

**EQUIPOS PROFESIONALES, CONFLICTO Y COMPLEJIDAD EN LA
INTERVENCIÓN SOCIAL**

***PROFESSIONAL TEAMS, CONFLICT AND COMPLEXITY IN SOCIAL
INTERVENTION***

Alejandro Martínez-González¹

Teresa Zamanillo-Peral²

TRABAJO SOCIAL GLOBAL – GLOBAL SOCIAL WORK, Vol. 12 (2022)

<https://dx.doi.org/10.30827/tsg-gsw.v12.24085>

¹ Centro Universitario La Salle (España).  <https://orcid.org/0000-0002-0500-1366>

² Universidad Complutense de Madrid (España).

Contacto: Alejandro Martínez González. Centro Superior de Estudios Universitarios La Salle. C/La Salle, 10. 28023 Madrid (España). e-mail: alejandromg@lasallecampus.es

Recibido: **04-03-2022** Revisado: **23-03-2022** Aceptado: **25-03-2022** Publicado: **29-03-2022**

Cómo citar / How to cite:

Martínez-González, A. y Zamanillo-Peral, T. (2022). Equipos profesionales, conflicto y complejidad en la intervención social. *Trabajo Social Global – Global Social Work*, 12, e24085, 19-32. <https://dx.doi.org/10.30827/tsg-gsw.v12.24085>

Resumen

Este trabajo es un ensayo sobre la necesidad de abordar los retos a los que se enfrentan los equipos profesionales de la intervención social en la época de la complejidad. Invita a alejarse de la concepción positivista de la realidad única y a reconocer la dimensión subjetiva que conduce al abandono de la posición de experto. Profundiza, además, en los retos de los equipos de trabajo y se detiene en la dimensión del conflicto y su abordaje como un factor inherente a la práctica profesional socioterapéutica y socioeducativa. Finalmente, anima a explorar nuevas formas de afrontar el liderazgo y la organización del trabajo y los equipos en pro de la mejora de su eficiencia y su eficacia, en las que prima la corresponsabilidad.

Abstract

This paper is an essay on the need to address the challenges faced by professional social intervention teams in the age of complexity. It invites us to move away from the positivist conception of a single reality and to recognise the subjective dimension that leads to the abandonment of the expert position. It also delves into the challenges of working teams and focuses on the dimension of conflict and its approach as an inherent factor in professional socio-therapeutic and socio-educational practice. Finally, it encourages the exploration of new ways of dealing with leadership and the organisation of work and teams in order to improve their efficiency and effectiveness, in which co-responsibility takes precedence.

PC: Intervención social; equipos profesionales; liderazgo; resolución de conflictos; gestión de equipos; complejidad

KW: *Social intervention*; professional teams; leadership; conflict resolution; team management; complexity

Introducción

La ciencia clásica, fiel al positivismo comteano, se apoyaba en la fiabilidad de la física y concebía la realidad como algo único. Una realidad a la que era posible acceder por medio de disciplinas como la sociología, la psicología o la pedagogía, tomadas como ciencias positivas que nos permitían analizar los fenómenos sociales, psicológicos o de aprendizaje en sí mismos, y explicarlos por sus causas. Esta ciencia positiva, cuyo objeto es investigar y conocer los hechos y sus leyes, podía conducirnos a la verdad por el camino de la experiencia y de la inducción. Entonces, y durante mucho tiempo, se la consideró como la única ciencia posible. De hecho, la tradición común en el trabajo social, entendido este término en su cualidad genérica, que abarca la vertiente socioeducativa, psicosocial y cuantas disciplinas tengan en su contenido el sufijo o prefijo de lo social, ha estado hasta finales del siglo pasado atravesada por el positivismo y por su fe en la causalidad.

Dicho método descansaba en esa certeza, y hemos estado cómodamente instalados en él creyendo que de esa forma se alcanzaba la objetividad. Según dicha concepción, Durkheim, por ejemplo, recomendaba que en sociología se trataran los hechos como cosas u objetos. Y al poderse así considerar la realidad como una sola y verdadera, la sociología pasó a ser considerada como ciencia. Lo mismo le ha acontecido a la psicología o a la pedagogía.

Este hecho puede ayudarnos a comprender el empeño y la fe en la eficiencia de la acotación de territorios profesionales particulares capaces de abordar las dificultades sociales de los sujetos, confiando en que pueden distinguirse como cosas capaces de ser aisladas y atendidas por separado.

