

proceso de acogida al nuevo compañero. buena práctica de calidad en un centro ocupacional

(Process of Integration for New Clients. Best Practice in an Occupational Center)

Juana M^º Alonso Martínez y Julieta Pérez Ruiz 

Centro Ocupacional ASPAPROS, Almería

resumen

El plan de mejora de la calidad de los servicios que desarrolla ASPAPROS, supone un compromiso con la formación continua y la implementación de modelos de prestación de apoyos centrados en las necesidades y expectativas de las personas con discapacidad intelectual.

Desde este marco de referencia apostamos por la búsqueda de caminos de participación activa de los clientes en el diseño y desarrollo de los programas y servicios de la entidad.

Con este propósito elaboramos el "Proceso de Acogida al Nuevo Compañero", en el que un grupo de personas con discapacidad intelectual reciben una formación específica para actuar eficazmente como facilitadores de la adaptación del nuevo compañero al centro ocupacional y convirtiéndose en propietarios de uno de sus procesos clave.

La implementación de esta buena práctica supone un impacto positivo en toda la organización: mejora la adaptación de los nuevos clientes, favorece el desarrollo personal, el bienestar emocional y las relaciones interpersonales, y constituye una práctica que sirve de modelo en la elaboración de otros procesos clave.

summary

The plan to improve the quality of services carried out by ASPAPROS involves a commitment to continuous learning and implementation of models of support focusing on the needs and expectations of people with disability.

From this framework we are seeking ways of actively involving clients in the design and development of programs and services within our entity.

With this in mind, we developed the "Process of integration for new clients" in which a group of people with disability receive special training to operate effectively as facilitators to new clients thus easing the integration into the occupational centre and becoming owners of one of its key processes.

The implementation of this best practice will have a positive impact throughout the organization. It will ease the integration process of new clients, promote personal development, emotional well-being and interpersonal relationships, and is a practice that serves as a model in the development of other key processes.

la buena práctica ■ ■ ■

La buena práctica que describimos se incluye dentro del proceso de incorporación del nuevo cliente al Centro Ocupacional ASPAPROS (Asociación de Padres, Madres y protectores de Personas con Discapacidad Intelectual de Almería). Desde el año 2006 la asociación ASPAPROS viene desarrollando un plan para la mejora de la calidad de los servicios que ofrece, basándose en el modelo de Calidad FEAPS y el modelo EFQM de Excelencia. Unido a este plan, y como método esencial de avance, ASPAPROS investiga caminos de participación activa de los clientes en cada uno de los servicios y procesos que desarrolla.

Partiendo de estas premisas fundamentales, y con el fin de completar el proceso de acogida al cliente, haciendo partícipes a todos los que formamos parte del centro, ideamos un Plan de Acogida de los clientes al nuevo compañero que se incorpora.

Observamos que para que el proceso avanzara hacia la mejora era necesario

que también se dispusiera de un grupo de personas que actuaran como facilitadores de la adaptación del nuevo cliente, sirviéndole de guía y apoyo en el transcurso de este periodo. Nace así el Grupo de Acogida de ASPAPROS. Este grupo está formado por ocho personas, clientes del centro ocupacional encargados de realizar las siguientes acciones cuando se incorpora un nuevo compañero al centro:

- Una vez que la dirección del centro informa al Grupo de Acogida de la llegada del compañero y de sus características: edad, hombre/mujer, cliente de residencia o externo, necesidad de algunos apoyos, etc. dos miembros de ese Grupo serán los encargados de realizar la acogida.
- Esta pareja realiza las primeras presentaciones del nuevo compañero a los demás clientes, así como a los trabajadores, y pasean por el centro mostrándole las instalaciones.
- Durante los primeros días realizan un acompañamiento muy cercano, en momentos clave de la vida del centro: en el autobús, el comedor, horario de

descanso, aseo... siempre indicándole las actividades y el personal al que puede recurrir si necesita ayuda, al mismo tiempo que facilitan relaciones de amistad con otros compañeros.

