

El trabajo en red colaborativo: desafíos y posibilidades

Libertad Pilar González Abad¹; Alfonsa Rodríguez Rodríguez²

Recibido: 19 de junio de 2019 / Revisado: 26 de junio de 2019 / Aceptado: 08 de octubre de 2019.

Resumen. El trabajo en red es, en la actualidad, una de las principales herramientas de intervención social. Sin embargo, su implementación y desarrollo entrañan dificultades que afectan tanto a profesionales como a usuarios. El presente artículo reflexiona acerca del escenario en el que se articula; repasa sus principales retos, y propone, finalmente, algunas sugerencias e ideas con las que promover un trabajo en red más próximo a un espacio de aprendizaje permanente y colectivo, que a un lugar en el que domina la culpa, el desasosiego y la autodefensa. Su finalidad última es contribuir a un trabajo en red basado en los principios colaborativos entre agencias, profesionales, disciplinas y usuarios, que recupere al profesional reflexivo como elemento esencial de este proceso. Se trata de pensar en una red que actúe como una malla simbólica de seguridad en la que encontrar sostén, apoyo y comprensión durante el quehacer diario del trabajo psicosocial.

Palabras clave: trabajo en red; colaboración; profesional reflexivo.

[en] The collaborative networking: challenges and opportunities

Abstract. Networking is currently one of the key tools of social intervention. However, there are difficulties in terms of its implementation and development that affect both professionals and users. This article reflects on the circumstances in which it occurs, reviews its main challenges and finally proposes some suggestions and ideas in order to promote a form of networking that is closer to a space offering continuous and collective learning than to one dominated by blame, unease and self-defence. The ultimate aim is to contribute to developing networking based on collaborative principles, involving agencies, professionals, disciplines and users, and featuring the reflective professional as an essential element of this process. A network is conceived here as a symbolic safety net offering support, assistance and understanding in relation to the daily activities of psychosocial work.

Keywords: networking; collaboration; reflective professional.

Sumario: Introducción. 1. Breve aclaración conceptual. 2. Niveles de colaboración y principales dificultades. 2.1 Aspectos macrosociales. 2.2 Aspectos interaccionales. 2.3 Aspectos microsociales. 3. ¿Cómo trabajar en red colaborativamente? 3.1 Aceptar la incertidumbre como elemento habitual. 3.2 El “otro” como sujeto competente. 3.3 Verse en posición de necesidad. 3.4 Del monologismo al dialogismo. 3.5 Los usuarios y sus redes naturales como parte del trabajo en red. 4. Conclusión. 5. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: González Abad, L. P.; Rodríguez Rodríguez, A. (2020) El trabajo en red colaborativo: desafíos y posibilidades, en *Cuad. trab. soc.* 33(1), 141-151.

Introducción

El interés que despierta en la actualidad el trabajo en red, como herramienta de la inter-

vención social, resulta innegable. Es un interés fruto de las posibilidades que ofrece, pero también de los desafíos que lo acompañan. Así, trabajar con otras instituciones, encontrar-

¹ Trabajadora social. Proyecto RMI Actio Labora Diverso 2.0. Comisiones Obreras de Madrid”, España. libertad.abad@gmail.com

² Universidad Complutense de Madrid, España. alfrodri@ucm.es

se con otras disciplinas y, en definitiva, verse cuasi obligada a entenderse con “el otro” es, más que una tarea asignada a los operadores sociales, una parte inseparable de su práctica. Este auge del trabajo en red no solo se observa en la práctica cotidiana de los dispositivos profesionales, sino en la mayoría de la literatura experta, políticas sociales y legislaciones actuales (Ayuntamiento de Madrid, 2008; Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, 2012). Todas ellas apelan, en algún momento, al “trabajo en red”, “colaboración entre agencias”, “mecanismos de coordinación” como ejemplos de buenas prácticas y como la forma más eficiente de proveer a la ciudadanía de servicios de calidad. Esta predilección por la colaboración y el trabajo en red surge en un contexto en el que la fragmentación cada vez mayor de los servicios, y en consecuencia de la vida de las personas, impide que los casos que se atienden sean abordables desde una organización o profesión en soledad (Miller y Ahmad, 2000). Desde una posición más crítica, hay quien sostiene que esta “adulación” del trabajo en red es un acto de cinismo, pues al tiempo que se exige colaboración, se fomenta el despedazamiento y la competencia entre dispositivos, programas y proyectos (Tomison y Stanley, 2001).