Debemos, sin embargo, a Max Weber (1964) la liberación de las ataduras que producía el modo de hacer de una sociología sujeta a normas rígidas que, con la premisa de la objetividad de la ciencia, ocultaban los valores del observador. Lo que constituye el inicio de la sociología «comprensiva».

Según esta evolución del conocimiento, aún explicada en tan breves líneas, buscar la objetividad en las ciencias sociales y humanas se convierte en un empeño cada vez más cuestionable y así, aquello que pretendía ser explicado como objetivo: el individuo, la sociedad en su conjunto, los grupos, la familia, los equipos, etcétera; se abre a ser explorado desde la consideración de la subjetividad.

La psicología, la sociología, la pedagogía o el concepto de terapia y salud aplicadas a la acción social quedan también desde esta nueva premisa imbricadas unas con otras, desdibujándose las líneas que las separan, y los perfiles profesionales que las representan o incorporan chocan con la concepción tradicional de su desempeño laboral individual y solitario. Ahora, en la medida en que se entiende que todas suman y se realimentan, se exige un difícil giro a quienes tratan profesionalmente de influir en el sujeto y su dimensión socio-comunitaria: el de integrarse en equipos en los que tenga cabida al mismo tiempo su particularidad y su convergencia.

Los denominados equipos interprofesionales procuran dar respuesta a esta particularidad y se erigen como un nuevo marco integrador que, de hecho, ya se impone desde las propias leyes de Servicios Sociales autonómicas como modo de organización profesional para atender las necesidades sociales.

Sin embargo, más allá de nombrarlos, los equipos interprofesionales requieren de una serie de premisas que hacen de ellos algo que va más allá de un propósito. Entrañan una particular práctica y exigen un saber hacer sobre el que apenas existe formación y cualificación en la formación de grado del conjunto de las disciplinas a las que nos venimos refiriendo. Se confunden habitualmente con la multiprofesionalidad y, al tiempo que se reivindican, se procuran paliar las dificultades que entrañan precisamente con aquello que deberían poder superar: la especialización, la independencia profesional y la generación de compartimentos estancos.

Mientras lo multi nos habla simplemente de la pluralidad, lo inter se refiere a la dependencia mutua y la construcción colectiva, lo que implica un importante esfuerzo de conocimiento y reconocimiento capaz de situar la prioridad en la consecución de un propósito común.

En este trabajo, por tanto, nos detendremos en desarrollar algunos aspectos que consideramos relevantes para lograr una mayor eficiencia de los equipos en la intervención social como son: el pensamiento complejo, el carácter del equipo profesional y el abordaje del conflicto.

1. El pensamiento complejo

“Necesitamos proyectarnos en un futuro posible, aunque hoy improbable. Pero debiéramos poder vivir sin sacrificar el presente por el futuro, sin abandonarnos tanto al pasado” (Morin, 2005, p. 263). Con estas palabras de Edgard Morin nos queremos adentrar en la

complejidad del mundo de la vida. Dado que la dificultad de vivir es, parece ser, para los humanos, amplia y profunda, hemos de aprender cómo poder acercarnos a quienes más la sufren o corren el riesgo de sufrirla, así como a quienes configuran los equipos profesionales en los que nos integramos con el propósito de mitigarla. Algo que entraña, entre otras cosas, ser capaces de considerar a las personas en su dimensión subjetiva, poder abarcar la pluralidad de los factores que concurren en las situaciones que padecen y evitar la fragmentación simplificadora de la que nos hemos colmado las y los profesionales de lo social impidiéndonos alcanzar siquiera la complementariedad de saberes.

Según Morin, el *homo complexus* es complejo porque los seres humanos somos criaturas duales, sensibles y neuróticas, al mismo tiempo que racionales. Así explica Grinberg este concepto de Morin:

Este ser humano es a la vez un ser racional e irracional, capaz de medida y desmesura. Como sujeto de un afecto intenso e inestable, sonríe, ríe, llora, pero también sabe conocer objetivamente. Es un ser serio y calculador, pero también ansioso, angustiado, gozador, ebrio, extático. Es un ser de violencia y de ternura, de amor y de odio. Puede ser invadido por lo imaginario e igualmente reconocer lo real, sabe que existe la muerte pero que no puede creer en ella. Segrega el mito y la magia, pero también la ciencia y la filosofía. Está poseído por los Dioses y por las Ideas, pero duda de los Dioses y critica las Ideas. Lo nutren conocimientos comprobados, pero también las ilusiones y las quimeras.

