

[Vuelta al índice de las Jornadas](#)



IX Reunión Interdisciplinar sobre Poblaciones de Alto Riesgo de Deficiencias

Respuesta Global e Interdisciplinar en la Atención Temprana

[Pulse aquí para la Versión Inglesa](#)

Trabajo en equipo y liderazgo en la Atención Temprana

Prof.Dr.F.Peterander

Ludwig-Maximilians-University Munich

Institut for Paedagogical Psychology

Leopoldstr. 13

D-80802 Munich

Germany

e.mail: peterander@lrz.uni-muenchen.de

La eficacia de los centros de atención temprana no depende únicamente de la competencia profesional de cada uno de los especialistas, sino también, y en buena medida, de la organización del centro. Esto comporta la cooperación entre los colegas dentro del equipo interdisciplinar, la planificación y aplicación de medidas terapéuticas específicas, y la organización de tratamientos fuera del centro e itinerantes. En este contexto, a menudo se reclama la necesidad de una administración en la calidad de los servicios sociales. Si queremos que la atención temprana tenga éxito, también necesitamos reconocer que los factores organizativos ayudan u obstaculizan la actividad en los centros de atención temprana: esto es esencial para el éxito del tratamiento terapéutico psicopedagógico y médico de los niños, así como para el éxito de la cooperación de los padres. Sin embargo, la cuestión de la organización eficaz en atención temprana con demasiada frecuencia ha sido pasada por alto, a pesar de jugar un papel importante en el devenir de los centros.

Para investigar el modelo de organización de los centros, y para mejorar la calidad del tratamiento en atención temprana, realizamos una encuesta basada en un cuestionario que se había elaborado específicamente para este propósito. En más de 90 centros de atención temprana de Baviera, se

le pidió a 650 profesionales de la salud, aproximadamente, que dieran información acerca de la organización de su centro en particular, y de la experiencia de su trabajo. Esta encuesta cubría, entre otras cosas, el ambiente entre los colegas, el contenido y organización de las reuniones de equipo, el grado de funcionamiento de las relaciones públicas y las formas que adoptaban, la disponibilidad de formación en el propio trabajo, así como posibilidades de formación adicionales, la cooperación con otros centros, el grado de cooperación de los padres y la forma que ésta adoptaba, puntos de cooperación específicos dentro del equipo interdisciplinar, así como la trascendencia del papel que juega un director de equipo para el éxito de un programa de intervención. Especialistas de los diversos ámbitos profesionales mostraron un gran interés por la encuesta, y su participación fue voluntaria y anónima.

Hoy me voy a concentrar en destacar aquellos aspectos de la organización que pueden ser de importancia para el éxito del tratamiento. Abordaremos el ambiente entre los compañeros, las reuniones del equipo, la conexión entre el estilo de un director de equipo con la marcha de los centros. Además, resumiremos los factores organizativos que ayudan u obstaculizan la actividad en los centros, y también trataremos su importancia en relación con la eficiencia de los centros de atención temprana.

Fig. 1: Resumen.

El clima entre los compañeros y su trascendencia respecto al trabajo en equipo.

Nuestra primera medida consistió en investigar la atmósfera entre los colegas de los centros, pues lo considerábamos de especial importancia para llegar a comprender el proceso de interacción y comunicación en los equipos interdisciplinarios. Además, en nuestro segundo paso investigamos la conexión entre el ambiente que se vive entre los compañeros y otras variables organizativas.

Nuestra investigación se basó en 26 ítems que presentaban aspectos positivos, neutros y negativos de las relaciones con los colegas; que fueron evaluados por los profesionales de la salud.

Atmósfera positiva entre los compañeros.

Con frecuencia se afirma que la calidad de clima prevaleciente en un equipo, y el grado de éxito del tratamiento están fuertemente vinculados, pero todavía no se posee una definición exacta respecto a lo que debemos entender por una atmósfera positiva. La figura 1 muestra un resumen de lo que se considera que constituye una atmósfera positiva.

Fig. 1: Clima positivo entre colegas.

