

Liderazgo en la práctica



Liderazgo en la práctica



El liderazgo en la práctica es un término que no se ha definido bien en relación con personas con dificultades en el aprendizaje. Se ha usado, sin embargo, en otros entornos de trabajo para describir cómo ser líder mostrando cómo se hacen bien las cosas. Mansell et al (2004) definen el liderazgo en la práctica como el **desarrollo y mantenimiento** de un buen apoyo al personal orientado a quienes reciben atención a través de:

- ➔ **Centrarse** en todos los aspectos del trabajo, la calidad de vida de las personas y en qué medida el personal lo apoya.
- ➔ **Asignar y organizar** personal para ofrecer mejor apoyo cuándo y cómo lo requieran quienes lo reciben.
- ➔ **Orientar** al personal para ofrecer mejor apoyo pasando tiempo con ellos, con comentarios y modelando las buenas prácticas.
- ➔ **Revisar** la calidad del apoyo ofrecido por cada uno/a de lo/as profesionales mediante supervisión individualizada frecuente, encontrando cómo ayudar al personal a mejorar el apoyo.
- ➔ **Usar las reuniones con el equipo** para revisar la efectividad del apoyo a las personas para que participen en actividades y relaciones fructíferas y hallen formas de mejorar”.



Para garantizar que el personal trabaje como un equipo eficaz, es necesario un buen liderazgo. Puesto que quienes dan apoyo necesitan trabajar de forma sistemática de acuerdo con las necesidades de las personas a las que atienden, los líderes de equipo han de apoyar el desarrollo de los conocimientos y destrezas del personal, con constante motivación y dirección. En esto consiste el “liderazgo en la práctica” para distinguirlo del liderazgo en el sentido más amplio de gestión que se encuentra en cualquier organización y para subrayar que **se centra en la calidad de vida** del individuo al que atiende.

(Mansell & Beadle-Brown, 2012)



Puede ver el vídeo “**What is Practice Leadership**” de Julie Beadle-Brown de Discapacidades Intelectuales y del Desarrollo pulsando [aquí](https://bit.ly/2c8wtQx) o en bit.ly/2c8wtQx



4

Porqué es importante	4
Quiénes son y qué hacen:	5
Muestra el camino	5
Descripción de la visión	7
Traducir.....	8
Revisión	9
Motivación	9
Orientación	10
Modelo de conducta	11
Trabajo en equipo eficaz	12
Organización	13



14



15



Líderes en la práctica



¿Por qué es importante?

El desarrollo del apoyo centrado en la persona (incluida la planificación centrada en la persona, las técnicas y estrategias de comunicación, el apoyo a la conducta positiva y el apoyo activo) es clave para la prestación de servicios de gran calidad a personas con dificultades en el aprendizaje. Lograrlo exige gestores en primera línea (líderes en la práctica) que trasladen la teoría de estos enfoques a la práctica y ayudar al personal a implementarlos de forma coherente.

La evidencia no indica que el incremento en la implicación de los equipos está fuertemente relacionada con, y es predictora de, si lo/as responsables en primera línea ofrecen un liderazgo sólido en la práctica. Especialmente importante es si esto/as responsables observan y modelan con regularidad el apoyo al personal o

si se centran en la implicación y el Apoyo Activo Centrado en la Persona en las reuniones de equipo y supervisiones.

La implementación y el mantenimiento efectivo del apoyo centrado en la persona exige algo más que la introducción de sistemas de organización y papeleo. Mandar hacer no es suficiente. Comprometerse con la gente a la que apoyamos es muchas veces difícil y el personal necesita destrezas y motivación para convertir la retórica en realidad. La forma más efectiva de garantizar calidad para quienes reciben nuestro apoyo es mediante responsables en primera línea que dediquen tiempo a enseñar, guiar y liderar al personal que está ofreciendo apoyo centrado en la persona.

