, en la línea de la respuesta a los "factores de higiene" de Herzberg —aquellos que provocan insatisfacción cuando faltan—, para poder plantear una intervención motivadora respecto del personal, con razonables expectativas de eficacia.

Influencia del medio

Otro de los aspectos sobre los que cabe preguntarse al hacer referencia a la política a aplicar respecto del personal que trabaja con personas minusválidas psíquicas, es el de si el medio en el que aquéllos desarrollan su labor, ha de considerarse cuestión prioritaria en el diseño de una política de Recursos Humanos que pretenda la motivación e integración del personal.

Esta cuestión es de suma importancia en el contexto de un debate sobre integra-

ción y normalización. Si bien el sentido común sugiere que el trabajo en un medio más normalizado, pudiera considerarse como un factor complementario de motivación, sin embargo, algunos estudios parecen discutir tal relación.

En efecto, un estudio comparativo (6) realizado en el estado de Nueva York (E.E.U.U.) entre el personal que trabajaba en trece pequeñas unidades residenciales comunitarias y el de una gran Institución, con población deficiente mental profunda, no mostró diferencias de actitud ante su trabajo por parte del personal que desempeñaba su labor en unos u otros servicios.

Idénticas conclusiones se apreciaron en un caso de recolocación de pacientes psiquiátricos, según se establece en un estudio realizado en Inglaterra (7).

De modo similar, en el análisis llevado a cabo en GAUTENA, no parece establecerse una relación directa entre el "grado de dificultad" atribuido a unos y otros servicios —residenciales, aulas de educación en Centro Específico o en Centro Ordinario, centro de actividades de día,...—, y el "grado de satisfacción personal" del trabajador de atención directa en los distintos servicios.

Apoyo y supervisión

Otro aspecto, cuya importancia habría que destacar, es la necesidad de apoyar y supervisar la labor del personal en el desempeño de su función. Esto es cierto en todos los niveles de la Organización, pero quizás sea particularmente necesario en el caso del personal de atención directa.

La cuestión acerca de la responsabilidad de cada nivel jerárquico y funcional en la efectiva transmisión de ese apoyo y en el real ejercicio de esa supervisión en una empresa, es de sumo interés, si bien aquí no puede sino ser apuntada.

Acerca de la responsabilidad de cada nivel en una empresa, una clasificación de las modalidades de liderazgo según una aproximación psicoanalítica (8), establece como deseable, a estos efectos, desde el punto de vista del funcionamiento general de una organización la que denomina de "liderazgo sabio", frente a los estilos "narcisista", "posesivo" y "seductor".

La característica fundamental del "liderazgo sabio" es "el respeto profundo a la personalidad de las personas con las que está en relación. Este tipo de líder hace posible estrategias de desarrollo y crecimiento. Gracias a su madurez facilita la carrera de sus colaboradores" (8).

Un ejercicio de liderazgo equilibrado que promueva el papel de los "mandos intermedios", parece apuntarse, de este modo, como deseable. La importancia de los niveles intermedios jerárquicos en una organización es subrayada en la literatura (9).

Respecto al personal de atención directa, en el Estudio hecho en GAUTENA, éste valora de modo positivo el hecho de que sus superiores aprecien el trabajo que realizan, estimando altamente el apoyo cuando se produce.

Antigüedad y cansancio

En el Estudio realizado en Gautena, los trabajadores, de los cuales el 38'5 % tienen menos de tres años de antigüedad en la empresa y el 33'3 % entre 4 y 7 años, consideran que su trabajo es "cansado psíquicamente", bien de forma absoluta (82'1 %), o sólo en algunas ocasiones

Asimismo, un 87'2 % de los encuestados consideran que su trabajo es "más cansado psíquicamente" que el de sus amigos o familiares, y el resto, considera que esto es así sólo en determinadas ocasiones.

También los encuestados consideran que su trabajo es cansado físicamente, aunque lo sea en menor medida que el caso anterior, ya que casi el 70 % de los encuestados considera que su trabajo es "cansado físicamente", bien de forma absoluta (23 %) o sólo en algunas ocasiones (46'2 %). Asimismo, casi el 51 % de los encuestados considera que su trabajo es "más cansado físicamente" que el de sus amigos o familiares.

Todo ello les hace mantener la convicción de que a "medida que pasa el tiempo hay más gente quemada" (87'2 %).