- Durante este periodo aprovechan algunos momentos de descanso para mostrarle al nuevo compañero un álbum (elaborado expresamente para estas acciones) en el que aparecen las fotos de todo el personal del centro, las instalaciones, las actividades que se realizan, ocio, deporte, viajes, acontecimientos importantes en los que hemos participado, etc., comentando en grupo todas las fotos y anécdotas de la vida del centro.
- La pareja de acogida informa a las coordinadoras diariamente de cómo se va desarrollando el proceso de acogida y la adaptación del nuevo compañero.
- Al finalizar el proceso, el Grupo de Acogida junto con las coordinadoras valoran mediante un cuestionario las acciones que han llevado a cabo, cómo se han sentido y qué se podría mejorar en el proceso.

Estas prácticas propician experiencias valiosas en las relaciones interpersonales, favorecen la autoestima y el sentido de pertenencia del grupo que acoge y permite que el nuevo cliente se integre paulatinamente en un centro, que le ofrece un clima de afecto, respeto y creciente confianza.

El proceso seguido favorece la consecución de los objetivos que nos planteamos como básicos en nuestra actuación:

- Incluir a los clientes como propietarios de una parte del proceso de acogida, interviniendo de forma eficaz en la

adaptación de su compañero, completando las acciones que realizamos todos los integrantes del centro y aumentando su participación en los servicios.

- Mejorar el proceso de incorporación de los nuevos clientes favoreciendo que se ofrezcan apoyos naturales y posibilitando su adaptación.

De forma paralela, el propósito y la finalidad de la formación del Grupo de Acogida es:

- Fomentar las relaciones personales y la inclusión en el nuevo entorno de los clientes que acceden al centro.
- Aumentar su bienestar emocional disminuyendo, en la medida de lo posible, situaciones de estrés del cliente derivadas del acceso a un contexto desconocido.
- Favorecer el establecimiento de relaciones de amistad.
- Desarrollar en los clientes actividades de cooperación y trabajo en equipo.
- Promover la adquisición y mantenimiento de habilidades sociales y de colaboración ofreciendo oportunidades reales para su desarrollo.

Los resultados obtenidos hasta el momento han sido en general positivos y satisfactorios para todas las partes implicadas. La adaptación del nuevo cliente, tanto a la dinámica del centro como a la nueva situación, se produce de forma más natural al ser los propios compañeros los que la promueven y facilitan.

El proceso de acogida queda completado al involucrar a todos los que formamos parte del Centro Ocupacional. Al

apostar por estas acciones, que implican de forma tan significativa a los clientes, avanzamos de manera clara hacia la calidad de los servicios.

antecedentes ■ ■ ■

ASPAPROS es una entidad que ofrece servicios a personas con discapacidad intelectual y sus familias, en Almería capital y la comarca del bajo Andarax desde el año 1965. Entre sus recursos y servicios cuenta con centro de atención temprana, residencia de adultos, centro ocupacional, centro especial de empleo, residencia para personas con necesidades de apoyo extenso y generalizado y unidades de estancia diurna. Oferta además programas de Apoyo a Familias, de Transición a la Vida Adulta y de Respiro Familiar.

El Centro Ocupacional ASPAPROS inicia su actividad en el año 2002. En él realizan actividades de formación para el empleo 77 personas con discapacidad intelectual mayores de 18 años. Cuenta con cuatro talleres de formación: carpintería, cerámica, jardinería y pintura, y programas de ajuste personal y social.

Desde que el Centro Ocupacional comenzara su actividad, las prácticas que se han efectuado gradualmente han ido encaminadas a implantar procedimientos que pusieran el acento en las necesidades y expectativas de los clientes.