“Y cuando en la ruptura de los controles racionales, culturales, materiales hay confusión entre lo objetivo y lo subjetivo, entre lo real y lo imaginario, cuando hay hegemonía de ilusiones, desmesura desencadenada, entonces el homo demens somete al homo sapiens y subordina la inteligencia racional al servicio de sus monstruos (...)” (Grinberg, 2003, p. 12-13).

Sin embargo, no debemos confundir lo complejo con lo complicado. Lo complicado es difícil, sí, pero obedece a combinaciones o relaciones entre variables que generalmente son simples. Si en la vida social solo existiera complicación, todo sería mucho más sencillo. Por ejemplo, desenredar los hilos de dos cometas que se han enredado en un día de fuerte viento en una playa es realmente difícil y complicado, pero no complejo. Lo complejo tiene que ver con contemplar la interrelación, la contradicción, la ambivalencia, el conflicto y la incertidumbre como aspectos inherentes e indisolubles a la realidad en la que se pretende influir.

El punto de partida del pensamiento complejo se sitúa por tanto en la exigencia a quienes pretenden intervenir en los problemas sociales de abandonar la visión reduccionista que induce a pensar en causas únicas que mutilan la realidad social, la fragmentan y la cosifican.

Una visión a la que es tentador acudir por varios motivos. Por un lado, por la dificultad de que prenda en nuestra conciencia el hecho de que la complejidad y la incertidumbre son inseparables compañeras tanto de nuestro viaje como del que realizan las personas con las que trabajamos, pues cada vez más participamos de un sistema que confía en la ciencia positiva como única fuente de la que habrán de manar todas las respuestas y soluciones de modo rápido y sencillo.

Por otro, porque puede constituir una forma de eludir los aspectos que traen las personas con las que trabajamos que más nos hablan de nosotros y que nos resistimos a enfrentar. Ante la perturbación que nos pueden generar las vidas y los relatos a los que asistimos y nuestra dificultad para tomar distancia de algunos de ellos no podemos descartar que renunciemos inconscientemente a su escucha y tomemos en consideración sólo aquello que sentimos que podemos resolver sin conflictuarnos.

Y seguramente también porque nos ofrece un saber en el que encontramos un modo de entendernos, a pesar de que si no somos capaces de contemplar sus limitaciones corremos el riesgo de hacer que el nombre que ponemos a las cosas, por ejemplo cuando construimos argots profesionales, termine llevándonos a pensar que las cosas son únicamente ese nombre.

El pensamiento complejo que aquí reivindicamos sería, por tanto, aquel capaz no de renunciar a la representación, sino de tratar de evitar que ésta anule la escucha, pues cuando perseguimos solo lo objetivable de la realidad psico-social y dejamos de indagar en la subjetividad de las personas, corremos el riesgo de alejarnos de ellas y de su verdadera necesidad o demanda.

2. El carácter del equipo profesional

¿Y cuál es la forma más eficaz de que este pensamiento se produzca y guíe la práctica profesional? Pues entendemos que aquella en la que los profesionales sean capaces de organizar su respuesta no solo coordinadamente sino también desde una mirada colectiva que se sostenga en una misma sensibilidad, la de no dejar de interrogarse por quien tienen

frente a ellos. En el dilema que se abre a la hora de dar forma a su encuentro, conviene, eso sí, tener en consideración algunos aspectos particulares, como el hecho de que claves tradicionales para la mejora de la operatividad del trabajo en equipo en otros sectores, como el establecimiento de espacios corporativos rígidamente acotados, dotar a los profesionales de amplias cotas de independencia profesional o la asunción de procedimientos mecánicos y simplificadores, lejos de contribuir a las transformaciones que busca la acción social, se convierten frecuentemente en garantes de su fracaso. La particularidad de los padeceres psicosociales requiere de los equipos que se ocupan de aliviarlos que sean capaces de abordarlos como un todo interrelacionado y con acciones *ad hoc* (Medel, 2011).

