

# JECIC 2015

## I Jornadas sobre Creatividad, Educación y Comunicación

23 de abril de 2015

Salón de Grados de la Facultad de Estudios Sociales y del Trabajo  
Universidad de Málaga

### Resiliencia y creatividad en Servicios Sociales Comunitarios

Pacheco-Mangas, Javier

Palma-García, María de las Olas

Ayuntamiento de Vélez-Málaga

Universidad de Málaga

#### Introducción

El sistema de servicios sociales en nuestro país, tal y como lo conocemos, comienza a implantarse durante la década de 1980. En este periodo, se consolida un nuevo modelo de servicios sociales, reconvirtiendo y reformando las estructuras ya existentes. En este contexto, con la llegada de las primeras leyes autonómicas de servicios sociales, aparecen los servicios sociales de atención primaria (con la denominación de servicios sociales comunitarios en el caso de Andalucía) que bajo el cobijo de los Ayuntamientos, innovan y se definen como organización, trascendiendo a la beneficencia municipal que había existido hasta no hace mucho.

La profesión del trabajo social, nacida de la sociedad posterior a la revolución industrial y acostumbrada a actuar en contextos de gran adversidad, se ha consolidado en nuestro país paralela al desarrollo de los sistemas públicos de servicios sociales, creando su propia identidad y cuerpo teórico, de manera que el desarrollo de su práctica ha llevado aparejado un avance en el ámbito académico que la ha situado al nivel de otras disciplinas científicas.

La situación de crisis económica, los discursos y estrategias de austeridad implican en las sociedades capitalistas el replanteamiento de muchas estructuras de bienestar. De esta forma, el sistema de servicios sociales debe adaptar su acción a una nueva realidad social y a un contexto económico, donde es necesario desarrollar nuevas fórmulas de actuación, creativas, proactivas y resilientes, procurando ya no sólo la supervivencia, sino adaptarse y ofrecer las respuestas adecuadas en nuevo escenario.

## 1 La adversidad como contexto para el desarrollo de la resiliencia y la creatividad

La exclusión social puede considerarse un importante contexto de adversidad para los servicios sociales comunitarios. Este fenómeno no se refleja únicamente en la configuración actual de nuestras sociedades con un problema grave de desigualdad económica entre ricos y pobres. La exclusión supone la existencia además, de procesos sociales que llevan a establecer un modelo de “doble condición ciudadana” (Tezanos, 1999). En esos momentos, donde se comienzan a dar fenómenos de segregación ciudadana, la actuación de las redes de soporte, resultan vitales para la cobertura de las necesidades de los individuos. La comunidad científica comienza a dar nuevo contenido a conceptos, que explican una serie de fenómenos sociológicos:

- El estudio del capital social y las redes sociales para la cobertura de necesidades, comienzan a despertar el interés, cuando ambas, han estado en el origen de los sistemas de protección y cobertura de necesidades: mutuas, cofradías, sistemas de previsión, montes de piedad, etc.
- La participación, que en épocas no muy lejanas, abanderó las luchas por la igualdad de derechos y la inclusión de todos los ciudadanos en la toma de decisiones, se torna ahora relevante e incluso se fomenta desde las estructuras de poder, a fin de revitalizar las actuales democracias deslegitimadas y vacías de contenido.

En este contexto, la práctica profesional de quienes ejecutan las políticas sociales, comienza a plantearse nuevos mecanismos que trasciendan el mero asistencialismo e intenten transmitir a los ciudadanos, una cultura del “emprendimiento” para cambiar su destino y poner en valor sus potencialidades. La crisis fiscal del Estado, que es también una crisis de nuestro mercado de trabajo, donde el desempleo es ya un componente estructural asumido, hace que deba *agudizarse el ingenio* ante las nuevas formas de vulnerabilidad y exclusión social. A nivel organizacional, las formas de coordinación y de relación, entre quienes prestan los servicios también está sufriendo los cambios, “viéndose obligada” a acometer un adelgazamiento de sus estructuras, y a hacerlas más productivas, rentables (si es que puede aplicarse este término en su dimensión económica) y más eficientes.