El compromiso adoptado con la calidad ha supuesto para la entidad la construcción compartida de una cultura organizacional basada en la formación, el aprendizaje continuo y la mejora. El camino a recorrer implicaba ir dejando atrás una gestión centrada principalmente en los recursos y objetivos del servicio, para avanzar hacia una idea unificadora, que nos pusiera en la dirección de un modelo centrado en las necesidades y expectati-

vas de las personas con discapacidad intelectual. Asumir el desafío de ofrecer un centro que se adaptase a las demandas del cliente, significaba identificar lo que realmente es importante para las personas, profundizar en cuáles son sus deseos e intereses y, en consecuencia, orientar la prestación de apoyos hacia el logro de resultados personales valorados.

Inicialmente, la incorporación del nuevo cliente en ASPAPROS estaba en manos de los profesionales del centro. La adaptación diaria al nuevo contexto quedaba en numerosas ocasiones a merced de las situaciones espontáneas y de las habilidades con que contara la persona que llegaba, sobre todo las referidas a encontrar vínculos con sus compañeros y a su capacidad de ajuste a un medio desconocido.

Partiendo de estas circunstancias, nos planteamos analizar e indagar en las necesidades reales de una persona que se encuentra en esta situación de cambio en su vida. El proceso de acogida requería que se ofreciera una personalización en el acompañamiento; que la persona que llegaba al centro encontrara las puertas abiertas y a sus compañeros esperando para recibirla y para hacerle más accesible el nuevo entorno. Observamos que varios clientes ejercían de manera natural la función de acompañamiento con algunos de sus nuevos compañeros; estas acciones no eran intencionales ni organizadas; sin embargo impactaban positivamente en la persona recién llegada, que parecía acomodarse más fácilmente al nuevo ambiente.

diagnóstico y valoración ■ ■ ■

A partir de las observaciones descritas en los antecedentes, dos aspectos fueron fundamentales para iniciar la buena práctica: el análisis y valoración del

Proceso de Incorporación del nuevo cliente al centro ocupacional, y la consideración de su Plan Estratégico, como el instrumento orientador del camino a seguir.

Advertimos que el Proceso de Incorporación del nuevo cliente al centro ocupacional estaba incompleto, no debía desarrollarse sólo con la intervención del profesional y el informe de valoración de éste, sino que era necesario que se continuara con la intervención de los propios clientes.

Se decide entonces una reunión con la dirección y con el profesional responsable de calidad para analizar y valorar el Proceso de Incorporación del nuevo cliente al centro: su planificación estratégica, la planificación del proceso, el procedimiento, quiénes son los propietarios del proceso, los documentos y registros que lleva vinculado, las acciones que se realizan, los indicadores y la evaluación del mismo. A partir de este análisis se decide dar "un paso más" que avanzara hacia la mejora del proceso, contando con la activa participación de sus protagonistas, y que respondiera a las necesidades y expectativas de todas las personas involucradas: personas con discapacidad intelectual, familias y trabajadores del centro.

Tomamos en consideración el Plan Estratégico del centro ocupacional, con el fin de constatar que esta idea nos permitiría avanzar en el cumplimiento de sus objetivos planificados, que contemplan como esencial: *"Fomentar la participación activa de las personas en el desarrollo y diseño de los programas y servicios"*.

Acordamos formar un grupo de clientes que llevara a cabo de manera intencional las acciones de acogida de los nuevos compañeros. Para ello decidimos tomar en cuenta a aquellos que habían demos-

trado capacidad de empatía con el otro, disfrute de las relaciones sociales y un trato afectuoso.

proceso seguido ■ ■ ■

Una vez valorada la idea de formar un Grupo de Acogida de clientes y definidos cuáles serían los objetivos establecidos, el procedimiento mediante el que hemos llevado a cabo este proceso ha tenido varias fases que describimos a continuación:

- **Divulgación del proyecto entre el personal del centro y las familias**

Para ello, el servicio de ajuste personal y social utiliza un protocolo de información.

Este protocolo incluye un documento donde se recogen: nombre del programa o acción, lugar de realización, breve resumen, participantes, las actividades más destacadas que se realizarán, personal implicado, áreas adaptativas y dimensiones de calidad de vida que se prevé se verán favorecidas.