En cualquier caso, lo que las investigaciones y la práctica diaria sugieren es que el trabajo en red representa más un desafío al tiempo que un deseo para los profesionales y usuarios. En un contexto marcado por la desregulación del mercado, la reducción de presupuesto en inversión social, y el racionalismo de servicios (Whiteside, 2004), emerge una planificación de la intervención en la que la externalización juega un papel clave. Así, aumentan los proveedores, la competitividad entre actores (por fondos, clientes, control, especializaciones) y, paralelamente, aumentan los problemas de coordinación. En esta línea, podemos afirmar que la intervención actual está profundamente marcada por dos fenómenos: la sustitución de teorías y conocimientos por procedimientos de actuación protocolizada; y la fragmentación del saber, de los dispositivos de atención y de los usuarios (González Abad y Rodríguez Rodríguez, 2017). Es decir, por un lado, los profesionales se ven atrapados en circuitos cerrados de categorías diagnósticas. Por el otro, se capacitan cada vez más para identificar problemas individuales pero rara vez, aunque haya una hipótesis ecológica, se articula de forma

conectada y relacional (Smale, Tuson y Statham, 2003).

Es, pues, en este contexto en el que el reto del trabajo en red coexiste con el deseo de que actúe como un marco simbólico de seguridad, como una malla invisible de apoyo y comprensión; y como parte inseparable del “todo pensante y reflexivo” que necesita cada profesional. De este modo el presente artículo ofrece algunas sugerencias sobre cómo llevar a cabo el trabajo en red desde un paradigma colaborativo, para lo que primeramente se realiza una breve aclaración conceptual, se describen los distintos niveles de colaboración y se revisan sus principales dificultades.

1. Breve aclaración conceptual

Antes de indagar en las posibilidades que ofrece el trabajo en red, consideramos necesaria una breve aclaración de conceptos. No tratamos de determinar qué palabra o expresión es la correcta, sino más bien aspiramos a compartir la forma en que entendemos los conceptos, y aclarar cuáles colocamos en primer plano.

Si se busca la palabra red en el diccionario etimológico remite al vocablo *rete*, lo que da nombre a una malla hecha con fibras separadas de tejido servible para la caza de aves, captura de peces o como recipiente para objetos. De esta idea de tejidos separados pero conectados, capaces de contener objetos se deriva la noción de red aplicable a la intervención social. Se entiende como un revulsivo contra la alienación y como una herramienta en la que encontrar sostén afectivo e intelectual, a la hora de abordar los casos que se atienden. Pero además es una red esencial a la hora de entenderlos, pues, tal y como señala José Ramón Ubieta (2009), tomando las ideas de Humberto Maturana:

La realidad se manifiesta en su diversidad y esa es su característica peculiar. Cuando nosotros la percibimos solo abarcamos *un* aspecto, el cual ordenamos a partir de *nuestra* experiencia. Es por tanto un sistema autorreferencial que nos informa, más que sobre la realidad externa, sobre nuestra exigencia de orden, precisión y regularidad (p. 38).

Es precisamente por esto por lo que necesitamos al “otro”: para comprender la realidad, el “multiverso” que representa cada caso.

En otro orden de cosas, pero de forma complementaria, podemos afirmar que las redes son fundamentales en la creación y adquisición de capital social, definido por Pierre Bourdieu (1986) como “el conjunto de recursos reales y potenciales vinculados a la posesión de una red durable de relaciones más o menos institucionales que procura beneficios de reconocimiento mutuo” (p. 248). Es decir, el capital social son los recursos disponibles derivados de la participación en redes sociales, generando beneficios tanto públicos (estimular la democracia, reducir la desigualdad, fortalecer acciones comunitarias, etc.) como privados (mejor cuidado cuando se enferma, mejor puesto de trabajo, apoyos ante los imprevistos, etc.). Las redes no son sinónimo de capital social, pero lo que queda claro es que, sin redes, el capital social no es posible (García-Valdecasas, 2011). Por lo tanto, participar en redes profesionales-sociales es garantía de capital social, no solo para los usuarios, sino para los operadores.