El análisis muestra que aproximadamente el 70% de los especialistas piensa que, en general, el ambiente que se respira en su centro es positivo.

Más del 80% se siente reconocido por los demás, dicen que se aceptan las opiniones divergentes, valoran la cooperación entre las diferentes disciplinas en términos positivos, existe acuerdo respecto a los conceptos de la atención temprana, y se prestan apoyo mutuamente en las situaciones difíciles.

Casi la mitad de los entrevistados decían que los errores se admitían abiertamente en su círculo de colegas y que las críticas se podían expresar abiertamente, e incluso un 40% dice que pueden llegar a hablar de asuntos personales con sus colegas, lo que incluso ven de forma positiva.

Covariables de la atmósfera positiva entre los colegas: La segunda tarea de nuestra investigación tenía como propósito obtener información en cuanto a la manera en que un clima positivo dentro de un equipo se relaciona con otras variables institucionales e individuales.

Como ya hemos visto, un clima de apoyo en los centros pone de relieve unas relaciones emocionales positivas entre los especialistas. El análisis de correlación que efectuamos junto al análisis de frecuencias mostró que en aquellos centros en los que el clima era evaluado positivamente, el director del equipo también era calificado de forma positiva por los especialistas. Resulta llamativo que cuando los especialistas catalogan su clima laboral de positivo, frecuentemente indican que poseen alguna influencia sobre las decisiones conceptuales y personales de sus centros, que las bases pedagógicas y psicológicas de su trabajo son razonables, que en el marco de las reuniones de equipo hay frecuentes oportunidades de formación y supervisión, y dichas reuniones comparativamente suelen durar bastante. A la vista de estos resultados, no puede sorprendernos que cuando los especialistas hablan de clima laboral positivo también están satisfechos con el procedimiento de las reuniones del equipo, y frecuentemente afirman que el equipo es una fuente de información vital y de fortaleza que les ayuda a realizar su actividad; además, estos especialistas con más frecuencia adoptaban una postura emocional positiva hacia la vida.

Atmósfera negativa entre los compañeros.

¿Cómo podemos definir un clima de trabajo negativo? Las influencias negativas en un equipo no tienen por qué ser justo las contrarias de las influencias positivas. Y ciertamente no es así.

Fig. 2: Clima de trabajo negativo

La figura 2 nos muestra los factores específicos que los especialistas creen que constituye una atmósfera negativa entre compañeros: cuando los especialistas disponen de muy poco tiempo para tener reuniones y cuando los casos específicos pocas veces se estudian en equipo. Casi la mitad de los profesionales entrevistados nombraron estos dos aspectos al pedirles que señalaran factores que constituyen un clima profesional negativo. El ítem número 3 de la figura 2 también respalda estos hallazgos: en este

caso, la frecuente inexistencia de análisis de los aspectos pedagógicos es propia de una atmósfera negativa entre compañeros.

Comparativamente es raro que un clima de trabajo negativo no se atribuya a disponer de áreas de responsabilidad poco definidas, el bloqueo de conflictos dentro del mismo equipo, mala planificación del trabajo, y discusiones estériles dentro del equipo. Solo el 15% de los profesionales entrevistados, aproximadamente, se enfrentan con este clima negativo en el trabajo; estos datos sorprenden bastante, pues generalmente estas variables forman el núcleo de cualquier discusión cuando el clima entre los compañeros es negativo. Los hallazgos anteriores ya han mostrado que, por los que a los especialistas se refiere, el problema real radica en la escasez de diálogo pedagógico dentro del equipo, y el hecho de que los casos concretos se abordan muy ocasionalmente. Es esta la situación que con más reiteración se cataloga de negativa y tensa.