“Trabajar con líderes en la práctica efectivos se asociaba también con mayores niveles de satisfacción profesional y mayor claridad en las funciones.”

Ashman & Beadle-Brown 2006

“...Un estilo de gestión de liderazgo en la práctica fomenta experiencias positivas en el personal cuando se trabaja en entornos complicados.”

Deveau & McGill, 2016

“...cuando el liderazgo en la práctica es mejor, el apoyo activo parece implementarse mejor y el compromiso es mayor.”

Beadle-Brown, Bigby & Bould, 2015

→ ¿Quiénes son los líderes en la práctica?

Las organizaciones tienen la responsabilidad de crear un clima en el que el personal sepa que lo más importante de su trabajo es ofrecer apoyo eficaz centrado en la persona. Pero son lo/as responsables en primera línea y supervisor/as quienes desempeñan el papel más crítico y más diferenciado en liderazgo en la práctica.

Las diferentes estructuras organizativas y puestos de trabajo pueden dificultar la identificación del líder primario – ya sea el líder del equipo, el jefe de servicio, el responsable – pero es vital que las organizaciones identifiquen claramente a quién corresponde la tarea, que la persona sea consciente de que esa tarea es parte esencial de su cometido y que la haga.



→ ¿Qué hacen los líderes en la práctica?

El liderazgo en la práctica va más allá de la orientación. Supone comunicar mensajes claros y coherentes en relación a valores, expectativas y gestión efectiva del rendimiento.

La función del líder en la práctica se define como:



Guía

Ofrece guía directa y organiza los recursos disponibles para posibilitar un apoyo eficaz e individual:

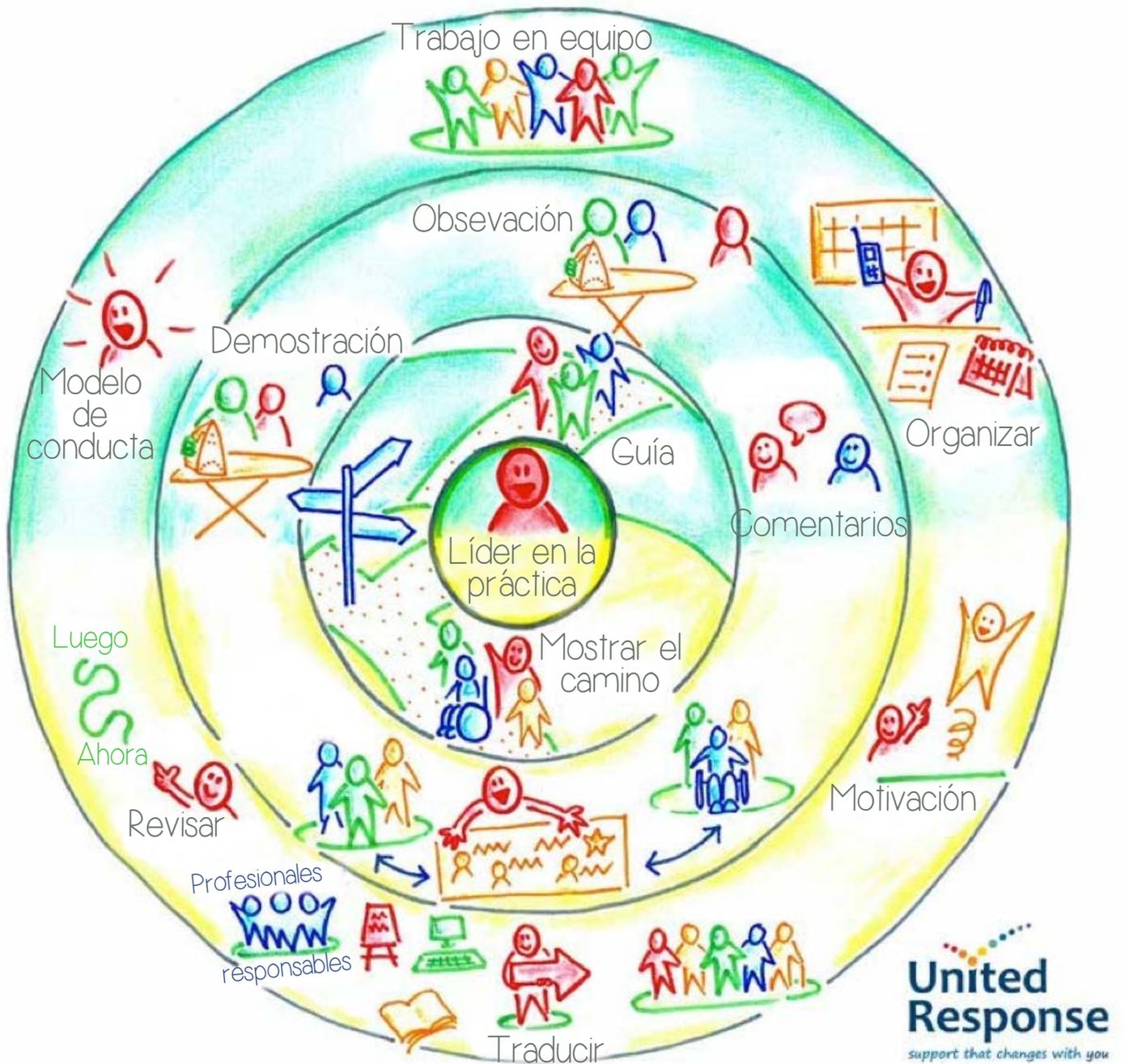
- Maximizando las oportunidades para modelar la conducta y las destrezas esperadas del personal en su trabajo
- Orientando al personal para prestar mejor apoyo pasando tiempo con ello mediante el ejemplo, la observación y los comentarios.
- Desarrollando un equipo centrado en ofrecer apoyo eficaz y coherente.
- Organizando personal y recursos para ofrecer apoyo cuándo y cómo se necesita y se demanda.

