



LECCIONES DE LIDERAZGO

TRANSFORMAR LOS SISTEMAS DEL BIENESTAR DE MENORES

¿Cómo pueden los líderes de bienestar de menores superar las crisis y **mantener el impulso hacia la transformación?**

Sesión de preguntas y respuestas con la Directora Ejecutiva Ann Silverberg Williamson, Utah Department of Human Services (Departamento de Servicios Humanos de Utah)¹

Los líderes de bienestar de menores en todo el país se enfrentan a crisis de manera rutinaria, como los desafíos derivados de la mortandad por maltrato de menores, desastres naturales y, más recientemente, la pandemia de COVID-19. Ann Silverberg Williamson fungió como secretaria del Louisiana Department of Social Services (Departamento de Servicios Sociales de Luisiana) durante el período posterior a los huracanes Katrina y Rita, y directora ejecutiva del Utah Department of Human Services durante la pandemia de COVID-19. En esta sesión de preguntas y respuestas, comparte sus estrategias y las lecciones que aprendió al administrar las operaciones durante crisis importantes a la vez que se mantuvo fiel a sus valores y mantuvo el impulso para lograr la transformación.



Cuando se trata de responder a una crisis, ¿por dónde empieza?

No les sorprenderá. Creo que el mejor lugar para empezar es con las relaciones establecidas. Es de vital importancia reconocer que las relaciones con propósito y de

¿Cómo pueden los líderes de bienestar de menores superar las crisis y mantener el impulso hacia la transformación?

confianza son el medio para lograr una respuesta eficaz y eficiente a las crisis. El nivel de expectativas que hay sobre los líderes en estas circunstancias y la urgencia con la que deben tomarse las decisiones, hacen necesario que líderes consulten al personal de asesoría en quienes confíen para que tengan la confianza de que están actuando con la mejor intención. Durante una crisis, no se puede definir la respuesta correcta leyendo un libro, y los riesgos de tomar una decisión equivocada son altos. Todo se reduce a saber cuándo lo suficientemente bueno es suficientemente bueno y saber que sus decisiones se rigen por sus valores. Nunca es una mala inversión tomarse el tiempo para desarrollar relaciones y alianzas de confianza. Me rodeo de personas valientes y comprometidas que creen fundamentalmente en la buena voluntad humanitaria y se dedican al bienestar colectivo.

Los desastres y las crisis, aunque son desgastantes, también pueden ser liberadores. Cuando hay una pérdida devastadora, hay un nuevo espacio para alentar a líderes, incluso en medio de la tristeza. En lugar de mantener las condiciones actuales además de reconstruir o recuperarse de una crisis, la reorganización ofrece la oportunidad de empezar de cero para dejar atrás todo lo que ha obstaculizado el proceso o que ha distraído los esfuerzos aspiracionales. Después del huracán Katrina y durante la pandemia de COVID-19, no se negaron los cambios a gran escala que se esperaban de nosotros, y en muchas formas eso fue para beneficio de las personas y para mejorar nuestros servicios. Cuando todos tienen un sentido de urgencia y van al mismo ritmo en la priorización de las acciones que son esenciales, probar nuevas ideas y generar innovaciones, los líderes pueden pensar de manera diferente. En algún momento, también es necesario mirar atrás y definir cómo todas las experiencias, antes y después del desastre, influirán en el enfoque que tengan hacia el futuro. ¿Cómo la experiencia de la crisis le ayuda a reajustarse a largo plazo? ¿De qué manera el compromiso incondicional que tuvo para superar un desastre también le sirvió para los objetivos “de tiempos de paz” de ser fiel a sus valores?

¿Cómo define las prioridades?

Las decisiones que toma un líder en tiempos de crisis están llenas de mucha presión. Se espera que los líderes ejecutivos sean, y deberían ser, campeones para sus bases de apoyo y su fuerza laboral, además de rendir cuentas al público. Cuando hay una enorme necesidad, como ocurre en una crisis, es importante

reflexionar y ser consciente a la hora de determinar cuándo hay que pisar el acelerador a fondo y ejercer la abogacía en la mayor medida posible. No pueden tomarse las mismas acciones para cada acontecimiento inesperado. La sabiduría para discernir a qué darle mayor prioridad en nombre de sus bases de apoyo hace la diferencia en la frecuencia y el éxito en que estos intereses son atendidos según se desea, ya sea en el poder ejecutivo, en el poder legislativo de los estados o en el gobierno federal, porque no se puede obtener todo.

