

**PERSEIDE: en el pensamiento de nuestro equipo está la ventaja**

**PERSEIDE: in the thinking of our team is the advantage**

**Javier Arroyo Martínez** jarroyo@fundacionjuan23roncalli.org,

**Cristina Nieva Paradinas** cnieva@fundacionjuan23roncalli.org y **Carmen Vidorreta Gil** cvidorreta@fundacionjuan23roncalli.org

Fundación Juan XXIII Roncalli

### Resumen

*El objetivo de este proyecto es realizar un cambio organizacional desde un modelo participativo en una entidad social dedicada a la discapacidad intelectual. El método de trabajo consistió en la participación voluntaria de 160 personas de la organización que formaron 10 equipos de trabajo atendiendo a criterios de diversidad y con al menos un miembro con DI. Como resultado, conseguimos establecer objetivos transversales consensuados y compartidos por todos los miembros de la entidad en el nuevo Plan Estratégico 2017-2019 y construir un discurso compartido por todos para explicar nuestra misión, objetivos y valores, generando una cultura participativa sin barreras y a todos los niveles, abriendo nuevos canales de comunicación e información bidireccional. Las conclusiones del trabajo muestran que el cambio organizacional ha de basarse en las nuevas concepciones de DI y en el modelo de calidad de vida y mejora continua, fomentando la participación activa de todos sus miembros. La PCP también debe aplicarse en el empleo, asumiendo el rol profesional de las PcDI. Estos resultados demuestran que las entidades pueden actuar como agentes del cambio organizacional hacia un modelo global más inclusivo.*

### Palabras clave

*Discapacidad intelectual, cambio organizacional, VUCA, sistemas de participación, excelencia basada en las personas y en la innovación.*

### Abstract

*This project aim is to perform an organizational change through a participatory model in a social organization devoted to people with intellectual disabilities. The work method consisted in the voluntary participation of 160 people from the organization who composed 10 teams, according to diversity criteria and with at least 1 intellectual disabled member. The results were that we managed to stablish agreed cross-department targets, shared by all the company members through the new 3 years Strategic Roadmap 2017-2019, to build a shared vision that allows us to explain our mission, targets and values, promoting a participatory culture with no barriers, opening new bidirectional communication and information channels. This project conclusions show the organizational change must be based on the new definition of Intellectual Disability, in the life quality model and continuous improvement, promoting the active participation of all the organization members. The PCP also must be applied in the employment world, assuming the professional role of IDP. These results show that the companies are able to act as organizational change enablers moving towards a more inclusive global model.*

### Keywords

*Intellectual and development disabilities, organizational change, vuca, participation ways, people and innovation based excellence.*

## **1. INTRODUCCIÓN**

La Fundación Juan XXIII Roncalli es una Organización sin ánimo de lucro que trabaja por la inclusión social y laboral de las personas con discapacidad intelectual (en adelante PcDI) desde hace 50 años. Su sede central se sitúa en el barrio madrileño de Vicálvaro y pertenece al movimiento asociativo de Plena Inclusión.

En la actualidad la Fundación cuenta con un área social en la que se prestan distintos servicios a personas con discapacidad intelectual (Centro de Día, Centro Ocupacional, Centro de Formación para el Empleo, SERPAIS-Empleo con apoyo) y un área de empleo, con 8 líneas de actividad en la que al menos el 80% de los trabajadores tienen algún tipo de discapacidad, 94 de los cuales personas tienen discapacidad intelectual. Por tanto, la diversidad caracteriza a la plantilla de trabajadores de la Fundación. La variedad de servicios y líneas de actividad requiere la integración de distintos perfiles de trabajadores, y de personas con diversas discapacidades, incluidas, por supuesto, las personas con discapacidad intelectual. Aquí, queremos resaltar que el rol que desempeñan las PcDI a nivel de organización es como trabajadores, no como usuarios en un servicio de empleo. Entendemos la Fundación como una organización inclusiva en la que se gestiona la diversidad de manera que las PcDI, reciben los apoyos necesarios para el desempeño de su trabajo.