La propia naturaleza del trabajo —psicológico, pedagógico, asistencial,...— a realizar con la persona con necesidades especiales, y en particular el nivel de

progreso de la misma, planteado en el estudio realizado en GAUTENA bajo la formulación "lenta mejoría de los asistidos", ha sido reconocida como "una de las causas más importantes de cansancio en el puesto de trabajo" en el 66'7 % de los casos.

Si la incidencia de la variable "anti-güedad", es tal respecto del "cansancio en el trabajo", la cuestión puede ser grave, tanto en el momento presente en función de la antigüedad media de las plantillas de las distintas organizaciones, como, sobre todo, hacia el futuro.

Sería, asimismo, preocupante, y seguramente un error, concluir que no quepa actuación eficaz alguna para evitar los presuntos efectos negativos del paso del tiempo.

A este respecto, como posible método para disminuir el estrés del trabajador, se debieran estudiar, a pesar de su dificultad, fórmulas que permitieran la movilidad del personal de un servicio a otro en el seno de sus propias empresas, y aún en un marco más general, en el conjunto del sector. Esta posibilidad, no obstante, es cuestionada por algunos autores (10), que señalan que la vía de solución es establecer sistemas de apoyo para el personal en su puesto de trabajo, que puedan "resolver el problema allí donde surge", descartando la movilidad del personal como posible solución.

PRINCIPALES LINEAS DE INTERVENCION

Ante esta cuestión general, de la que aquí se han apuntado tal sólo algunos aspectos, habría que establecer líneas de intervención que configuraran una estrategia de actuación con características específicas en este campo, en materia de Recursos Humanos.

Sin pretensión de agotar la cuestión, estimo que se debiera hacer un esfuerzo particular en cuanto a la Formación del personal y a la Comunicación en el seno de estas Organizaciones.

Política de Formación

Se acepta de modo general, que no existen en el sistema educativo, universita-

rio o no, líneas de formación específicas para el trabajo en el campo de la minusvalía psíquica, quizás en particular, en el caso del personal de atención directa.

De ahí, que sea preciso un decidido esfuerzo en formación. Este ha de ser tanto interno en el seno de las propias empresas, como externo, recurriendo a Agentes Especializados, del medio universitario o del propio sector.

En el Estudio realizado en GAUTENA, el 77 % de los trabajadores reconoce que la formación recibida en la empresa le ha ayudado en su trabajo. El 84,6 % de los encuestados sostiene necesitar "al menos en ocasiones" una mayor formación específica.

Resolver adecuadamente esta demanda no es cuestión fácil por dos razones. Por un lado porque la formación interna no puede superar ciertos niveles de dedicación del propio Personal Técnico de las organizaciones, que ha de desarrollar básicamente otras funciones.

Por otro lado, debido al hecho de que los Agentes Externos suelen tener en la práctica dificultades para hacer "trajes a medida" a las organizaciones que demandan formación específica para su personal, no siendo fácil que los cursos se ajusten a las necesidades concretas de cada Organización o Servicio.

Otro aspecto que es preciso tener en cuenta es el hecho de que la Formación varía en función del modelo de intervención que se establece ante las personas minusválidas psíquicas. Así por ejemplo, la modificación resultante de una intervención "en medio cerrado", frente a otra de "vida en la comunidad", exige una nueva aproximación, forzándonos a un enfoque sistémico en la modalidad de intervención que tiene claras repercusiones en cuanto al tipo de formación que se haya de dar al personal.

Autores norteamericanos subrayan la importancia de la relación existente entre modelo de intervención y formación del personal (11).

Por otra parte, el papel de la Formación como elemento de integración del personal es, asimismo, destacado en las aproximaciones teóricas a esta cuestión (12).

Política de Comunicación

La articulación de una adecuada comunicación es determinante de cara a la consecución de los objetivos de la empresa. Para lograr tales objetivos es determinante la integración y motivación del personal, debiendo potenciarse a tal efecto los canales de comunicación interna (13).

Se reconoce a la comunicación interna su papel como factor de motivación y movilización de los esfuerzos de los miembros de una Organización (2). Por su parte el papel de los "mandos intermedios", jefes y responsables, en la vehiculización de la comunicación, tanto ascendente como descendente, es de capital importancia para conseguir la motivación y cohesión del personal en torno a los objetivos de la empresa (14).