Durante la pandemia de COVID-19, dimos prioridad a la seguridad de una manera holística. Reconocimos que los fundamentos de la seguridad para los servicios humanos implicaban centrar nuestros esfuerzos en todos los vínculos de las familias: cómo reducir de manera segura las barreras entre las personas que estaban bajo nuestro cuidado con sus familiares y cómo mejorar las prácticas y políticas para promover dichos cambios. También mantuvimos un compromiso continuo en un contexto de experiencias desconocidas con lo que sabemos que funciona y lo que sabemos que es correcto para lograr los resultados que buscábamos. Si se mantiene eso en mente, no es complicado mantener el rumbo.

¿De qué manera se reflejan sus valores en su enfoque como líder?

Es un honor y un privilegio servir a los menores y a las familias. Mi enfoque proviene de escuchar, invertir tiempo en aprender y dirigir según mis valores, lo que incluye asegurarme de que los comentarios y opiniones de quienes tienen experiencia vivida sean lo primero y que el racismo sistemático sea abordado. Los sistemas no pueden ocuparse del bienestar de las familias, la gente sí. Lo más ideal sería que la gente sean familiares, amigos, vecinos y la comunidad. El miedo y la naturaleza reactiva de los servicios de protección de menores necesitan reorientarse, y yo apoyo a los muchos profesionales dentro de la fuerza laboral que quieren que las madres, los padres y la familia extendida sean los cuidadores más adecuados de un menor. Esto requiere una humildad profunda en cada uno de nosotros y en todo nuestro sistema. Profunda porque tenemos trabajo importante ante nosotros, y humilde porque es mucho lo que se ha hecho hasta ahora que no vale la pena mantener, en particular cuando las prácticas han sido desigualmente perjudiciales para familias y menores afroamericanos e indígenas estadounidenses. Quiero liderar junto con otros que comparten la vocación de influir para que las vidas de todos sean mejores. Hemos aprendido que la mayor probabilidad de tener éxito en nuestros objetivos es cuando un enfoque claro en el

¿Cómo pueden los líderes de bienestar de menores superar las crisis y mantener el impulso hacia la transformación?

fortalecimiento de la familia ocupa el centro y cuando todas las demás acciones son secundarias.

¿Qué estrategias ha encontrado eficaces para ser líder durante una crisis?

Los elementos constitutivos de mis estrategias se ven influidos de manera parcial por la carrera militar de mi padre, una madre periodista, y una educación como trabajadora social. Durante mi vida profesional estas disciplinas han sido puestas a prueba a la vez que me exigió mucho a mí misma. ¿Promuevo la confianza del público en mi trabajo? He encontrado que es útil establecer de manera clara mi enfoque de liderazgo en tiempos de crisis: en primer lugar, una estructura de gobernanza comprometida y explícita; en segundo lugar, un ritmo de batalla para tomar decisiones, emprender acciones y dar seguimiento de manera oportuna; y en tercer lugar, comunicación confiable con el equipo. En cada una de estas áreas, los hechos y la autenticidad son esenciales, por lo que buscar la verdad desde el origen es lo más beneficioso. Invertir el tiempo necesario en herramientas para mantener la coherencia de la información que se recibe y se comparte también ha sido útil.

Practicar el autocuidado a lo largo del proceso es clave. Escuchamos mucho al respecto pero es más que palabras. Los líderes deben ser el ejemplo. La manera en que se empoderan otros para que hagan su mejor trabajo es hacer el mejor trabajo. Esto significa reconocer cuando necesitamos tomarnos tiempo para descansar, dejar espacio para dejarse llevar y saber cómo y cuándo volver

a revisar. En ocasiones se necesita “acallar el ruido” para trabajar a la mayor capacidad, tanto a nivel personal como en el papel de líder, para pensar sobre el mejor camino a tomar. Identificar sus santuarios: es fundamental tener la oportunidad de demostrar ser nuestra mejor versión.