- **Creación del Grupo de Acogida**

Se oferta la participación en el programa para la formación del Grupo de Acogida, en primer lugar a los clientes del centro que hemos observado realizan de forma espontánea alguna de las acciones de acogimiento. Se solicita a los monitores de los talleres su colaboración para la selección y se propone a otros clientes.

Nos planteamos que sería conveniente que el grupo constituido fuera heterogéneo, componiéndolo personas de distintas edades y características personales, con el fin de que cuando se produzca una acogida la realicen personas que compar-

tan con el/la recién llegado/a alguna de estas características.

• **Actividades para formar al grupo de acogida**

Una vez organizado el grupo nos reunimos una vez por semana durante una hora y media e iniciamos su formación con actividades como:

- Compartir y comentar las experiencias personales al conocer gente nueva o al incorporarse en un nuevo ambiente (clubes, grupos de amigos, el propio centro ocupacional), manifestar ¿cómo se sentían?, ¿qué esperaban?, ¿qué les hubiera gustado que pasara?
- Entrenamiento en habilidades sociales para la acogida: presentaciones, presentarse a sí mismo, a compañeros y al personal.
- Mostrar conductas de cortesía y amabilidad.
- Ofrecer y pedir ayuda en situaciones que lo requieran.
- Explicamos qué funciones realizan los miembros del grupo de acogida: presentación de compañeros y personal, recorrido por el centro, acompañamiento en ciertas actividades e informar diariamente a las coordinadoras.
- Practicamos cómo usar el modo de acompañamiento en función de la necesidad de apoyo que tenga el nuevo compañero.
- Hablamos de las normas básicas del centro y de la Carta de Derechos y Deberes. Posteriormente, tras la elaboración de la primera memoria, preparamos material sobre los derechos y deberes de los clientes, en formato de

lectura fácil y lo añadimos como nuevo documento vinculado al proceso.

- Recorrimos las distintas estancias del centro, con la finalidad de conocer bien todas las instalaciones.
- En estas reuniones comentamos y explicamos cuál es la función de cada uno de los trabajadores del centro y dónde se les puede encontrar habitualmente.
- Comentamos las actividades más destacadas que realizamos en el centro ocupacional durante el año.
- Ensayamos el proceso completo mediante role-playing y aprovechamos algunas visitas para poner en práctica lo aprendido.

• **Álbum de fotos**

Paralelamente a todas estas actividades confeccionamos el álbum donde aparece: el personal del centro, los compañeros, las instalaciones, actividades de ocio, deportivas, viajes, celebraciones como la feria, las cruces de mayo, el carnaval, la navidad, las fiestas de fin de curso...

En referencia a este álbum es necesario destacar la importancia que ha tenido en todo el proceso. Por una parte es un soporte visual imprescindible a la hora de mostrar al nuevo compañero cómo es nuestro centro, qué hacemos y quiénes estamos aquí. Es un recurso que hace accesible la expresión y la comunicación, ya que "una imagen vale más que mil palabras". Por otra parte, ha supuesto una oportunidad para el encuentro, para recordar anécdotas y valorar la experiencia compartida de todo el grupo humano que conformamos el centro ocupacional.

• Metodología de trabajo

El principal soporte para la realización de la buena práctica ha sido el trabajo en equipo desde dos vertientes. En primer lugar, por parte de los profesionales del centro (directora, técnicos de ajuste personal y social, responsable de calidad y trabajadora social) en lo referente al análisis y valoración del proceso de acogida y a la determinación de incorporar cambios que incidieran en su mejora. Era imprescindible que desde todos los propietarios del proceso se identificara esta necesidad. En segundo lugar, esta metodología nos ha aportado las herramientas básicas para hacer del Grupo de Acogida un equipo sólido, competente y con gran sentido de pertenencia.

Además, consideramos primordial tomar como referencia las experiencias con las que contaban algunas de las personas del grupo en la realización de actividades de acogida, así como sus recuerdos del momento en que ellos mismos accedieron al centro.