Entre los años 2010 y 2016 el Centro Especial de Empleo (en adelante CEE), se diversifica y se desarrolla pasando de 1 línea de actividad productiva a 8 en la actualidad, y los Centros de inclusión social (CIS) desarrollan 2 nuevas líneas de servicios, lo que produce un importante crecimiento de la plantilla, pasando de 130 trabajadores en 2010 a 377 en 2017. El incremento en el número de trabajadores es de un 252%. Nos hemos desarrollado y hemos conseguido de la Fundación una entidad fuerte y sostenible. En este camino hemos concentrado todos nuestros esfuerzos en el crecimiento y no hemos puesto el mismo foco en el desarrollo de las personas.

En paralelo, nos enfrentamos a un nuevo paradigma a nivel mundial en el que se producen cambios complejos y vertiginosos, con gran incertidumbre a nivel social y político, nacional e internacional, vamos hacia un mundo cada vez más globalizado, donde las estrategias tradicionales de gestión y desarrollo ya no son eficaces.

¿Cómo afrontar las exigencias de una realidad cada vez más volátil y competitiva? ¿Qué cabida tienen las personas con discapacidad en esta realidad? ¿Cómo podemos gestionar como entidad gestionar este reto?

En respuesta a estas cuestiones concluimos que necesitamos una revolución en la gestión. Nosotros la hemos llamado Perseide. Simboliza una metáfora una metáfora de la lluvia de ideas y ha supuesto el trabajo de cuestionar, replantearnos y reformular todo. Es nuestra manera de adaptarnos a este contexto, trabajando en equipo, dando cabida a todas las personas que componemos la organización. Nuestro eslogan durante todo el proyecto, ha sido “en el pensamiento de la gente está la ventaja”.

## **2. MARCO TEÓRICO**

En los últimos 20 años, la globalización ha transformado nuestra realidad en todos los ámbitos. El mundo cambia a un ritmo acelerado, de forma imprevisible, y la realidad es incierta, compleja y confusa. Esto se traslada al mundo organizacional, empresarial y personal. A estos factores se les conoce como entorno VUCA.

VUCA empezó a utilizarse por primera vez a principios de los años 90 por el U.S. Army War College para referirse al mundo multilateral que surgió con el final de la Guerra Fría y que se caracterizaba por ser más volátil, incierto, complejo y ambiguo.

VUCA es un acrónimo inglés que reúne las características cada vez más impredecibles del mundo actual



Figura 1. Acrónimo de VUCA (diseño propio)

El nuevo mundo VUCA está interconectado. Lo que pasa en una región del mundo repercute en otras. Lo que ayer valía, hoy está anticuado y mañana estará obsoleto.

Tras la crisis financiera mundial iniciada en 2008, VUCA se fue incorporando al lenguaje empresarial para definir entornos complejos, poco predecibles y difíciles de interpretar y controlar. La ciencia y la tecnología, sobre todo en el ámbito digital, avanzan tan deprisa que todo el conocimiento que se genera rápidamente queda desfasado, por lo que las entidades deben estar permanentemente actualizadas y ser ágiles en el aprendizaje y flexibles para adaptarse a los continuos cambios del entorno y a sus novedosas demandas. El aprendizaje tradicional de conocimientos y competencias tradicionales ya no son suficientes. Las decisiones deben ser rápidas y adaptadas a los requerimientos del entorno.

En situaciones de incertidumbre las organizaciones deben crear una cultura de aprendizaje y conocimiento compartido, centrarse en las personas y sus emociones como clave del éxito. Invertir en desarrollo del talento y fomentar la autonomía y la autogestión de nuestros equipos, empoderando a las personas como parte clave de nuestro ADN para fomentar la innovación y la creatividad en entornos altamente tecnificados. Debemos revisar la estructura organizativa de la empresa, y si es necesario cambiarla por un tipo de liderazgo distribuido y en red. Las estructuras rígidas, organigramas piramidales y liderazgos únicos, se quedan obsoletas debiendo trabajar cada vez más el conocimiento compartido y colaborativo. El trabajo por

proyectos es y será la base del éxito empresarial, eliminando estructuras muy jerarquizadas y burocratizadas.

Debemos incluir la transformación digital, como transformación cultural de valores, principios y de formas de entender lo que nos rodea a nivel tecnológico pero también humano.

Las organizaciones son redes de personas interconectadas y comunicándose entre sí, y para cambiarlas debemos empezar por entender cómo son esas conversaciones e interrelaciones y modificarlas. Cambiar personas es un reto posible, y esa es la verdadera revolución y transformación que necesitamos. La tecnología y los medios digitales son un medio, un camino para llegar a lo que realmente nos interesa: el cambio personal.