Y para ello se hace necesario cuidar con detalle la configuración de los equipos, de tal modo que sean capaces de constituir con inteligencia marcos de intervención verdaderamente resolutivos. A estos marcos Pichón Rivière (1981) los conceptualizó como Esquemas Conceptuales Referenciales Operativos (ECRO), y su constitución representa un claro indicador de la calidad de las agrupaciones capaces de armarlos. Aunque para ello es importante velar porque no se pierda de vista la “o” final del acrónimo. Tener marcos conceptuales de referencia ya puede representar para muchos equipos un logro, pues es un indicador de su capacidad de llegar a acuerdos, pero no es suficiente. Faltaría poder constatar si dicho marco es realmente operativo para resolver la tarea que tienen encomendada o si únicamente está al servicio del mantenimiento de un particular estado de intereses personales o corporativos.

Es importante también tomar en consideración que la eficacia de dichos marcos está en función de su capacidad para integrar el conjunto de saberes que portan los profesionales que constituyen cada equipo y que, por tanto, cualquier alteración en su composición obliga a su reconstitución. De esta premisa se debe deducir además que no se pueden crear al margen de uno o varios integrantes y que, por este motivo, tampoco se pueden imponer.

Constituir equipos eficaces para la intervención social, como vemos, supone una intrincada labor que requiere además de quien asume el reto de dirigirla una importante capacidad de liderazgo, entre otras cosas para velar porque la tarea esté siempre en el centro de la acción y sea claramente reconocida por cada uno de los y las profesionales implicados. También para facilitar que emerjan sus cualidades y potencialidades y para promover la construcción colectiva de estrategias y propuestas a la medida de cada caso particular. Y sobre todo para contener la inercia que tienen a esclerotizarse y perder flexibilidad y

dinamismo como vía para eludir el desgaste que entrañan los procesos de búsqueda de acuerdos con los otros.

3. El conflicto en los equipos de trabajo

En palabras de Lewin (1988), los equipos pueden ser tomados como campos de fuerzas cuyo equilibrio se pone en juego permanentemente, condicionado como está entre otros factores por los propósitos de cambio y las resistencias al mismo de las personas que los componen. Y por más que trabajemos por mantenerlo en cierta estabilidad, tarde o temprano habrá también que vérselas con la ruptura de su homeostasis. El conflicto constituirá en su dinámica otra dimensión ineludible. Mary Parker Follet decía: “Una evaluación de tu organización empresarial no es cuántos conflictos tienes, porque los conflictos son la esencia de la vida, sino cuáles son tus conflictos y cómo los gestionas” (Domínguez Bilbao y García Dauder, 2005, p.20).

¿Y a qué se debe que se produzcan? La propia Mary Parker Follet los atribuía a la diferencia y la fricción entre los sujetos. Cuando Rousseau (1923, p. 18) se preguntaba “¿Por qué sólo el hombre es susceptible de convertirse en imbécil?”, buscaba su causa en la pérdida del instinto. Una pérdida desde la que se puede explicar la dependencia a la que los sujetos estamos sometidos: “El humano es dependiente de otro humano (dirá Pereña), a él confía su angustia y su salvación. A él confía, en suma, su identidad” (Pereña, 2011, p.21). Y como consecuencia de esta dependencia, asistimos al encuentro con los otros temerosos de su abandono, maniobrando torpemente entre su búsqueda y su rechazo, ocultando y reivindicando al tiempo la diferencia, eludiendo y acudiendo a la fricción. Negando y alimentando entonces lo inevitable: el conflicto.

Para el abordaje de su resolución podemos tomar como primeras referencias a Marx en su alusión a la lucha de clases o a Weber cuando se refiere a la dominación legal, pues ambos señalan la respuesta que el capitalismo ofrece para resolver la desigual interdependencia que genera entre la organización y la clase obrera: la sumisión.

La misma que Freud atribuye al inconsciente de los sujetos para evitar contrariar a aquellos de quienes dependen y contrariarse a sí mismos. Alienarnos o alienar. Pero aun siendo estos caminos lugares que resignadamente visitamos mas frecuentemente de lo que deberíamos, no dejan de ser además a los que estamos avocados mientras no nos detengamos a pensar en serio en la trascendencia de la dimensión del conflicto que queremos evitar al recurrir a ellos.