Muestra el camino

Proporciona expectativas de servicio claras relevantes y concretas:

- Garantizando el desarrollo de una conciencia compartida del objetivo del servicio y el equipo.
- Traduciendo los consejos y los requisitos en actuaciones prácticas, viables y apoyo para el personal y los que reciben el apoyo.
- Revisando la eficacia del equipo y su impacto en las vidas de las personas que reciben apoyo.
- Garantizando que los miembros del equipo estén motivados y tengan las destrezas para trabajar con las personas a las que apoyan.

El gráfico ofrece un recordatorio visual de cómo los elementos importantes del liderazgo en la práctica encajan en 2 áreas: **mostrando el camino**, la mitad amarilla, y **guía**, parte superior verde.

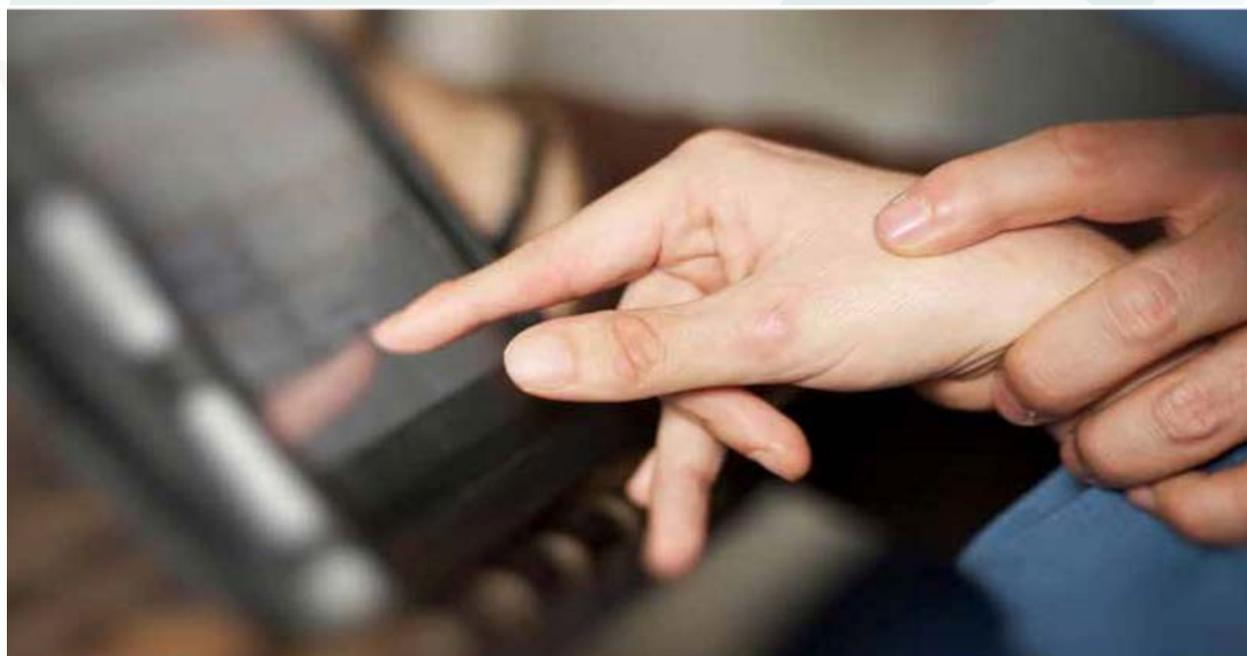




Lo/as líderes en la práctica necesitan describir una visión de en qué consiste un buen apoyo y qué puede lograr para ayudar a cada persona del equipo a entender lo que está sucediendo hoy en el contexto del pasado y del futuro ... y a la luz de los puntos de vista, perspectivas y consejos de otras personas.

Una visión proporciona información clara sobre lo que en la práctica significan las declaraciones de valores de la organización para las personas a las que se les está prestando apoyo e incluye información derivada de planes centrados en las personas y los perfiles de apoyo.

Su desarrollo es un proceso colaborativo que implica reflexión y una discusión abierta entre el equipo, las personas que reciben apoyo, las familias, y otras partes interesadas para crear un sentimiento compartido de en qué consiste el servicio y qué busca conseguir (es decir, qué hace, cómo lo hace y por qué). Es una declaración pública o una promesa que se puede compartir y ser revisada periódicamente. Muchas veces, lo/as líderes en la práctica necesitan articular los valores y principios que informan esta visión del buen apoyo y para dar forma a tres nuevas actividades "que señalan el camino": traducir, motivar y revisar.





Los equipos reciben información sobre las necesidades de las personas y qué servicios deben prestar de muchas fuentes, entre ellas:

- ➔ Principios rectores u objetivos originados en documentos de política gubernamental como la Ley de Dependencia y Autonomía Personal.
- ➔ Declaraciones de principios de la organización como la Misión de Plena inclusión como movimiento asociativo, o de la propia organización.
- ➔ Información contractual y normativas de las autoridades locales y organismos reguladores.
- ➔ Consejos y directrices sobre mejores prácticas de órganos profesionales. Por ejemplo la Instrucción de Fiscalía General del estado sobre uso de medidas restrictivas (Instrucción 1/2022)
- ➔ Consejos e instrucciones concretas sobre necesidades individuales y/o requisitos de apoyo de expertos externos (ej. Logopedas, psicólogos y otros clínicos).
- ➔ Información sobre una serie de intervenciones y enfoques para ofrecer apoyo desde la formación.

Puede ser difícil para el personal ver la relevancia de esa información para su propia experiencia y las personas a las que apoyan, lo que puede propiciar equívocos, simplificación excesiva y/o malinterpretaciones. Traducir eficientemente las instrucciones, consejos o formación a “lo que significa aquí” y “cómo encaja con otras prioridades” es vital para el desarrollo de un apoyo sólido y robusto.