Puesto que el concepto de trabajo en red en la literatura sobre todo anglosajona se equipara a “trabajo multi-agencia”; “colaboración interinstitucional” (Salmon, 2014), “colaboración interprofesional” o, directamente, a lo “interdisciplinar” (Scott, 2005), parece necesario abrir el debate hacia nociones como: cooperación, coordinación y colaboración. La cooperación apela a cuestiones más informales y temporales, en las que la idea básica es “ayudar al otro” por voluntad propia para una cuestión puntual y desprogramada. La coordinación, sin embargo, apela a procesos formalizados y parece que tiene lugar en los niveles organizativos más altos. Según la Real Academia Española, es “unir dos o más cosas de manera que formen un conjunto armonioso”. La idea de colaboración, por su parte, se reduce normalmente a la acción de “trabajar conjuntamente”. En este sentido, la Real Academia Española define colaborar como trabajar *con* una o más personas en la realización de una obra concreta. Sin embargo, algunos autores con quienes coincidimos (Robinson, 2004; Asen, 2007), formulan la perífrasis “trabajo colaborativo”. Consiste en transformar los servicios humanos fragmentados en un *sistema* que aborde necesidades múltiples de forma más eficiente y comprensiva. Para tal fin puentean los huecos de los dispositivos y proveen servicios que no pueden ser ofrecidos por ninguna otra organización en soledad. Desde esta perspectiva a la

que nos adscribimos, podríamos decir que colaborar es el arte de ofrecer aquello que esconden los “agujeros negros” que nuestras propias redes generan, tratando de tener efecto no solo en los protocolos sino en la vida material y experiencial de los usuarios.

En definitiva, el trabajo en red que aquí proponemos se basa en la coordinación y la cooperación, pero esencialmente en la creación de contextos de colaboración en los que poder crear no solo un espacio de contención y reconocimiento mutuo, sino una mirada conjunta del caso y sus posibilidades (Rodríguez, 2001). Es un trabajo en red que aspira a recuperar al profesional reflexivo, es decir aquel que no solo reconoce la capacidad de pensar mientras se actúa para resolver situaciones únicas, inciertas o conflictivas, sino que desafía la división entre lo interno y lo externo; lo objetivo y lo subjetivo (Schön, 1983). Es un profesional que está dispuesto a repensar la acción práctica en su dimensión teórica, técnica y ética.

2. Niveles de colaboración y principales dificultades

Como se aprecia, el trabajo en red colaborativo alude tanto a las relaciones interinstitucionales, como a las interprofesionales o profesionales-usuarios. El trabajo interinstitucional remite a distintas agencias correspondientemente delimitadas en un mismo espacio geográfico cuya principal intención es maximizar su impacto. Suele requerir ajustes de fronteras físicas, compartir información, tareas, recursos, acordar procedimientos conjuntos, etc. (Miller y Ahmad, 2000). El trabajo interprofesional, por su parte, trata de superar las fronteras profesionales trazadas en base al entrenamiento, la historia, la práctica y la perspectiva de cada disciplina. Es un reconocimiento implícito de la imposibilidad de enfrentar los problemas desde el conocimiento parcial. Esta división de niveles de colaboración responde más a una cuestión analítica que real, pues, en la práctica, las dimensiones institucionales y profesionales se interpelan de forma ineludible, obligando a sus actores a pensar más allá de su ámbito de actuación y activando por tanto el profesional reflexivo que señalábamos en líneas anteriores. Así pues, para abordar algunas de las dinámicas que contribuyen a los “puntos muertos” en el trabajo en red, se apuesta por dos movi-

mientos: a) organizar los desafíos en función de su origen: de lo más macrosocial a lo más relacional e interno; y b) permitir que el nivel interinstitucional y el interprofesional formen parte de un todo que, siguiendo el principio sistémico de totalidad, configure un territorio más complejo y rico que el análisis por separado de ambos. Es una invitación a tomar las fronteras entre niveles, no como separaciones sino como hilos de conexión.

2.1. Aspectos macrosociales

La primera cuestión que dificulta un trabajo en red colaborativo es la dominación todavía del paradigma positivista. No es ningún secreto afirmar que, hoy en día, sigue muy vigente la idea de la existencia de una realidad dada, única y real, que colisiona con la perspectiva construccionista (Gergen, 1996), por la que el caso se construye con base en la vivencia del sujeto, la mirada de los profesionales y la escucha que entre ellos pueda emerger. Así pues, pasar del caso dado, al caso creado por la red y tomarlo como el punto de partida es uno de los primeros retos.