Co-variables de un clima negativo entre compañeros: Un clima negativo está vinculado con una serie de variables institucionales y personales. Existe una correlación significativa entre el clima negativo y una relación negativa con el director del equipo, y con la carencia, por parte de los especialistas de tomar decisiones de forma independiente. A la vista de esta situación, no puede sorprendernos que la razón dada para abandonar una centro de atención temprana sea bastante a menudo la presencia de un clima negativo en el trabajo. La insatisfacción entre los especialistas se refleja en la escasez de actividades de relaciones públicas en los centros, descontento con el contenido y el procedimiento de las reuniones del equipo, el hecho de que no se dispone con facilidad de formación interna en el propio servicio. Cuando los profesionales experimentan un clima de trabajo negativo, suelen encontrarse sometidos a la presión que supone alcanzar el éxito, y admiten tener problemas emocionales, lo cual, en algunos casos, pueden originar episodios de depresión.

Si tenemos en cuenta los muchos factores y su interacción, parece no haber muchas probabilidades de cambiar un clima laboral negativo y convertirlo en positivo con una mera modificación de variables individuales. Las relaciones positivas entre los compañeros se pueden promover solo si las mismas están basadas en la cooperación con la conducción de los centros de atención temprana y en una competencia profesional adecuada. Esto solo es posible en una atmósfera de respeto mutuo, y cuando se ha logrado esto, se puede establecer una atmósfera emocional positiva en el equipo, lo que a su vez aumenta la probabilidad de ofrecer una correcta atención temprana.

El contenido e importancia de los temas a tratar en las reuniones de los equipos.

Junto a la atmósfera reinante entre los compañeros, las reuniones semanales del equipo juegan un papel vital en la calidad de la atención

temprana. Estas reuniones forman el núcleo de la cooperación interdisciplinaria en los centros de atención temprana. Aparte de proporcionar una oportunidad para el intercambio de información, son especialmente importantes para el establecimiento de relaciones de colaboración entre los compañeros. En ninguna otra situación laboral los especialistas se comunican tan intensamente. No hay otra situación en la que puedan recibir más información sobre los métodos y expectativas de la intervención de sus compañeros, así como sobre su competencia profesional. En esta situación, la experiencia de cada persona viene determinada por los procesos interactivos dinámicos que influyen en su actividad profesional.

¿Qué temas y preguntas se abordan realmente en las reuniones de equipo?

En más del 80% de los centros de atención temprana la reunión del equipo está establecida que sea una vez por semana, en la que participan un promedio de 8 especialistas de distintas disciplinas; y cada reunión, en promedio, dura unas 2 horas. En la Figura 3 se muestra los temas de las reuniones en color verde, y en color amarillo las valoraciones que los especialistas hacen de la importancia de cada tema.

Fig. 3: Temas tratados en las reuniones de equipo.

Existe una notable discrepancia entre la importancia que dan a un tema los especialistas y la frecuencia con la que en realidad se tratan en las reuniones. El tema más común, en un 60% de los casos aproximadamente, es la "Presentación y discusión de casos específicos", y también lo es que un 94% de los especialistas de diferentes disciplinas lo consideren la cuestión más importante de las sesiones en equipo. El segundo tema en frecuencia lo es, con un 50%, "la coordinación de las medidas psicopedagógicas en los casos individuales". Este va seguido por "discusión sobre los sentimientos y tensiones experimentados por los implicados en la atención temprana" con un 30%, "los miembros del equipo informan de los cursos de formación continua a los que han asistido" con un 20%. En este caso nos encontramos, de nuevo, con una discrepancia entre la frecuencia con la que se tratan los temas y la importancia de estas cuestiones. Estos temas son considerados por el 80% de los especialistas de vital para su trabajo en la atención temprana.

Por otro lado, existe un conjunto de cuestiones que, frecuentemente, no se acometen en las reuniones, a pesar de que los especialistas lo consideran muy importante. Por ejemplo, la supervisión mutua entre los miembros del equipo solo se produce en contadas ocasiones durante las reuniones, con un 10%, mientras dos tercios de los especialistas aceptarían esta supervisión interna en los centros de atención temprana. Diferencias similares entre las preferencias y la realidad se pueden ver respecto a los siguientes temas: "Discusión del diagnóstico y hallazgos en la investigación de orientación terapéutica", "Elaboración de los programas de atención temprana" "Exposición de los distintos métodos de trabajo y de terapia".