Lo/as bueno/as líderes en la práctica usan su visión del propósito del apoyo para ayudar al personal con esta traducción – cambiando el lenguaje usado, señalando parecidos con las prácticas actuales que pasan desapercibidos o explicándolo en el contexto de personas reales que reciben apoyo.

Si bien es el nivel de monitorización y seguimiento de los servicios es elevado, una revisión eficaz que ofrezca resultados más eficaces y relevantes no es tan frecuente como desearíamos. El desarrollo de

sistemas de revisión eficaces exige del líder en la práctica destreza y un esfuerzo consciente.





Lo/as líderes en la práctica tienen la responsabilidad específica de revisar la implementación y el impacto del apoyo centrado en la persona, cumpliendo así una serie de funciones importantes para el servicio y la gente a la que apoya, entre ellas:

- Ayudar a identificar qué es importante para cada persona y hasta qué punto el apoyo que se presta responde a sus necesidades y preferencias.
- Identificar aquellos elementos de apoyo que funcionan y aquellos que no
- Seguir utilizando y desarrollando estrategias de apoyo que funcionan y ajustar o revisar los elementos de apoyo ineficaces.
- Dar información sobre la frecuencia y calidad de las actividades y relaciones en las que se implican los receptores de apoyo
- Advertir anticipadamente sobre las dificultades o disminuciones en la calidad del apoyo o los servicios proporcionados.

Además de revisar la situación actual, lo/as bueno/as líderes en la práctica tienen también una perspectiva más amplia de lo que se ha logrado en el pasado y lo que podría conseguirse en el futuro y la usan para potenciar el proceso

de revisión del apoyo (ver hasta dónde hemos llegado) y motivar al personal (imaginad qué podemos lograr) manteniendo o desarrollando su práctica.



Las creencias individuales y colectivas, las actitudes y las respuestas emocionales ante quienes reciben apoyo están intrínsecamente asociadas a la no implementación del apoyo centrado en la persona, especialmente en servicios que apoyan a personas con un comportamiento descrito como difícil. Los sentimientos del personal con respecto a su trabajo y la organización para la que trabajan también tienen un impacto en su motivación.

El rendimiento del personal es producto de sus destrezas y motivación. Si el personal debe prestar apoyo eficaz centrado en la persona, los líderes en la práctica deberán saber si los integrantes del equipo poseen las destrezas necesarias para ofrecer ese apoyo eficaz y, si es así, si están motivados para ello.

Dado que desatender estas áreas puede tener como consecuencia un equipo ineficaz cuyos integrantes sean incapaces o reacios a ofrecer apoyo centrado en la persona, una de las responsabilidades

primarias de un/a líder en la práctica es motivar o revitalizar a sus compañero/as.

Ello exige que lo/as líderes en la práctica:

- Tengan en cuenta las creencias, actitudes y respuestas emocionales del personal ante situaciones de la vida real y desarrollen formas de trabajar que cambien, controlen o gestionen aquellas que choquen con la visión del servicio o los valores y exigencias de la organización.
- Desarrollar una cultura positiva que reconozca y celebre el éxito (por pequeño que sea) y fomente la asunción positiva de riesgos y la resolución de problemas.
- Asegurarse de que las consecuencias que el personal experimenta reflejan que la prioridad está en el apoyo centrado en la persona.
- Garantizar que lo/as integrantes del equipo tengan las destrezas necesarias para ofrecer un apoyo eficaz y desarrollar los conocimientos especializados necesarios dentro del equipo.



“Si el equipo que da apoyo no recibe formación (incluida la formación práctica), o si la formación que recibe no va seguida de un buen liderazgo en la práctica, las dificultades que afrontarán al tratar de apoyar a los individuos con necesidades más complejas probablemente erosionarán su capacidad de mantener el rendimiento.”