Algunos autores (4) vienen resaltando la trascendencia de la integración y motivación del personal de cara a la eficacia en la consecución de los objetivos. Así parece haberse demostrado en el caso de las organizaciones altruistas en Estados Unidos, en las que se reconoce la eficacia de sus resultados en relación con la dotación de personal de que disponen. En la encuesta hecha en GAUTENA se reconoce por el personal de atención directa, la relación entre "calidad del servicio" e "integración del personal", respondiendo afirmativamente al carácter positivo de tal relación el 82 % de los encuestados. El 90 % de las respuestas consideraría que es necesaria una mayor integración.

Este aspecto es de particular importancia en las organizaciones que disponen de servicios complementarios entre sí — muchas veces dispersos físicamente— para personas con minusvalía psíquica, tales como servicios educativos, residenciales, de apoyo familiar, de seguimiento psiquiátrico, etc., en los que su no coincidencia en el tiempo, y la diversa especialización del personal que los atiende, refuerza la necesidad de su coordinación y cohesión.

CONCLUSIONES

Estas reflexiones han pretendido llamar la atención sobre la importancia de abordar a través de una aproximación es-

tratégica el sector de los servicios para personas con minusvalía psíquica.

En efecto, éste se configura como un sector de actividad que por razones cuantitativas y cualitativas es de gran importancia en las sociedades avanzadas y que, en el caso de la Comunidad Autónoma Vasca, tiene un peso relativo, particularmente significativo.

Por ello, es preciso establecer una aproximación que tome en cuenta, entre otros, el Análisis Económico, superando simples perspectivas economicistas, y ello tanto en la esfera de la Administración Pública como en la de las Organizaciones de Iniciativa Social.

La teoría actual de la Administración y Dirección de Empresas, sugiere que una aproximación estratégica al sector de la minusvalía psíquica habrá de poner de manifiesto la necesidad de una política de Recursos Humanos propia en este ámbito.

Las características de una Política de Recursos Humanos genuina en este sector debieran ser objeto de un Estudio específico.

Tal Estudio debiera acometer, entre otros objetivos, la identificación de instrumentos que establezcan la medida de la incidencia de estas políticas de Recursos Humanos de características específicas, en la mejora de los niveles de calidad de los servicios para personas con minusvalía psíquica.

Asimismo, el análisis de las implicaciones de una política de Recursos Humanos específica, en cuanto al modelo organizativo, estilos de liderazgo y tipos de estrategia, resulta necesario. Entre tales implicaciones, el estudio de las referentes a la dimensión de las Organizaciones y a su dependencia pública o privada, sería, asimismo, de particular interés.

Ramón Barinaga

BIBLIOGRAFIA

1. INMACULADA VILARDELL I RIERA: "La evaluación de la eficiencia de las actividades de la administración pública", *Revista de Economía Pública*, n.º 2, 1 989.

-
2. **M. MENGUZZATO Y J.J. RENAU:** *La dirección estratégica de la empresa*, Ed. Ariel Economía, 1991.
 3. **ALBERT SERRA MARTIN:** "La gestión en el sector no lucrativo", *Revista de Economía*, n.º 4, 1990.
 4. **IAN BARBER:** "Mi motivación: pregúntame", *Curso sobre Motivación en la Empresa*, Grupo Especial Directivos, Noviembre 1989.
 5. **EUROISA:** *Gautena, estudio organizativo*, Enero 1991.
 6. **ELLEN JOHNSON SILVER et. al.:** "Serving profoundly mentally retarded persons: staff attitudes and job satisfaction", *American Journal of Mental Deficiency*, 1984.
 7. **G.M. HUMPHRIS:** "Job satisfaction and attitudes of nursing staff on a unit for the elderly severely mentally infirm, with change of location", *Journal of Advances Nursing* 1989.
 8. *Stratégie, structure, décision, identité. Politique générale d'entreprise*, InterEditions, 1988.
 9. **ELLIOTT JAKUES:** "Cómo organizar la empresa con creatividad y liderazgo", *Harvard-Deusto Business Review*, Tercer trimestre 1990.
 10. **MARCIA DATLOW SMITH:** *Autism and Ufe in the community. Successful interventions for behavioral challenges*, Brookes Pub., 1990.
 11. **ANN P. KAISER Y CELANE M. McWHORTER:** *Preparing personnel to work with persons with severe disabilities*, Brookes Pub., 1990.
 12. **GEORGE S. ODIORNE:** *El lado humano de la dirección*, Ediciones Díaz de Santos, S.A.
 13. "Comunicación interior". *Revista Capital Humano*, n.º 22, Abril 1990.
 14. **R. NORMAN:** *La gestión en las empresas de servicios*, Ediciones Deusto, 1989.