En los comienzos de la crisis de COVID-19, pedí a las personas responsables del departamento que documentaran lo que ya no estaban haciendo y lo que no querían volver a hacer. Y quizás, lo más importante, que identificaran qué cosas querían promover y que creían que serían catalizadas por la crisis de COVID-19. Ha habido fluidez en las experiencias en las diferentes divisiones en Utah. El nivel en el que hemos invertido en el cuidado de crianza es algo que estamos pensando y cuestionando detenidamente. Por ejemplo, ¿por qué no tenemos apoyo entre iguales para las familias biológicas?

¿Qué tan importante es la colaboración entre sectores?

Muy importante. Es clave involucrar a socios, como los tribunales, proveedores y familias, y mantener su participación en nuestra toma de decisiones. La colaboración previa entre servicios humanos y nuestra comunidad médica, incluidos los socios del sistema de salud pública, fue invaluable durante la respuesta a la pandemia.

Los mejores resultados, en especial durante emergencias o en tiempos de crisis, son el resultado del trabajo productivo de varios sectores. En Utah, pudimos hacer esto hace poco y de manera muy eficaz mientras nos



¿Cómo pueden los líderes de bienestar de menores superar las crisis y mantener el impulso hacia la transformación?

preparáramos y hacíamos cambios con la Family First Prevention Services Act (Ley de Servicios de Prevención Family First), además de los esfuerzos realizados a lo largo de la pandemia de COVID-19 para involucrar a todos los sectores. Fue extremadamente útil saber quiénes eran los socios más eficaces para promover varios mensajes que generaron confianza y acciones rápidas. Ya que nos enfrentamos a la injusticia y a la inequidad racial generalizadas, las perspectivas inclusivas y diversas son esenciales para forjar nuestro futuro. Durante mucho tiempo, reunirse con la comunidad ha sido una prioridad porque cuando suceden los desastres, o cuando surgen circunstancias que pudieran minar la confianza mutua, se tendrá que recurrir a alianzas sólidas y bien establecidas.

¿Cómo se mantiene fiel a sus valores?

Nuestros valores incluyen mantener la seguridad de los menores al honrar y fortalecer a sus familias y recurrir a equipos multidisciplinares para todas las tomas de decisiones. Si queremos que nuestro mensaje se trate de la prevención y la transformación, necesitamos abordar esta idea enraizada de que el sistema de bienestar de

menores los salva. La entrada principal para que las familias reciban apoyo no debería ser la línea de ayuda del sistema de bienestar de menores. Existen muchas oportunidades de enfoque en la comunidad.

Todos necesitamos tener consciencia sobre el apoyo a las familias. Me ocupé de que los menores estén seguros y de asegurarme de que sean cuidados, y nuestras comunidades deben aspirar a garantizar que todas las familias tengan lo que necesitan. Con el pasar del tiempo, ya sea por nuevas crisis o por agendas en conflicto, habrá desviaciones de nuestros valores centrales. Recomiendo que los líderes se mantengan firmes en los principios que guían su trabajo y que se mantengan conscientes y valientes en su priorización del tiempo, la atención y las inversiones. Es humano evitar lo resulta incómodo y demandante, y hay una fuerte atracción hacia lo familiar. Sin embargo, necesitamos asumir la responsabilidad. Debemos mantener nuestro compromiso hacia una nueva trayectoria.

Todos estamos juntos en esto.

Para conocer más, visite [Preguntas desde el campo](#) en [Casey.org](#).

1 Adaptación de entrevistas realizadas el 4 de junio y el 23 de septiembre de 2020. Williamson era la Directora Ejecutiva del Utah Department of Human Services al momento de estas entrevistas. Actualmente es responsable del cuidado coordinado y la respuesta a crisis en Casey Family Programs.

Tel.: 800.228.3559

Tel.: 206.282.7300

Fax: 206.282.3555

[casey.org](#) | KMResources@casey.org