Dos de las competencias clave que debemos desarrollar en nuestros equipos serán la flexibilidad y la agilidad, la planificación tradicional deja de tener sentido. Cuando el entorno cambia tan rápidamente, debemos aplicar la flexibilidad cognitiva, y donde antes planificábamos, ahora revisamos, y el feedback continuo se hace imprescindible.

### 2.1. Papel del líder en el cambio organizacional

En este contexto de entorno VUCA y Organización Ágil es fundamental la figura del Líder: deben ser entrenados en una serie de habilidades que les permita acomodarse mejor a los desafíos actuales. Según Bob Johansen, autor de “Los líderes hacen el futuro” (2009) y miembro del Institute for the Future, el “VUCA World” debe gestionarse desde otro VUCA. Si jugamos con las siglas podemos construir un acrónimo que sea un antídoto del propio VUCA.



Figura 2. Acrónimo antídoto VUCA (diseño propio)

Líderes con visión y capacidad de adaptación, que aprenden rápido y estén en formación permanente, con ideas claras, con decisión, resilientes y muy ágiles en la

toma de decisiones, con la empatía necesaria para construir consensos, generar compromiso e inspirar, con intuición y rodeándose de los mejores talentos.

## **2.2. Discapacidad intelectual**

Como ya hemos comentado, en la Fundación Juan XXIII Roncalli, nuestra misión es la Inclusión Sociolaboral de personas con discapacidad intelectual y la mejora de su calidad de vida, contamos con 94 trabajadores con DI, a los que debemos prestar nuestra mayor atención. Basados en la PCP y el modelo de calidad de vida de Schalock y Verdugo (2003), en nuestra entidad consideramos importante definir las necesidades de apoyo: si ponemos en marcha apoyos personalizados apropiados, el funcionamiento de la persona mejorará.

Las entidades que trabajan con personas con discapacidad intelectual, deben ajustarse a los nuevos modelos de transformación de servicios para adaptarse cada vez más a las personas y a este entorno cambiante en el que vivimos, a través de la mejora continua de la calidad.

## **2.3. Mejora continua de la calidad**

Según Schalock, Lee, Verdugo y Van Loonet en el suplemento del manual nº 1 de la OEES (2014), debemos trabajar en la mejora continua de la calidad como proceso interno colaborativo y transformador con el que mejoraremos la eficacia y la eficiencia de la organización. Debemos trabajar el cambio, la mejora y el aprendizaje continuo, fomentar la participación desde las entidades, trabajando la cultura, los valores y el conocimiento.

Una organización es un sistema complejo que debe construir su identidad y su cultura respetando la diversidad, desde una visión estratégica y sistémica, trabajando en red y siendo capaces de gestionar lo intangible. La visión de futuro de cómo deben ser nuestras organizaciones es como una "organización social, ética, cualificada y participativa que está en constante aprendizaje para afrontar los cambios que requiere la complejidad interna y el dinamismo creciente del entorno con el fin siempre de producir calidad de vida" (Del documento Modelo y Guía de Buena Práctica de la Red de Consultoría de FEAPS. FEAPS, 2004)

Según Lacasta (2011), debemos entender el cambio desde una creencia profunda en las personas. Si necesitamos tener nuevos resultados, debemos utilizar nuevas estrategias y nuevas actividades, por lo que tendremos también nuevas competencias organizativas. Además de las competencias técnicas deberemos trabajar competencias relacionadas con la comunicación, con la colaboración, con el trabajo en equipo, con la gestión de la ética y la creatividad la crítica. Debemos estar convencidos de que si somos capaces de generar el cambio en nuestras organizaciones vamos a contribuir a cambiar el mundo que nos rodea.

## **3. DESARROLLO DEL PROYECTO**

*Objetivo general:* reorientar la Organización, situando a las personas y los valores en el eje central, teniendo en cuenta las nuevas tendencias y concepciones de la discapacidad intelectual y las estructuras de la organización, para adaptarnos con éxito al entorno actual.

*Objetivos específicos:*

- Analizar a través del sistema de discurso compartido qué es la Fundación Juan XXIII y qué debe ser, para construir a través del consenso, un relato común, directo y sencillo, capaz de explicar nuestra labor, nuestros principios, nuestros valores.
- Analizar y definir entre todos qué elementos debe tener la Fundación para que todos los profesionales percibamos que estamos en un “mejor lugar de trabajo”.
- Desarrollar un Plan Estratégico 2017/2019, fomentar un cambio cultural interno y profundo basado en la colaboración, el talento y la innovación, con la mayor participación posible de trabajadores.