Mansell & Beadle-Brown 2012



La mejor forma de ayudar al personal a desarrollar un apoyo capacitado es que lo/as líderes en la práctica pasen tiempo con cada uno de los miembros del equipo, demostrando buen apoyo (así es como se hace), siendo observados ofreciendo ese mismo (ahora, hazlo tú) y aportando comentarios sobre el rendimiento del personal (lo que hiciste bien... lo que deberías intentar la próxima vez...), en un ciclo de orientación continuo. Puede ser también útil que lo/as líderes en la práctica promuevan que el personal capacitado se oriente entre sí.

Cuando sabemos qué hay que mejorar, y tenemos una relación eficaz con el miembro en cuestión del equipo, lo siguiente es que la persona que orienta, explique cómo ofrecer apoyo concreto y por qué es importante (se pueden usar planes de apoyo o perfiles de interacción como base). Quien oriente demostrará luego cómo hacerlo con eficacia.

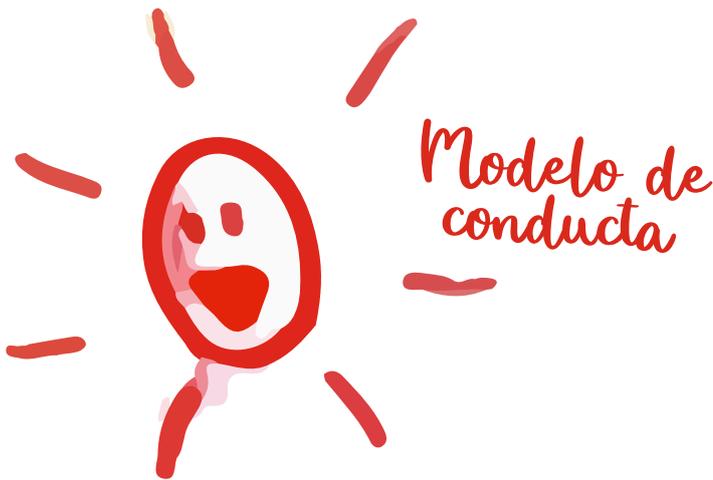
Seguidamente, observará al integrante del equipo hacer lo mismo o algo similar.

A veces, esto se puede hacer en una sesión, pero si la actividad ya se ha completado con ayuda de la persona que orienta, quizá sea mejor dejarlo para otra ocasión en la que la persona que necesita apoyo desee o deba hacer de nuevo la actividad.

Durante la observación, quien orienta señalará cualquier 'estrategia que funcione' y hará 'recomendaciones útiles'.

Habiendo observado al miembro del equipo, describirá claramente sus prácticas e identificará las mejoras concretas en el rendimiento.

Relacionado con los comentarios sobre observación- demostración hay otras tres actividades "guía" de liderazgo en la práctica: ser un buen modelo, facilitar el trabajo eficaz en equipo y la organización.



Puede ver el vídeo 'Practice Leadership and Role Modelling' aquí o en bit.ly/2bTfSB2

Lo/as líderes en la práctica son buenos apoyos, y lo demuestran una y otra vez. Ser un buen modelo de conducta permite a lo/as líderes en la práctica mostrar que saben de qué hablan y que un buen apoyo es algo que les importa.

Un modelo de conducta eficaz exige líderes en la práctica conscientes del impacto de su propia conducta cada vez que ofrecen apoyo y capaces de identificar y mostrar buenas prácticas de apoyo en todo momento, algo que exige unas grandes destrezas y conocimientos.

Ello no significa, sin embargo, que toda interacción o actividad apoyada por líderes en la práctica tenga que ser perfecta y que salga siempre bien – modelar el uso de oportunidades imprevistas, la toma positiva de riesgos y aprender de las experiencias es también valioso para todo el personal.