El trabajo diario en el ámbito de los servicios sociales comunitarios supone un contexto de adversidad para los profesionales del trabajo social. En el desarrollo de su profesión se enfrentan a una serie de carencias, provocadas por lo complejo de las situaciones que abordan y por la insuficiente dotación de un sistema de servicios sociales de carácter residual y con una escasa consolidación.

El abordaje de este tipo de situaciones se lleva a cabo principalmente a través de la puesta en práctica de una serie de recursos propios: habilidades y destrezas personales, así como herramientas y prácticas propias de la profesión. De esta forma la escucha activa y la empatía se configuran como factores clave para promover cambios y

compromisos que permitan a la ciudadanía mejorar su situación social, identificándose además como un valor recurrente del discurso profesional en trabajo social (Pacheco-Mangas & Palma-García, 2014). Las destrezas personales y el uso de habilidades y herramientas propias de la profesión, permiten además un acercamiento individualizado y único a las distintas problemáticas planteadas en el contexto de los servicios sociales. Así, se pueden evitar procesos de intervención social estandarizados y normalizados, donde no se da respuesta a la problemática particular y se generan actuaciones que no permiten el desarrollo y autonomía de las personas, grupos o comunidades.

También resulta clave en el abordaje de la intervención social desde una perspectiva creativa y resiliente, la incorporación a la práctica profesional de la coordinación interinstitucional, incorporando un modelo de trabajo de visión amplia que permite a los profesionales disponer de recursos más allá de las limitaciones de su propia organización, realizando una intervención continua con otros servicios o recursos que están disponibles en otros sistemas de protección social. Un paso más, es la incorporación a la intervención profesional de los recursos generados por la iniciativa ciudadana y comunitaria en el contexto de los nuevos movimientos sociales: redes de distribución de alimentos, plataformas de afectados, bancos del tiempo, etc.

## 2 El profesional como base de las organizaciones creativas y resilientes

El proceso de profesionalización del trabajo social ha seguido los mismos pasos que en el resto de disciplinas. Aunque no es objeto de esta comunicación acercarnos a la sociología de la profesión del trabajo social, si podemos destacar algunas ideas que nos pueden hacer entender su posición como elemento indisociable de las organizaciones a las que pertenece. Para entender este proceso, podemos destacar una de las tesis de Johnson (1972), autor destacado de la Escuela Revisionista de la sociología de las profesiones que plantea que en la consolidación de la sociedad industrial y su estructuración en sociedad de las profesiones, aparecen elementos que definen una alianza entre éstas y la clase dominante como contraprestación a la colaboración conjunta para el mantenimiento de una economía de mercado. El sistema profesional por tanto legitima un entorno clientelista en el que se asegura su posición, a costa de perder creatividad e innovación y estandarizar las respuestas que se ofrecen a la ciudadanía, situación bastante paradójica en las llamadas profesiones de ayuda, como el trabajo social.

La consolidación del trabajo social como disciplina científica es una realidad, aunque en ocasiones no ha estado todo lo conectado que debiera con el mundo profesional. La investigación académica, quizá el espacio natural de la creatividad, mantiene todavía cierta distancia con la intervención profesional que no permite una transferencia de conocimiento tan fluida como ocurre en otras disciplinas; incluso los propios profesionales no se sienten identificados con esa parcela. Martín Estalayo (2013) en una investigación sobre la construcción de la identidad de los profesionales del trabajo social, descubrió como los profesionales se identifican en base al concepto de intervención (aspectos relacionados con la práctica) mientras queda relegado a un segundo plano el “conocer para intervenir”, lo que en palabras de la investigadora supone una falta de identificación con el espacio del desarrollo científico.