### **3.1. Población y muestra**

La población a la que va dirigida son los 377 trabajadores que forman el equipo de Fundación Juan XXIII Roncalli. La muestra que participa en el proyecto Perseide es de 105 trabajadores voluntarios en las primeras fases del proyecto, aumentando a 160 en la parte final.

### **3.2. Método**

A mediados de 2016 se constituye el Comité del Plan Estratégico (en adelante PE), formado por 4 miembros de Dirección General y Dirección de Personas. Este comité será quien lidere un proyecto participativo, abierto a todas las personas de la Fundación que voluntariamente quieran contribuir.

Se solicita la participación voluntaria de nuestros trabajadores indicando que el objetivo de este proyecto es trabajar entre todos para crear un Sistema de Discurso Compartido como manera de afrontar el entorno VUCA en que vivimos, que defina nuestra Organización, con el que todos nos sintamos identificados y le “dé sentido a lo que hacemos y cómo lo hacemos”; para determinar los ámbitos de actuación para convertirnos en un Mejor Lugar de Trabajo y referencia dentro del sector; para sentar las bases elaborar con la mayor participación posible el Plan Estratégico Triannual 2017-2019.

Teníamos especial interés en que las personas con discapacidad intelectual participasen en el proyecto por lo que desde nuestro servicio de SAPS se informó en charlas específicas de los objetivos y amplitud del proyecto.

A este proyecto se le ha denominado PERSEIDE. El nombre de Perseide se decide por votación en el comité de Plan estratégico, entre los nombres que proponen los equipos que participan en el proyecto. El equipo decide este nombre por “las Perseidas (una de las mayores lluvias de estrellas que existen) de forma que se juega con la idea de lluvia de Ideas (todos aportamos lo que sabemos), y lluvia de estrellas (todos somos una, todos tenemos y aportamos luz propia que se suma al conjunto y ayuda a iluminar el camino de este proyecto de futuro que es la Fundación Juan XXIII Roncalli.”

En total se apuntan 105 voluntarios, de todas las áreas de la Entidad y de todas las categorías. 14 trabajadores tienen discapacidad intelectual. Se decide formar 10 equipos de aproximadamente 10 personas. En cada equipo habrá un líder que será el nexo de unión entre cada grupo y el Comité de PE. Se realiza una sesión formativa con

unas nociones básicas de liderazgo y gestión de equipos, así como una charla motivacional para los líderes por el Director General y la Directora de Personas.

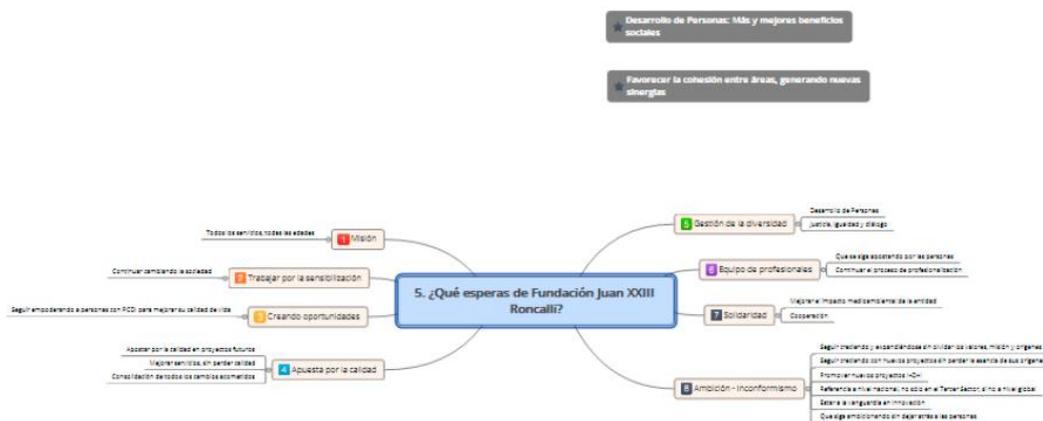


Figura 3. Mapa de consenso en el que se recoge toda la información de los equipos de Perseide

Para trabajar la cohesión de grupo y el conocimiento de las distintas áreas de la Fundación, se decide que en cada grupo habrá al menos un trabajador del área social, un trabajador con necesidades de apoyo, un trabajador de cada línea de actividad del centro especial de empleo.