Durante el entrenamiento del grupo utilizamos técnicas habituales en la enseñanza y mantenimiento de habilidades sociales como *role-playing*, moldeamiento, modelado, reforzamiento diferencial, *feedback*, exposición gradual...

En la actualidad continuamos reuniéndonos con el grupo una vez al mes, con el fin de seguir entrenando habilidades y exponiéndonos a este tipo de situaciones de interacción social que redunden en el perfeccionamiento del desempeño del grupo, así como para incorporar mejoras en el procedimiento.

• Recursos

El recurso más valioso con el que contamos en el transcurso de toda la experien-

cia han sido las personas que conforman el Grupo de Acogida. No hemos movilizad grandes recursos materiales, ni ajenos a nuestro centro. Hemos tratado de promover la mejora del proceso de acogida ayudándonos de un grupo humano importante, de las instalaciones y los recursos materiales que comúnmente encontramos en los servicios que se prestan en cualquier entidad.

• Documentos vinculados

Se han elaborado una serie de documentos que van unidos a las acciones del Grupo de Acogida.

- Control del Plan de Acogida a nuevos compañeros. Recoge información referida a los nuevos clientes, a los compañeros que han realizado la acogida, la fecha de inicio y la fecha de finalización del acompañamiento.
- Carta de Derechos y Deberes de los clientes del centro ocupacional: adaptación en formato de lectura fácil y con imágenes.
- Álbum de fotos.
- Registro de incidencias. Anotamos diariamente situaciones puntuales de las que informa la pareja de acogida. Nos permite hacer los ajustes necesarios para que el proceso individual se vaya produciendo con los apoyos que requiera.
- Cuestionario de Acogida al Nuevo Compañero, donde se comenta cómo se ha vivido el acompañamiento.
- Cuestionario de Valoración de los Acompañantes, mediante el que ellos valoran su propio desempeño y proponen ideas para mejorar.

• Evaluación y memoria anual

Realizamos una reunión de evaluación en la que participan el Grupo de Acogida, los clientes que se incorporaron al centro a lo largo del año y los técnicos de ajuste personal y social. Los datos obtenidos en la reunión se reflejan en la memoria anual.

nivel de implantación ■ ■ ■

El nivel de implantación es satisfactorio, es una práctica generalizada, conocida por todos y en la que se identifica claramente a las personas que forman el Grupo de Acogida y el rol que desempeñan. El modo de vinculación que están desarrollando, acompañar y brindar apoyo, es un referente que está generando la imitación y la colaboración del resto de sus compañeros.

Las personas que acogen son conscientes de que tienen una tarea y una responsabilidad y lo han demostrado cuando han encontrado algún obstáculo para realizar su cometido. Estas situaciones, lejos de generar reacciones de abandono o indiferencia, han provocado la reflexión, la mejor comprensión del otro y la búsqueda de caminos alternativos.

Esta experiencia supone un referente en la entidad para la mejora de otros procesos, sirviendo de modelo a la hora de incorporar la voz de los clientes en cada uno de ellos.

evaluación de la mejora ■ ■ ■

En referencia a la evaluación, apreciamos como alcanzados los siguientes objetivos planificados:

- Mejora del proceso de incorporación de los nuevos clientes de ASPAPROS.

- Aumento de la participación activa de los clientes en los servicios del centro ocupacional.
- Satisfacción general de las personas acogidas en el centro.
- Fomento de las relaciones personales.
- Consolidación de un equipo de personas que trabajan unidas con una meta común.

A través de los Cuestionarios de Valoración de los Acompañantes y de Acogida al Nuevo Compañero hemos podido ir introduciendo mejoras significativas durante el desarrollo de cada uno de los procesos de acogida que se han realizado.

La valoración continua mediante estos cuestionarios nos ha permitido apreciar las fortalezas y debilidades que el proceso inicialmente diseñado presentaba.