Grado de satisfacción con la calidad de las reuniones de equipo: En vista de esta situación sería deseable que se realizaran ciertos cambios para lograr la mejora de la calidad del equipo de trabajo y del grado de satisfacción de los implicados en el mismo. En este aspecto necesitamos nuevas ideas, especialmente porque solo un promedio del 48% de los entrevistados se encontraban satisfechos con el procedimiento que seguían las reuniones de los equipos, siendo los psicólogos (38%) los que menos satisfechos se encontraban con la calidad de las reuniones de los equipos y los logopedas (55%) los que más.

Liderazgo.

No cabe duda de que la dirección de un equipo juega una parte esencial en la planificación, organización y puesta en marcha de un trabajo de intervención. Influyen no solo en el trabajo real que se lleva a cabo, sino que también soportan la mayor parte de la responsabilidad de la marcha de su institución. ¿Cómo se fijan las responsabilidades? ¿Cómo afectan la capacidad de liderazgo de un director de equipo en el funcionamiento cotidiano de un centro de atención temprana y el grado de motivación del equipo?. A menudo, a las ramificaciones de esta influencia se les presta muy poca atención. Es por ello que hemos tratado de cristalizar las características de un líder positivo y de discutir los efectos que los estilos de liderazgo pueden tener sobre la calidad del trabajo que se realiza en los centros de atención temprana.

A los profesionales de estos centros se les pidió que enjuiciaran las habilidades de un líder y la forma de actuar del director de su propio centro. A partir de sus respuestas, extrajimos 8 aspectos para crear un factor que definiera el liderazgo positivo. La figura 4 muestra los ítems.

Fig. 4: Estilos de liderazgo.

Los especialistas que tomaron parte en la investigación enjuiciaban con el calificativo de muy positivo lo siguiente: reconocimiento de su trabajo por el líder del equipo, las tomas de decisiones importantes las hace el equipo al completo, los miembros del equipo pueden contar con él/ella en las situaciones difíciles. Sin embargo, solo el 50% considera que el director toma decisiones firmes. Un tercio cree que el director ha de ser un buen ejemplo para el resto del equipo y capaz de motivar a sus miembros. Solo el 23% de los especialistas son de la opinión de que el director presenta muchas ideas nuevas al equipo.

Covariables del liderazgo positivo: Sorprende hasta qué punto un estilo de liderazgo positivo puede influir en casi todas las áreas de la atención temprana, en especial en las terapias y en la forma en que los profesionales implicados experimentan su trabajo. El papel de los directores de los centros de atención temprana consiste en asegurar la mejoría en los programas de intervención.

Los análisis correlacionales, que también efectuamos, muestran que un enfoque positivo por parte del director ejerce una influencia decisiva en el clima laboral del centro, y también sobre la calidad y el estilo de cooperación entre los especialistas. Es aplicable tanto al trabajo diario como al trabajo del equipo en las reuniones.

Asimismo, el enfoque positivo de un líder tiene una influencia favorable en el establecimiento de actividades de relaciones públicas, las sesiones de formación dentro del grupo, la determinación de la forma y el contenido de las reuniones, y también en el posicionamiento positivo de los especialistas. Estos hallazgos ponen de relieve la necesidad de se oferte una formación específica sobre dirección y liderazgo para los centros de atención temprana, y esto debería servir en sentido amplio para la formación de directores y potenciales directores en el ámbito de los servicios sociales.

Factores de la organización que promueven u obstaculizan la atención temprana.

Los hallazgos presentados hasta ahora forman parte de un amplio análisis que realizamos para determinar los factores de las organizaciones que facilitan o dificultan el sistema de la atención temprana, con el propósito de tratar de mejorar la calidad del tratamiento dado. El reconocimiento de estos factores nos permite desarrollar conceptos organizativos sobre una base empírica. De esta manera, ha surgido un gran número de variables que pueden influir en el trabajo de atención temprana y que puede servir de fundamento para el futuro desarrollo. La figura 5 muestra un resumen de las variables organizativas que sirven de ayuda o de barrera.