Clement & Bigby (2010) describen dos maneras diferentes de modelar la conducta por parte de los responsables:

Modelado pasivo – usando el día a día para demostrar las buenas prácticas de forma que el personal las vaya asimilando y aprenda sobre la marcha cómo se espera que se comporten.

Modelado activo – usando las oportunidades fortuitas (ej. surgen nuevas actividades, problemas o se detectan prácticas incorrectas) durante el turno o en una visita al servicio para demostrar cómo debería trabajar el personal. La/os líderes en la práctica necesitan usar frecuentemente los modelos activo y pasivo para reforzar el mensaje de que apoyar a las personas con eficacia es el objetivo central del servicio y desarrollar una comprensión compartida de cómo se logra esto.



Ser un buen modelo de conducta implica:

- Demostración constante de buen apoyo
- Transmitir confianza al ofrecer apoyo
- Demostrar voluntad de probar cosas
- Demostrar apertura a aprender del fracaso y de los errores propios
- Promover un equilibrio sano entre la coherencia y la creatividad, una cultura de apoyo mutuo y mejoras colectivas.





Facilitar el trabajo en equipo eficaz

La/os líderes en la práctica también necesitan pasar tiempo con el personal ayudándoles a trabajar eficazmente como equipo y a centrar su esfuerzo colectivo en las personas a las que apoyan. Esto es importante porque el apoyo proporcionado por una serie de individuos está siempre sujeto a variaciones e inconsistencias que dificultan que las personas a las que apoyan participen con éxito.

Lo/as líderes en la práctica garantizan que el equipo determina con las personas a las que presta apoyo su forma preferida de hacer las cosas y exigen al equipo que adopte estos estilos de apoyo en vez de esperar que la persona cambie de acuerdo con quién les está prestando apoyo.

Lograr esto exige que lo/as líderes en la práctica:

- Se centren en la eficacia del equipo en su conjunto a la hora de apoyar a las personas para identificar y minimizar las áreas de inconsistencia.
- Subrayar que el apoyo que reciben las personas es más importante que cualquier desacuerdo o potencial malentendido entre el personal.

- Trabajar para reducir el conflicto entre los miembros del equipo, permitiendo que los miembros del equipo clarifiquen y mejoren sus relaciones de trabajo.



“Consistencia – ser tratado de la misma forma por personas diferentes que prestan apoyo es importante para la mayoría. Importa porque todos los que ofrecen apoyo deberían hacerlo de la forma en la que la persona a la que ayudan prefiera o se sienta más cómoda. Si la gente hace cosas diferentes de formas diferentes, puede que le resulte más difícil al individuo saber qué necesita hacer.”

Mansell et. al. 2004



Parte primordial del trabajo de la/os líderes en la práctica es asignar los recursos disponibles para garantizar, en la medida de lo posible, que los receptores de apoyo, lo reciben de forma sistemática y adecuada cuando así lo solicitan o lo necesitan. Para ello deben conocer los recursos disponibles (humanos y de tiempo, materiales, ambientales, financieros etc.) y dedicar parte del tiempo a **cuestiones prácticas de coordinación**.

Planificar y organizar con eficacia los recursos disponibles exige que el/la líder en la práctica trabaje estrechamente con el equipo para:

- **Ofrecer** un plan responsable y flexible para el día que tienen por delante, lo que fomenta la participación en diversas actividades y refleja los objetivos centrados en la persona y que se comunica y es accesible para las personas que reciben apoyo y el personal, entre otros.
- **Preparar** planes de apoyo individualizados, relevantes y actualizados basados en evaluaciones adecuadas (ej. identificar puntos fuertes y necesidades de apoyo en vez de centrarse en los déficits/debilidades) en las siguientes áreas (según proceda):
 - destrezas e intereses
 - preferencias de apoyo
 - necesidades físicas y de salud
 - comunicación
 - aspectos sensoriales
 - conducta

- **Garantizar** la disponibilidad y el uso de herramientas, recursos y equipos (incluidas las ayudas a la comunicación y la tecnología centrada en la persona).