Se plantea la siguiente programación:

- Dos sesiones para Sistema Discurso Compartido (SDC).
- Una sesión (con posibilidad de ampliar a 2 si es necesario) para Mejor Lugar de Trabajo (MLT).
- Tres sesiones para Plan Estratégico (PE).

Para potenciar la creatividad y el trabajo en equipo, saliendo del día a día de la actividad, decidimos que es un requisito obligatorio realizar las reuniones fuera de la Fundación para facilitar el ZOOM OUT (excepto en la primera reunión). Para dinamizar el proyecto se propone un concurso entre los equipos en los que además del debate y reflexión sobre los temas propuestos. Todas las reuniones se realizarán en horas de trabajo.

El propio comité será un equipo más, que cumplimentará estos cuestionarios, debatirá las respuestas y llegará a un consenso.

### 3.3. Herramientas y desarrollo del proyecto

#### Sistema de discurso compartido (SDC)

El sistema de discurso compartido es una herramienta que nos ayuda a compartir, a dar sentido, a fijar ideas, argumentar, convencer, responder con serenidad ante las críticas o las posiciones de oposición y dar legitimidad operativa a lo que defendemos. Y lo más importante es que nos ayuda a conmovier a los demás. Para ello, debemos

contar con todos los miembros de la organización ya que todos gestionamos nuestro entorno inmediato independientemente de la posición que ocupemos.

Se establecen tres etapas en el modelo para construir el sistema de discurso compartido.

*Identificar: De la exhaustividad a la relevancia*

Manejamos muchísima información y debemos identificar qué es lo realmente relevante. De qué nos sentimos orgullosos, de qué estamos convencidos, qué nos diferencia, en qué aportamos valor. Debemos hacernos estas preguntas interna y externamente para conocer la visión de las personas de la organización y también de los grupos de interés. Esta información la organizaremos a través de Mapas de relevancia. Insertar figura 3.

*Definir los ejes de la estructura argumental: El discurso*

Definiremos los ejes de la estructura argumental, el discurso, cómo tiene que ser nuestro discurso. Lo utilizaremos dentro y fuera de nuestra organización. No debemos dar muchísima información (infoxicar), tenemos que dar sentido de manera sencilla.

El discurso tiene que conmover activar y hacer mover a los demás y además debe tener un cierto sentido poético. También deberemos trabajar la cara B, un mapa con contra argumentos. Debemos anticiparnos a las críticas que pudiéramos recibir.

*Compartir: La resonancia*

La resonancia es transmitir nuestro discurso, que tiene sentido cuando las personas lo hacen suyo. La verdadera potencia de transformación depende de la capacidad de contagiar y de sumar.

#### **4. SDC EN FUNDACIÓN JUAN XXIII RONCALLI**

Reflexionamos y analizamos sobre nuestra organización, nuestra actividad, nosotros como profesionales (microsistema), además de pedir a nuestro entorno una reflexión sobre cómo nos perciben, nuestros clientes, la Administración, otras entidades, familias (mesosistema) e investigar entorno social y económico dentro y fuera de España, (macrosistema).

*Agentes externos*

El SDC se construye con el debate y consenso de las personas que pertenecen a la Organización, trabajadores de todas las áreas y de todas las categorías, pero también se complementa con la percepción que de la Fundación tienen nuestros grupos de interés externos, por lo que elabora un cuestionario para familias, clientes, proveedores, otras fundaciones, Plena Inclusión Madrid...

Por distintos canales se pidió colaboración a las personas de grupos externos sobre el trabajo que estamos desarrollando con la respuesta de un cuestionario propio.

*Mejor lugar de trabajo (MLT)*

Lo que pretendemos es que entre todos edifiquemos el mejor lugar de trabajo posible, en todos los aspectos, mejorar la flexibilidad, la conciliación, los espacios físicos, los incentivos, fomentar la creatividad, el desarrollo personal, el compromiso, etc.

No queremos definir desde la Dirección General o desde la de Personas, un mejor lugar de trabajo ya que entendemos que para que realmente así sea debe ser definido por una gran mayoría de miembros de la Fundación.