Esa desconexión con el campo del conocimiento, evitando reconocerse en una actividad propia, implica un proceso de “desprofesionalización desde dentro”. El conocimiento es necesario por cuanto la vocación y las habilidades personales no

pueden suplir en ninguna ocasión la necesidad de ofrecer una actuación profesional basada en la aplicación de metodologías científicas, previamente preparadas y actualizadas a la situación y contexto adecuado. Es necesario practicar un desanclaje que nos permita poner en práctica la creatividad. Según Sternberg y Lubart (1991, la creatividad debe implicar un acercamiento novedoso a tareas que nos son cotidianas para ofrecer una respuesta acorde al contexto. Se trata de aplicar, lo que Guildford definió en 1951 como pensamiento divergente, buscando de forma espontánea múltiples formas de resolver un problema, evitando los encorsetados procedimientos lógicos y estructurados, muy presentes en las actuaciones profesionales.

Se hace necesario un nuevo enfoque que permita profesionales de los servicios sociales más creativos e innovadores y que se acerquen a las problemáticas sociales de una manera diferente, toda vez que los modelos anteriores, basados muchas veces en un intento profesionalizante extraído de otras disciplinas (p.e. la aplicación del modelo médico a la intervención en trabajo social) hacen a los profesionales sentir una “percibida incapacidad para ayudar a la sociedad a lograr sus objetivos y solucionar sus problemas” (Schön, 1998:47). Desde esta perspectiva este autor introduce el concepto de profesional reflexivo, en contraposición al tradicional rol de experto, como elemento que canaliza la innovación y la creatividad a la vez que pone el centro en el cliente, en la persona, sin que esa relación tenga únicamente que legitimarse en el conocimiento profesional y experto (ver Cuadro 1).

**Cuadro 1.** Experto Vs. Profesional reflexivo

<b>Experto</b>	<b>Profesional reflexivo</b>
Se supone que soy el que sabe, y debo reivindicar que así sea, indiferente a mi propia incertidumbre.	Se supone que soy el que sabe, pero no soy el único en situación de tener conocimiento relevante e importante. Mis incertidumbres pueden ser una fuente de aprendizaje para mí y para los demás.
Mantenerme a distancia del cliente, y retener el papel del experto. Dar al cliente una sensación de pericia, pero comunicándole un sentimiento de afecto y simpatía, con “dulzura”.	Buscar conexiones con los pensamientos y sentimientos del cliente.
Buscar deferencia y estatus en la respuesta del cliente a mi persona como profesional.	Permitir que su respeto hacia mi conocimiento surja de su descubrimiento del mismo en la situación.
	Buscar la sensación de libertad y de conexión real con el cliente, como una consecuencia de no necesitar ya mantener la fachada de profesional.

Fuente: Schön (1998)

## Conclusión: la respuesta organizacional

La realidad cambiante a la que se enfrentan las organizaciones que prestan servicios sociales es una de las principales amenazas que deben afrontar en su funcionamiento diario. En el caso de los servicios sociales comunitarios, su funcionamiento burocrático, propio de la administración pública, y el importante peso de las cuestiones económicas y políticas, unidas al discurso de austeridad actual, hace que aspectos como la habilidad para sobreponerse a esos cambios se conviertan en una pieza clave de un óptimo funcionamiento organizacional. No se trata únicamente que la organización sobreviva a una serie de eventos traumáticos: debe ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones

que la dinámica social, económica y cultural vaya generando.

La resiliencia organizacional surge como constructo orientado a definir aquellos esfuerzos de las organizaciones para adaptarse al entorno en las mejores condiciones, garantizando su funcionamiento y continuidad (Linnenluecke, Griffiths & Winn, 2012; Comfort, Boin & Demchack, 2010). De esta forma, las organizaciones resilientes deben anticiparse a las situaciones, ser capaces de adaptar sus estructuras a nuevos escenarios, proporcionando seguridad, a la vez que son capaces de establecer proyectos de futuro que les permiten aprender, desarrollarse y crecer (Robb, 2000).