Un conflicto es en esencia una desavenencia fruto de la falta de acuerdo sobre un aspecto concreto. La escasa comunicación, la precipitación de los actos, los sobreentendidos, las ansias de protagonismo, las inseguridades, las sobreactuaciones, los rencores o la envidia son aspectos que pueden dar lugar a que se produzca. Como también cualquier pauta, directriz o señalamiento que denote una pretensión de poder sobre los otros. Y aunque ya todo el mundo seguramente sabe de la verdad que encierra la afirmación de que el conflicto es una oportunidad, sorprende ver los malabares que podemos llegar a hacer para no vérnoslas con él. Seguramente algo tendrá que ver con esto el hecho de que los desencuentros siempre activen la amenaza de perder el lugar que tenemos entre los otros.

De este modo, nos parece interesante señalar que una relevante dimensión de los conflictos en las organizaciones es la de prestar atención a cómo se procura evitar una de sus posibles consecuencias más temidas, la del cuestionamiento de la pertenencia.

Lo que puede conducirnos a sumirnos en la servidumbre o en la búsqueda incesante del poder para garantizarnos el reconocimiento. Así, la obtención de una responsabilidad o un cargo en la organización puede ser entendido como el camino que nos conduzca a lograr la pertenencia definitiva y, por tanto, ser asumido o ansiado a cualquier coste. Aunque lo cierto es que las relaciones de todo tipo, también las que se dan entre profesionales, están en continua construcción, se forman, deforman y transforman en cada interacción y se someten con frecuencia a luchas de poder que las interfieren y contaminan, de manera que ese reconocimiento y esa pertenencia tan ansiada está permanentemente amenazada.

Hace falta, entonces, no bajar la guardia, tampoco entre los iguales. En los grupos, en los equipos, como bien subraya ya Harari en su descripción de los Sapiens,

No basta con que algunos hombres y mujeres sepan el paradero de los leones y los bisontes. Para ellos es mucho más importante saber quién de su tropilla odia a quién, quién duerme con quién, quién es honesto y quién es un tramposo (2015, p. 36).

Y en este proceso de reconocimiento subjetivo de los otros, se forjan confianzas y desconfianzas que suelen conducir a buscar cobijo y protección entre quienes surgen mayores identificaciones o con quienes nos unen más intereses. El subgrupo cumple así la función de protección frente al grupo, aunque corre el riesgo de acabar convirtiéndose en un pequeño infierno también, pues es donde se ponen más en juego los afectos y, por tanto, las decepciones, los resentimientos y la angustia de abandono (Pereña, 25 de octubre de 2019).

Por otro lado, otra consecuencia que nos conduce a evitar los conflictos es que quienes los señalan acaben siendo los depositarios de la hostilidad de quienes se sienten particularmente interpelados. A lo que se puede sumar también el miedo a que las relaciones dañadas se deterioren aun más.

Este conjunto de circunstancias nos puede ayudar a tomar conciencia del complejo entramado organizacional e interpersonal que asiste a los conflictos en la práctica profesional y que requiere ser explorado en la particularidad de cada caso si se pretende hacer alguna contribución a su resolución.

Por de pronto, si cabe alguna recomendación en este sentido sería la de no precipitarse en su señalamiento o en su abordaje. Al menos hasta que no tengamos cierta certeza de que se dan las condiciones de seguridad, confianza y cuidado que garanticen que pronunciarse sobre él no termine pasando factura. De manera que, si nos encontramos ante un escenario encarnizado de luchas por el reconocimiento, posiciones profesionales muy enconadas y beligerantes o rivalidades viscerales, no deberíamos descartar posponer o renunciar al abordaje de su resolución.

El primer reto lo situaríamos, por tanto, en trabajar por ofrecer garantías de seguridad, confianza y cuidado a quienes son conminados a resolver el conflicto. Y a partir de ahí generar uno o varios espacios de diálogo desde los que poder “examinar las dificultades y aumentar el interés común” (Zamanillo, 2008, p. 236). La citada Mary Parker Follet proponía dar la oportunidad a quienes participan del desencuentro de hacer explícitas tanto sus diferencias como sus pretensiones. Algo que podría contribuir a distinguir dos variables cuya discriminación ayuda a arrojar luz sobre las dificultades que emanan de las relaciones comunicativas: las de contenido y las de relación (Watzlawick et al., 1995). Cuando dos partes discuten no siempre está tan claro lo que se pone en juego, si es la falta de acuerdo sobre lo que se dice o es su propia relación. Y es importante poder discriminarlo, pues cuando las relaciones son muy tensas o están muy deterioradas, las discusiones se hacen eternas porque a lo que no están dispuestas las partes es a renunciar a su reclamación de reconocimiento y, en consecuencia, a darse la razón la una a la otra, más allá de lo que se debata.