#### Síntesis de Información SDC y MLT

Toda la información recogida en las actas de los 11 equipos se agrupa en mapas, para sintetizar y ordenar la información y trabajar con los equipos de manera más sencilla y visual. Los mapas elaborados con los resultados de las dos primeras partes (SDC y Mejor Lugar de trabajo) son consensuados por el equipo de líderes con el objetivo es poder ordenar y matizar toda la información.

#### Plan estratégico

Dentro del Comité se decidió partir de un análisis global del sector para ir profundizando posteriormente en el análisis de la entidad y después en el análisis específico de cada área.

##### - Entorno

Pedimos a los equipos que analicen una o dos organizaciones que estén fuera de la Comunidad de Madrid, pueden ser de otras comunidades o países, y tienen que elegirlos porque consideren que son las "mejores del planeta" dentro de nuestro sector.

##### - Rumbo

Nos preguntamos hacia dónde debemos poner el rumbo como organización y qué ventajas creemos que tendremos al estar allí y qué dificultades encontraremos en el camino.

##### - Visión

Para trabajar la visión, recordamos dónde nos proponíamos llegar hace tres años en el pasado plan estratégico y preguntamos si creemos que lo hemos conseguido. Lo mismo hicimos con la visión a 10 años.

#### *Segunda sesión. Análisis Dafo. Acciones innovadoras*

Para la segunda sesión, se utiliza la metodología de análisis DAFO. En esta parte pedimos a los equipos que hagan Zoom in del conjunto de la organización. Es un análisis global por lo que se resalta la importancia de pensar en el conjunto de la organización, no por áreas.

Se solicitan también qué tipo de acciones innovadoras creen que podríamos desarrollar para mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual.

#### *Segunda fase Plan Estratégico. Análisis operativo*

Para la siguiente fase del plan estratégico, donde se trabajará el plan operativo a partir del análisis por áreas, se unen al proyecto otras 55 personas más, llegando a un total de 160 personas. Se analizan todas las áreas, participando todos los equipos. Para realizar esta labor, tres miembros del Comité moderarán y dirigirán estas sesiones y estarán presentes en todas las reuniones. Se recibieron los análisis de los equipos, representados mediante la figura del dinamizador, para no personalizar en ninguno de

ellos la información que aporten, y los análisis del gerente de cada área. A esta información se sumará el análisis de los Directores para tener una visión completa.



Figura 4. Proyecto Perseide en cifras

## 5. RESULTADOS

### 5.1. Plan Estratégico: “Excelencia basada en las Personas y la Innovación”

Hemos reflexionado y debatido sobre el entorno que nos toca vivir, un entorno global, volátil, incierto, ambiguo y cambiante que no podemos controlar, y sobre las nuevas tendencias en discapacidad intelectual, donde queremos estar. Nuestro antídoto contra VUCA es Perseide: centrarnos en las personas, dar voz y participación al equipo profesional, crear espacios físicos y temporales para el trabajo en equipo, favorecer la creatividad, de abajo a arriba, creando estructuras menos jerárquicas, favoreciendo la comunicación y la transparencia. El proyecto Perseide ha supuesto un antes y un después en la Fundación a nivel participativo. Se ha trabajado en profundidad la cohesión del grupo. También han valorado muy positivamente la participación de personas con discapacidad intelectual.

Como resultado, tenemos un ambicioso Plan Estratégico donde han colaborado 160 personas. Ha sido un trabajo laborioso pero muy productivo, que ha permitido que tanto el Patronato como el Consejo de Dirección dispongan de la información adecuada para la redacción de este Plan, que es el resultado de todo el proyecto Perseide. La contribución ha ido mucho más allá del análisis de la realidad ya que además se han aportado valiosas propuestas de mejora.

Este trabajo en equipo demuestra que el conjunto vale más que la suma de sus individuos; que la ventaja está en el pensamiento de las personas, y que si se las entidades facilitan espacios de intercambio y participación, las personas que las conforman quieren y deben contribuir en el desarrollo del proyecto.

En el Plan Estratégico 2017/2019 pone el foco en las personas, convirtiéndolo en su eje central. El título del Plan es “Excelencia basada en las Personas y la Innovación”, y ya anuncia los tres objetivos principales de este, donde las Personas se sitúan en el centro

de la estrategia como medio indispensable para conseguir nuestros objetivos. Y en este sentido, cabe decir que cuando hablamos de Personas, hablamos de TODAS las personas. Esto supone una revisión de nuestra misión que hasta la fecha incluía solamente a las personas con discapacidad, con una nueva redacción de nuestra misión, visión, valores, competencias clave y valores críticos de éxito.