Fig. 5: Variables de la organización que promueven o dificultan.

Factores conducentes: las circunstancias que estimamos de ayuda o conducentes correlacionan fuertemente con el grado de satisfacción de los especialistas con la organización de sus centros, y con la calidad de su propio trabajo y la valoración positiva del trabajo de los demás en su centro de atención temprana. Estas variables están relacionadas con aspectos tales como clima de trabajo positivo, aproximación positiva del director como líder, frecuentes cursos de formación internos y supervisión dentro del equipo.

Otras variables conducentes provienen de la evaluación de los especialistas y el director con respecto a su posición en el sistema de atención temprana. En este contexto, debemos mencionar en particular lo siguiente: las oportunidades que se dan a los miembros de influir en las decisiones conceptuales y personales, la libre elección de los cursos de formación continua, un horario de trabajo flexible, una base psicológica firme en el trabajo de intervención y un asesoramiento competente.

La alta calidad del trabajo en los centros de atención temprana también depende del grado de satisfacción que tengan los miembros del equipo con las reuniones semanales y las actividades de relaciones públicas, así como

también de lo valioso y adecuado que sea el trabajo del propio equipo de atención temprana para el trabajo terapéutico de cada uno.

La calidad de tratamiento profesional también lo promueve la salud emocional de los especialistas, y el hecho de que tengan una posición firme en su profesión, sus acciones se basen en un claro conocimiento de su profesión y tengan años de experiencia.

Factores obstaculizasteis: La calidad de la atención temprana se ve deteriorada por un clima de trabajo negativo, escaso apoyo al compromiso personal, elevada variación de los miembros del equipo, escasas oportunidades para que los miembros del equipo tomen decisiones sobre su propio trabajo, Una influencia igualmente negativa se da cuando los especialistas reclaman más supervisión en el equipo a fin de mejorar las condiciones de trabajo. Esta petición se puede entender como una indicación de que existen deficiencias en las responsabilidades organizativas y de dirección. Lo mismo se puede decir de un equipo cuando uno de sus miembros lo deja debido a las presiones a las que se ve expuesto en el mismo.

Los análisis posteriores demuestran que variables de los miembros del equipo desfavorables pueden tener efecto negativo sobre la calidad del trabajo; así, por ejemplo, una mala salud emocional de los miembros del equipo, la ausencia de metas en el trabajo de intervención, unas condiciones de trabajo poco definidas y estresantes, la ausencia de un interés profesional claro para orientar las actuaciones con los niños.

Resumen.

Nuestros hallazgos ilustran, de forma clara, que un centro de atención temprana se debe entender, en buena medida, como un grupo social, como un sistema social donde se dan diversas interacciones que siguen las "reglas" definidas por la Psicología de las organizaciones. Estos hallazgos empíricos pueden formar una importante base de discusión y de aplicación de factores que son beneficiosos para un equipo de atención temprana, o para la reducción de factores que ejercen una influencia desfavorable. Con esto se puede llegar a la mejora del diálogo interdisciplinar, a unas reuniones de equipo más efectivas, que promuevan la capacidad y profesionalidad, una mayor supervisión y formación continua en el propio equipo, un mayor flujo de información que ayude a la comunicación dentro del equipo, y asegurar que la información se extienda más allá del centro de atención temprana. En concreto, los miembros de los equipos entienden que una variable decisiva para una terapia profesional útil es la de establecer una comunicación fluida y, consecuentemente, un diálogo más intenso entre los profesionales de los equipos.

*Traducido por: **Alfredo Brito de la Nuez***

| [Recursos](#) | | [Actividades](#) | | [Prevención](#) | | [Formación](#) | | [Patologías](#) | | [Padre y Madre](#) | | [Centros](#) | | [Asociaciones](#) |



[Vuelta al índice de las Jornadas](#) -----

7d4157253c047a Content-Disposition: form-data; name="camino"
genysi/actividades/jornadas/ixjorp