La clave de esos espacios de diálogo sería la de que se rijan por la claridad y la reflexión como modo de favorecer que quienes participen en ellos logren poner distancia y evitar caer en los pasos al acto que puede conllevar la falta de contención y elaboración. También ayudará invitar a que las partes se esfuercen en convertir los reproches en demandas o que

se centren en la consecución de acuerdos, por pequeños que sean. Cada paso en esta dirección contribuirá a limar asperezas y podrá ayudar incluso a restaurar y fortalecer los vínculos más dañados o debilitados.

Sin embargo, no atender estas consideraciones, enfrentar las desavenencias con precipitación y urgencia o empeñarse en señalar o interpretar aspectos personales de uno o varios de los convocados como causantes o generadores del conflicto solo conducirá al deterioro de las relaciones y a la pérdida de esperanza en el grupo y en quién asume su dirección.

A modo de conclusión: últimas orientaciones para revisar la práctica

Para terminar, queremos traer a Silvia Navarro quien ha elaborado un complejo trabajo en su libro *Pensamiento creativo y acción social innovadora* (2020) con el propósito de comunicar la necesidad de dar la vuelta a un pensamiento atravesado por las dinámicas rígidas de la jerarquía organizacional. Para la autora, hay organizaciones que son capaces de crear ecosistemas favorables para el cambio y la mejora permanente, y otras cuya ceguera les impide incorporar cualquier innovación, permaneciendo atrapadas en una visión funcional, en la que la jerarquía, el orden y el control impiden cualquier cambio por muy necesario que sea. Aunque reconoce que la jerarquía en entornos estables tiene la ventaja de que permite sistematizar procesos y procedimientos. Mas hoy, nos hallamos en entornos complejos e inciertos en los que las respuestas que han de implementarse han de ser ágiles, flexibles, creativas y estratégicas.

No obstante, no podemos negar las enormes dificultades que existen para implementar cambios en el campo de la intervención social debido, entre otros motivos, a la importante carencia de grupos de profesionales organizados que puedan construir equipos innovadores como los que ha estudiado la autora citada. Las resistencias al cambio y las limitaciones operativas de los que se unen mediante oposiciones o contratos aleatorios precarios e inestables, no permiten hacer equipos verdaderos. Se juntan profesionales con niveles de formación e intereses muy diferentes, con poco conocimiento sobre gestión de equipos y habitualmente sin disponer de espacios de supervisión que unan las miradas y los criterios de su intervención en situaciones tan complejas.

Por estas razones creemos que, en el ámbito de los servicios sociales, es en las organizaciones del Tercer Sector donde resulta más factible el compromiso con la innovación y el ensayo de nuevos proyectos de equipo capaces de hacer frente al frecuente

malestar de las y los profesionales por la falta de eficiencia y tono vital y anímico de las organizaciones.

En esa dirección, Silvia Navarro destaca algunas experiencias que podrían servirles de referencia, como el Paradigma Teal, que se fundamenta en la distribución de la autoridad en una dinámica relacional entre iguales formando equipos autogestionados; o el Modelo de la Hologracia, adoptado por organizaciones con y sin ánimo de lucro en Australia y Alemania, que se basa en círculos de trabajo capaces de autorregularse tanto en sus interacciones como en el establecimiento de las reglas por las que se rigen.

Otra posibilidad sería la que ofrece el llamado Sistema Operativo Dual, escenario intermedio entre la jerarquía y la redarquía. En el primero, como se sabe, las órdenes son impuestas y discurren exclusivamente de arriba abajo, mientras que en la redarquía las decisiones se toman de abajo arriba y las soluciones emergen de forma natural, puesto que el conocimiento se asienta en la inteligencia colectiva. Todos los miembros de los equipos ejercen su liderazgo con el máximo poder. De esta forma, se opera mediante dos sistemas complementarios que compaginan los procedimientos con la posibilidad de improvisación cohabitando el orden y la libertad: la jerarquía es una estructura natural que garantiza el desarrollo de la acción ordinaria y la consecución de resultados, mientras que la redarquía incita a la iniciativa, los nuevos proyectos y la innovación (sea gradual o radical).