Este planteamiento nos muestra un estilo de comportamiento organizacional orientado a afrontar los obstáculos que se plantean en la actividad diaria, que en el caso de los servicios sociales comunitarios será el trabajo para la solución de problemáticas de tipo social muy variadas y a las que afectan fenómenos estructurales como el desempleo, la pobreza o la exclusión social, entre otros. Se trata por tanto que ese afrontamiento genere oportunidades de adaptación y cambio (Quintero & Bracho, 2009). Surge ahora una necesidad de reconstrucción de las propias organizaciones de servicios sociales que deben adaptarse a los nuevos tiempos y romper con estrategias profesionalizantes y normalizadoras para orientarse hacia estrategias de acompañamiento para el cambio, como agentes transformadores. En palabras de Navarro (2015)

Nunca antes que hoy ha sido tan importante recuperar el contexto particular de los Servicios Sociales Básicos o Comunitarios como un observatorio privilegiado de las realidades sociales que configuran los escenarios de vida cotidiana y comunitaria, como una ventana abierta que permite tener una visión cercana, diversa, global y multidimensional de éstas.

Así mismo se hace necesario que ante los nuevos y complejos escenarios para la intervención social, los trabajadores sociales asuman un papel proactivo en la participación en las políticas sociales con el objetivo de reducir los efectos de la pobreza, a la vez que sirva para reforzar el escasamente consolidado sistema de servicios sociales (De la Red & Barranco Expósito, 2014). Esto supondría una aportación importante, puesto que una de las principales dificultades a las que se enfrenta el trabajo social en estos tiempos es la pérdida de la identidad político-transformadora, que ha dado paso al acoplamiento y normalización profesional que hemos citado anteriormente de Johnson (1972) por el que el nuestra disciplina ha perdido la creatividad y la innovación a cambio de una cuota en el sistema de poder y reproducción social.

En esta línea, Hernández-Echegaray (2013) insiste en la necesidad de construir nuevas realidades y reforzar las buenas prácticas, como vía para la transformación de los servicios sociales desde el trabajo social, incidiendo en una reinención creativa de la profesión, como mecanismo para hacer frente a las nuevas problemáticas y realidades (ver Cuadro 2).

**Cuadro 2.** Ideas fuerza para el cambio de los servicios sociales desde el trabajo social

		Deconstrucción de los Servicios Sociales Nuevos bajo el paradigma del Trabajo Social.
	Recuperar el Trabajo Social Comunitario, centrado en la Persona.	<i>Empoderamiento.</i> Potencial transformador de la profesión.
Partir de la experiencia del pasado. Renacer.	Recuperar la esencia del Trabajo Social.	Reinvención creativa del Trabajo Social.

Fuente: Hernández-Echegaray (2013)

A modo de conclusión destacar algunos aspectos: las organizaciones donde se prestan los servicios sociales comunitarios se encuentran en una exposición constante a las nuevas realidades y situaciones a las que tienen la misión de hacerles frente. Su encuadre en la administración pública y por tanto, su excesiva burocratización, no debe ser un obstáculo para establecer dinámicas que generen el cambio, la creatividad y permitan un comportamiento resiliente y adaptativo para conseguir el logro de sus objetivos en las mejores condiciones. Las organizaciones que prestan servicios sociales deben tender a la proactividad, asumiendo el control y anticipándose a la solución de las problemáticas que la sociedad les ha encomendado.

En esa labor el profesional se constituye como la principal herramienta creativa de la organización. Para ello debe tener en cuenta, que debe vencer sus propias resistencias, el corporativismo improductivo y hacer frente a los procesos de desprofesionalización actuales, que de manera tan dura están incidiendo en las profesiones de ayuda en esta época de cuestionamiento de los modelos tradicionales de protección social. El pensamiento divergente, cuestionar el orden establecido y priorizar la producción de conocimiento, unido al enfoque de la resiliencia y a la devolución del papel protagonista de nuestra acción a la ciudadanía, son el camino para la transformación de los servicios sociales comunitarios, alejándonos de la mirada cómplice hacia el poder dominante.