Podemos afirmar que cada uno de los procesos llevados a cabo ha originado la necesidad de generar mejoras inmediatas. Alguno de los obstáculos que hemos encontrado y que nos llevaron a realizar ajustes durante el seguimiento fueron: inseguridad en cuanto a habilidades para manejar la situación, timidez, ansiedad por hacerse entender, dificultades para encontrar la distancia óptima en el acompañamiento, situaciones referidas a los apoyos más personalizados que se debían prestar.

La valoración general se ha hecho a través de opiniones, sugerencias e ideas para mejorar expresadas por los participantes en la reunión anual, junto con el análisis de los datos aportados por los cuestionarios y registros llevados a cabo.

Los indicadores de evaluación se han

ido modificando tras las primeras valoraciones, actualmente los que utilizamos son:

- Porcentaje de clientes nuevos satisfechos con el Proceso de Acogida al Centro Ocupacional.
- Porcentaje de satisfacción de los clientes acogedores con el proceso.
- Nº de procesos que no han requerido la intervención de otras acciones y/ profesionales para su continuidad.
- Nº de procesos que sí han requerido la intervención de otras acciones y/ profesionales para su continuidad.
- Tiempo dedicado por el Grupo de Acogida a cada proceso.

En cuanto al impacto que ha supuesto la práctica apuntamos como destacables los siguientes aspectos:

- Para las personas que conforman el Grupo de Acogida ha significado que se sientan parte integrante y principal del centro y cuya misión es fundamental en los procesos clave del servicio. Los clientes perciben un aumento de su participación y toma de decisiones en el centro, ven valorado el desempeño de su rol y esto contribuye a su desarrollo personal y social.
- A la mayoría de nuevos clientes que han recibido este tipo de acompañamiento les ha aportado un avance positivo en su bienestar emocional. Las posibles situaciones estresantes, inherentes al hecho de integrarse a un contexto social desconocido, se han visto disminuidas, favoreciendo su disposición para acomodarse a la dinámica del centro.

- Para las familias supone la tranquilidad de comenzar a formar parte de un servicio que recibe con calidez y genera confianza desde el primer momento, ya que las actuaciones van orientadas al bienestar y adaptación de su familiar.
- En cuanto al impacto que ha tenido para la organización ha sido el de ir abriendo camino a la participación y la toma de decisiones de los clientes en los servicios que se ofrecen. Es un avance significativo que suma calidad y calidez a la gestión de los centros, sirviendo de modelo para la mejora de los procesos clave.

Como ideas clave para el desarrollo de la buena práctica creemos fundamental:

- Dar poder a las personas con discapacidad intelectual: escuchar su voz, ofrecer oportunidades reales para que asuman con responsabilidad una tarea.
- Dotar a las personas de herramientas que acrecienten sus habilidades y que favorezcan la percepción de ser útiles y competentes en el desempeño de un rol.
- Personalizar el acompañamiento desde los propios compañeros, ellos son los que más saben de las necesidades, temores y expectativas al integrarse en el nuevo entorno.
- Realizar un buen seguimiento de cada Proceso de Acogida, acompañar a los que acompañan, registrar incidencias y decidir conjuntamente los ajustes para brindar el apoyo necesario en cada caso.
- Ser creativos. Realizar adaptaciones de los recursos que favorezcan la inte-

racción y la comunicación de todas las personas, independientemente del nivel de apoyo que precisen.

- Dar importancia y valor a la comunicación, especialmente a la comunicación no verbal. Los recursos que se despliegan en la interacción con los demás (gestos, sonrisas, miradas, apoyo físico) son por sí mismos herramientas valiosas para el desarrollo personal y social.
- Tener una visión global de la entidad y trabajar en equipo. Una buena idea

requiere de la necesaria implicación de todos para no correr el riesgo de que resulte una acción aislada, que añada más trabajo, pierda eficacia con el tiempo y no permita valorar resultados personales en la calidad de vida de los clientes.

Cada proceso de acogida es diferente y aporta datos y experiencias que contribuyen a la mejor comprensión de todos como personas únicas que aprendemos día a día a hacer de este espacio de convivencia un lugar donde sea posible el encuentro y el desarrollo personal.