Los denominados Equipos Reflexivos (Andersen, 2009), que se desarrollan como una técnica en el trabajo terapéutico con familias y en los que los profesionales deliberan de forma transparente, siempre frente a las personas a las que acompañan, muestran también otro modo de relación de ayuda que rompe con los cánones tradicionales y mejora la operatividad primando el diálogo igualitario, podrían también ser tomados como referencia.

En la misma línea, el modelo de Diálogo Abierto implementado en Finlandia para el abordaje de la psicosis (Aaltonen et al., 2011) a partir de la atención a los pacientes en sus propios sistemas y redes de apoyo con equipos de profesionales móviles de intervención en crisis, constituye un interesante enfoque para la construcción de prácticas interdisciplinares altamente eficientes.

Para construir contextos en los que se puedan llevar a cabo proyectos con mayores cotas de eficacia lo que podemos concluir es que es muy importante que se pueda cuestionar el liderazgo tradicional que se fundamenta en la acumulación de poder, que se potencie el aprendizaje del autoliderazgo, que se construyan equipos comprometidos con el servicio a los demás, que se creen cadenas de intercambio y de complicidades, que se promueva la

figura de líderes que lideran a líderes y que se fomente la confianza mutua y en la organización.

En lo personal esto será posible en la medida en que cada profesional afronte también un trabajo autorreflexivo que le permita tomar conciencia de sus recursos y de su fragilidad y hacerse cargo de ello para no convertirse en una carga o en una condena para los otros.

Considerar en su justa dimensión y en su trascendencia cada uno de estos aspectos es, lo sabemos, una ardua labor, sólo asumible en la medida en que las organizaciones sociales y sus profesionales puedan llegar a tomarse realmente en serio el compromiso que adquieren con las personas a las que asisten o acompañan. Lo mejor para unos ha de ser también lo mejor para los otros y la premisa de conseguirlo entendemos que sería la mejor guía para orientar nuestra práctica.

Referencias bibliográficas

- Aaltonen, J., Seikkula, J. & Lehtinen, K. (2011). The Comprehensive Open-Dialogue Approach in Western Lapland: I. The incidence of non-affective psychosis and prodromal states. *Psychosis*, 3(3), 179-191.
<https://doi.org/10.1080/17522439.2011.601750>
- Andersen, T. (2009). *El Equipo Reflexivo. Diálogos y diálogos sobre los diálogos*. Editorial Gedisa.
- Domínguez Bilbao, R. y García Dauder, S. (2005). Conflicto constructivo e integración en la obra de Mary Parker Follet. *Athenea Digital Revista de Pensamiento e Investigación Social*, 7, Clásic@s, 1-28.
- Grinberg, M. (2003). *Edgar Morin y el pensamiento complejo*. Ed. Campo de Ideas.
- Harari, Y. N. (2015) *Sapiens. De animales a dioses*. Editorial Debate.
- Lewin, K. (1988). *La Teoría de Campo en la Ciencia Social*. Ediciones Paidós.
- Medel, E. (2011). El trabajo en equipo: un espacio para el encuentro. En Segundo Moyano y Jordi Planella (coords.). *Voces de la Educación Social*. UOC.
- Morin, E. (2005). *Mis demonios*. Ed. Kairós.

- Navarro, S. (2020). *Pensamiento creativo y acción social innovadora. De las ideas a los proyectos transformadores*. Ed. CCS.
- Pereña, F. (2011). *Cuerpo y agresividad*. Siglo XXI Editores.
- Pereña, F. (25 de octubre de 2019). *El grupo en la época de la disociación social* [Sesión de conferencia]. IV Jornadas sobre intervención con grupo y equipos. Centro Universitario La Salle, Madrid, Spain. <http://www.clinicapsicoanalisis.com/grupo-la-epoca-la-disociacion-social/>
- Pichón-Rivière, E. (1981). *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (I)*. Ediciones Nueva Visión.
- Rousseau, J.J. (1923). *Discurso sobre el origen de la desigualdad entre los hombres*. Calpe. (Original publicado en 1754).
- Watzlawick, P., Beavin Bavelas, J., y Jackson, D.D. (1995). *Teoría de la Comunicación Humana*. Editorial Herder.
- Weber, Max (1964). *Economía y sociedad. Esbozo de sociología comprensiva*. FCE. (Original publicado en 1921).
- Zamanillo, T. (2008). *Trabajo social con grupos y pedagogía ciudadana*. Editorial Síntesis.