#### *Centrarnos en las personas*

En el área de Personas, se nos presenta un gran reto y una gran oportunidad. Queremos hacer una revolución en la Gestión de Personas, basado en la implementación de un modelo cultural, y convertir a Fundación Juan XXIII Roncalli en el Mejor Lugar de Trabajo. Para ello, pretendemos situar a la persona y el talento en el centro de la organización: nuestra mayor ventaja está en el pensamiento de todos nuestros trabajadores. Desde nuestros valores, trabajaremos la cultura, la cohesión interna y crearemos canales de comunicación bidireccional para contar con la participación de todos. Tendremos como objetivo proporcionar a todos los trabajadores la oportunidad de crecer personal y profesionalmente, desarrollando y atrayendo talento, y promoviendo el orgullo de pertenencia y el compromiso con la misión. Se amplía la Dirección de personas reforzando el área de Desarrollo y Talento.

#### *Fomentar la Innovación*

La apuesta por la innovación realizada por los equipos se traslada al plan estratégico mediante la redacción de un conjunto de objetivos estratégicos que pretenden conseguir la participación y aportación de todos los miembros y canalizar sus ideas para el desarrollo de la entidad.

#### *Eficiencia organizativa*

Debemos aprovechar de la mejor manera los recursos con los que contamos e innovar en base a estos, de manera que todas las personas de nuestra entidad colaboren mediante la transmisión del know how de los procesos en los que se ven implicados. Lo conseguiremos con la ayuda de la tecnología y nuevas herramientas de gestión.

#### *Mejora y/o ampliación de Servicios y Negocios*

Posibilitar espacios e inversiones para la expansión. Desarrollo de nuevos servicios, que abarquen todo el ciclo vital de la PcDI.

## **5.2. Continuidad Proyecto Perseide**

#### *Grupos de trabajo de Talento*

Puesto que hemos decidido que el talento será el eje central de la Organización, se ha puesto en marcha un grupo de trabajo para definir el talento en la Fundación, con la participación voluntaria de 23 personas de la entidad.

#### *Grupos de trabajo Mejor lugar trabajo espacios físicos*

Queremos transformar nuestra organización de manera que nos sintamos en un lugar agradable donde trabajar, que invite a la creatividad, al trabajo colaborativo, creando espacios y transformando los que tenemos, y queremos hacerlo con participación. Contamos con la participación voluntaria de 12 trabajadores.

#### *Grupo Autogestores para trabajadores con discapacidad intelectual*

Queremos que todos los trabajadores participen y por supuesto también los trabajadores con discapacidad intelectual. Desde SAPS se propone crear un equipo de autogestores, trabajadores/as con discapacidad intelectual que se reunirán periódicamente para adquirir habilidades de comunicación, alcanzar mayor autonomía personal y social, aumentar sus posibilidades de hablar y decidir por sí mismos, aprender a tomar decisiones en su vida cotidiana, a debatir sobre asuntos que les son propios, poder participar en la vida asociativa y de la comunidad, y ser protagonistas de su propia vida.

## **6. CONCLUSIONES**

Aunque nuestra misión se orienta hacia las personas con discapacidad intelectual, y ellas y su calidad de vida son el fin último de todas nuestras acciones en los últimos 50 años, en el presente plan estratégico que arrancamos en 2017, queremos ir más allá: queremos tener una visión integral cuando hablamos de Personas y por ello el Equipo Profesional será uno de los ejes principales. Además, teniendo muy presente que dentro de la organización, 94 trabajadores tienen discapacidad intelectual, nos centramos en las nuevas concepciones de la discapacidad y del modelo de calidad de vida. La planificación centrada en la persona (PCP), también en el ámbito del empleo, nos aporta un enfoque y una metodología que hará posible también poner en el centro a las personas con discapacidad teniendo muy en cuenta sus intereses y deseos. Vamos a trabajar por una organización con mayor nivel de libertad, con mayor nivel de confianza, basada en la bondad de las personas, más participativa, más abierta y más innovadora, que fomente el desarrollo integral de las personas, que convierta el trabajo en un lugar de crecimiento personal, enfocado al bien común.