- **Identificar y facilitar** el apoyo de otros profesionales del entorno especializados.

- **Maximizar** el uso de apoyo no remunerado, redes sociales y recursos /oportunidades comunitarias.

La/os líderes en la práctica deben tener en cuenta que, si bien los planes escritos y los registros son útiles en la organización de un equipo para ofrecer apoyo centrado en la persona, se trata de herramientas para el trabajo no resultados. También deben asegurarse de que los planes escritos y rutinas están centradas en la persona y responden a las necesidades cambiantes de modo que no se conviertan en algo reglamentado o tan rígido que se institucionalicen.



“.. los planes por escrito y los registros tienen su función para ayudar al personal a prestar la mejor atención de la mejor manera posible, pero como una herramienta o punto de partida para hacer lo correcto y como base de discusión y revisión. Sin embargo, nuestra experiencia es que existe el grave riesgo de que los planes por escrito y los registros se conviertan en un fin en sí cuyo valor como evidencia no va más allá de lo escrito “.

Mansell & Beadle-Brown, 2012

→ ¿Qué ha de suceder ahora?

El liderazgo en la práctica es un elemento crítico en el desarrollo del apoyo centrado en la persona (incluida la planificación centrada en la persona, la comunicación total, el apoyo conductual positivo y el apoyo activo) en servicios para personas con dificultades en el aprendizaje.

Al mismo tiempo que lo/as responsables en primera fila son cada vez más conscientes de la necesidad de practicar liderazgo, un número significativo luchan por desarrollar esta función acuciados por muchas otras situaciones que demandan su tiempo y sus recursos, especialmente aquellas que tienen que ver con requisitos administrativos y presiones externas.

Ello implica que es necesario prestar atención a la selección, formación, desarrollo profesional, y apoyo de la/os líderes en la práctica y también saber cómo proteger su tiempo de las muchas otras responsabilidades de este importante trabajo.

Mientras que puede que sea necesario revisar y debatir las prioridades de lo/as responsables de primera línea en el sector con más amplitud, las organizaciones de atención social deben reconocer que el Liderazgo en la práctica es necesario a pesar de los limitados recursos, que no pueden constituir una excusa para su abandono.



“El liderazgo en la práctica es una cuestión central a la hora de hacer realidad prestar apoyo eficaz a las personas con discapacidades intelectuales profundas y severas”.

“Son los custodios de la visión del equipo y de su cultura”

Mansell & Beadle-Brown, 2012

“El liderazgo en la practica se asocia con menor estrés y experiencias más positivas en el trabajo en equipo, la satisfacción personal y la confianza en la dirección por parte del personal”.

Deveau & McGill, 2016

Ashman, B & Beadle-Brown, J (2006)
A Valued Life: Developing Person-Centred Approaches so People can be more included.
London: United Response

Beadle-Brown, J., Bigby, C. & Bould, E. (2015) *Observing Practice Leadership in Intellectual and Developmental Disability Services.*
Journal of Intellectual Disability Research, Vol 59 Part 12 p. 1081-1093.

Clement, T. & Bigby, C. (2010) *Group Homes for People with Intellectual Disabilities: encouraging inclusion and participation.*
London: Jessica Kingsley Publishers

Deveau, R. & McGill, P. (2016) *Impact of practice leadership management style on staff experience in services for people with intellectual disability and challenging behaviour: a further examination and partial replication.*

Mansell, J., and Beadle-Brown, J. (2012) *Active Support: Enabling and Empowering People with Intellectual Disabilities.*
London: Jessica Kingsley Publishers

Mansell, J., Beadle-Brown, J., Ashman, B. & Ockenden, J. (2004) *Person Centred Active Support: A Multi-Media Resources for Staff to Enable Participation, Inclusion and Choice for People with Learning Disabilities.*
Brighton: Pavilion Publishing.