No sólo implica cambiar la práctica, también cambiar la mirada. Se hace necesario introducir un enfoque de intervención y un paradigma de comprensión en clave apreciativa. Usando un lenguaje conectado a las capacidades y a las potenciales, a los elementos positivos y facilitadores, de la profesión, de los equipos de intervención, con las personas usuarias de nuestros servicios, permitirán *crear* nuevos servicios que den respuesta a las nuevas realidades. “Si buscas resultados distintos, no hagas siempre los mismo” (A. Einstein). Nuestra propuesta podríamos resumirla en:

- La creación de espacios de reflexión en los equipos de trabajo.
- Aumentar la participación de la ciudadanía en el diseño de los programas de trabajo.
- Formación en estrategias de creatividad e innovación social, en el ámbito de los servicios sociales.
- Prevención de fenómenos de burnout.
- Identificación y redefinición de los procesos rutinarios y carentes de valor.

Sólo de esta forma podremos generar organizaciones resilientes, proactivas, que usen como estrategia sus propias potencialidades y su creatividad.

## Referencias Bibliográficas

- COMFORT, L. K., BOIN, A. & DEMACHAK, C. C. (2010). *Designing resilience: Preparing for extreme events*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- DE LA RED, N. & BARRANCO, C. (2014). Trabajo Social y participación en las políticas sociales. *Azarbe. Revista Internacional de Trabajo Social y Bienestar*, 3, 39-45.
- HERNÁNDEZ-ECHEGARAY, A. (2013). El papel del Trabajo Social sobre los Servicios Sociales del futuro. Análisis Prospectivo desde el Enfoque Appreciativo. *Documentos de Trabajo Social*, 53, 60-81.
- Johnson, T. J. (1972). *Professions and Power*. London: Macmillan.
- LINNENLUECKE, M. K., GRIFFITHS, A., & WINN, M. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business Strategy and the Environment*, 21(1), 17-32. doi: 10.1002/bse.708
- MARTÍN ESTALAYO, M. (2013). *Del mal-estar al saber-estar. La identidad del trabajador social reflexivo*. Comunicación presentada al XII Congreso Estatal del Trabajo Social, Marbella, 14 al 16 de noviembre de 2013.
- NAVARRO PEDREÑO, S. (2015). *En busca del fuego en la intervención social: vindicación de lo comunitario, artesanía de lo relacional*. Comunicación presentada a la Jornada El Servicio Social Municipal, hacia un modelo más comunitario y relacional, Bilbao, 6 de marzo de 2015. Disponible en: [http://www.rayuelacreactiva.com/images/stories/pdf/int\\_social\\_fuego.pdf](http://www.rayuelacreactiva.com/images/stories/pdf/int_social_fuego.pdf)
- PACHECO-MANGAS, J., & PALMA-GARCÍA, M. (2014). El discurso profesional en Servicios Sociales Comunitarios: una aproximación desde la identificación de repertorios interpretativos. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 21, 9-28. doi: 10.14198/ALTERN2014.21.01
- QUINTERO, N. & BRACHO, M. (2009). A.B.A.T.I.R.: un modelo de resiliencia en las organizaciones humanas con el enfoque de la programación neurolingüística. *Negotium*, 4(12), 44-62.
- ROBB, D. (2000). Building resilient organisations. *OD Practitioner*. 32 (3) 27-32.
- SCHÖN, D. (1998). *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Barcelona: Paidós.
- STENBERG, R.J & LUBART, T.I (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34 (1), 1-31.
- TEZANOS, J.F (1999). *Tendencias en exclusión social en las sociedades tecnológicas. El caso español*. Madrid: Sistema.