El resultado de todo este trabajo refleja que la estrategia de las entidades puede reformularse con la colaboración de todas las personas que la componen. Este es un punto de partida sobre cómo se puede hacer crecer a las organizaciones, con las personas, para las personas.

En un entorno cada vez más global y complejo, nosotros apostamos por las personas, por la justicia social, y por el empeño de cada día en convertirlo en un mundo más inclusivo y con oportunidades para las personas que más lo necesitan.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bisquerra, R. y Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. Educación XXI. *Revista Facultad de Educación*, (10), 61-82.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York: John Wiley y Sons.
- Bock, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo: Revelaciones de Google que cambiarán su forma de vivir y liderar*. Barcelona: Editorial Conecta.
- Crobu, R. (2016). *Liderar en la incertidumbre: ¿te atreves?: Como desarrollar del talento, revisado en clave mindfulness*. Madrid: Ed. Dickinson.
- FEAPS (2004). *Texto sobre necesidad de nueva configuración organizacional para la aplicación del modelo de calidad de vida. Documento del Modelo y Guía de Buena Práctica de la Red de Consultoría de FEAPS*. Madrid: FEAPS.
- Howe III, G. (2015). Educación para la defensa desde la perspectiva del US Naval War College. Home Gardner III. (2015). *Revista de la Escuela Superior de Guerra Naval*, 54-59.
- Jericó, P. (2011). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*. Madrid: Prentice Hall.
- Johansen, B. (2009). *Leaders make the future: Ten New Leadership skills for an Uncertain World*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Lacasta, J. J. (2013). *Organizaciones que quieren orientarse a las personas y a la transformación social: claves para su metamorfosis*. Salamanca: Publicaciones del INICO. Colección Actas 7/2013.
- Rubio, L. (2015). *Os necesito a todos*. Madrid: Ed. Lid.
- Schalock, B., Lee, T., Verdugo, M. A. y van Loon, J. (2014). *La mejora continua de la calidad como proceso interno, colaborativo y transformador*. Suplemento del manual nº 1 de la OEES.
- Schalock, R. L., Gardner, J. F. y Bradley, V. J. (2006). *Calidad de vida para personas con discapacidad intelectual y otras discapacidades del desarrollo. Aplicaciones para personas, organizaciones, comunidades y sistemas*. Madrid: IPACSA.
- Schalock, R. y Verdugo, M. A. (2007). El concepto de calidad de vida en los servicios y apoyos para personas con discapacidad intelectual. *Siglo Cero*, 38 (4), 21-36.
- Schalock, R. y Verdugo, M. Á. (2013). *El cambio en las organizaciones de discapacidad: estrategias para superar sus retos y hacerlo realidad: guía de liderazgo*. Madrid: Alianza Editorial.
- Stiehm, J. H. y Townsend, N. W. (2002). *The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy*. Philadelphia: Temple University Press.
- Taleb, N. (2013). *Antifrágil. Las cosas que se benefician del desorden*. Barcelona: Paidós.

Referencias páginas web consultadas:

Ballesta, Octavio (2016) *Talento en Red y 20 condiciones para innovar en un ambiente VUCA*. Talento en Expansión.

<https://manuelgross.blogspot.com.es/2016/07/talento-en-red-y-20-condiciones-para.html>

Deloitte VUCA

[https://www.youtube.com/watch?v=cl\\_L6Lxkg5c](https://www.youtube.com/watch?v=cl_L6Lxkg5c)

Fundación Factor Huma, “Gestión de la complejidad” (02/10/2014)

[https://factorhuma.org/es/?option=com\\_content&view=article&id=11138](https://factorhuma.org/es/?option=com_content&view=article&id=11138)

Fundación Factor Huma, “Organizaciones ágiles” (03/06/2014)

[https://factorhuma.org/es/?option=com\\_content&view=article&id=10992](https://factorhuma.org/es/?option=com_content&view=article&id=10992)

Fundación Factor Huma, “VUCA” (03/2015)

<https://factorhuma.org/es/unidades-de-conocimiento/11461-vuca>

Política de personas Feaps 2007. “*Crece JUNTOS en calidad de vida*”.

[http://www.feaps.org/archivo/centro-documental/doc\\_download/363-.html](http://www.feaps.org/archivo/centro-documental/doc_download/363-.html)