En segundo lugar, pero en coherencia con lo anteriormente expuesto, aparece un choque de culturas organizacionales, pues es innegable que cada agencia tiene diferencias a la hora de tomar decisiones, entender los diagnósticos y planificar los encuentros. Las hay que son más conservadoras, otras más atrevidas; unas consultan a las bases, otras a los jefes, otras tienen poder de decisión y otras carecen de él. Dada la dificultad para modificar las tradiciones de cada agencia y convenir un enfoque común, con frecuencia la agencia acaba emitiendo mandatos inconsistentes a sus profesionales, y estos transmitiéndolos a la red en la que participan. En este punto parece necesario tomar en cuenta la historia pasada que comparten los servicios implicados. Al igual que recopilar los antecedentes del usuario o familia con los dispositivos es cada vez más un imperativo para comprender el aquí y el ahora de la relación asistencial (Imber-Black, 2000); lo mismo sucede con los servicios y la red profesional. En este sentido es útil preguntarse cuestiones como: ¿Desde cuándo forman parte de la red? ¿Qué posición ocupan en la misma? ¿Quiénes han sido sus aliados potenciales? ¿En qué momentos ha aumentado la tensión? ¿Cuál ha sido la estrategia de la red para abor-

darlos? ¿Qué espero de ellos? ¿Qué esperan de nosotros?

Un tercer aspecto a tener en cuenta es la existencia o no de intereses secundarios que justifiquen la participación -“como si”- en la red. Es decir, si su participación se debe al cumplimiento de protocolos; si en ella subyace un deseo de obtener mayor estatus; si es una estrategia de posicionamiento de cara a nuevas adjudicaciones y contrataciones de servicios; o si es una muestra de obediencia ante la orden de un superior. Como se aprecia, en este apartado juega un papel muy relevante la cuestión de la financiación y de la escasez de recursos. A menudo el tercer sector o los servicios externalizados de la red pública deben rendir cuentas a sus financiadores a través de informes anuales en los que inevitablemente debe constar la participación en la comunidad; el trabajo en red. Los servicios públicos por su parte, sobrecargados y cansados de ser en última instancia los responsables legales de las decisiones, pueden forzar dinámicas o decisiones que contradicen el paradigma colaborativo (Harris y Allen, 2011). Desde nuestro punto de vista, la red no se instrumentaliza conscientemente, pero estas cuestiones económicas, organizativas y de estatus interfieren en los encuentros en red y su toma de decisiones.

Un último aspecto que considerar es el descuido laboral de los profesionales cada vez más normalizado. Los expertos se ven sometidos a una sobrecarga asistencial importante, en que deben alcanzar objetivos ambiciosos con menos recursos y en el menor tiempo posible. Esto conduce, junto con otros factores, a una desafección paulatina y una desconexión del caso, lo que con frecuencia dispara el paso del profesional reflexivo a un profesional centrado en el síntoma y en su propio marco de conocimiento. El automatismo de encerrarse en lo que ya se sabe, no es producto exclusivo de la falta de entrenamiento o capacidades para trabajar en red, sino que también es una forma de protegerse en un contexto laboral relativamente negligente (Salmon y Rapport, 2005; Scott, 2005).

2.2. Aspectos interaccionales

En un análisis relacional del trabajo en red, se observan dos dinámicas principales que inciden en la colaboración entre agencias y profesionales.

La primera apela al segundo axioma de la Teoría de la comunicación humana (Watzlawick, Bavelas y Jackson, 1987). Se observa una confusión frecuente entre el contenido y la relación de los mensajes que se intercambian en los encuentros de la red. Así pues, es posible que la discusión progrese sin tropiezos si las partes están de acuerdo sobre un asunto concreto y la forma de relacionarse: quién es quién, cómo es mirado, qué se espera de cada uno, etc. Es posible incluso que los encuentros se desarrollen sin mucha dificultad, aunque no hay acuerdo sobre un asunto, sí lo hay sobre la posición que ocupa cada una de las partes a la hora de definir una situación o defender una estrategia. Sin embargo, el problema surge cuando más allá del acuerdo o no sobre determinada cuestión, se pelea la autoridad de cada uno para participar en el debate.

Es decir, cuando lo que se discute en realidad es si se es o no un interlocutor válido y cuál es la cuota de poder en el encuentro. Las tácticas que se implementan para resolver estas batallas suelen ser sutiles, aunque no por ello menos hostiles, optando por incluir o excluir a determinados actores a través de la mirada o el tono de voz. Como señalan Jakko Seikkula y Tom Arnkil (2016), “cuando en las reuniones se discute sobre el cliente, se negocia al mismo tiempo el orden social de las partes” (p. 77), por lo que cuestiones como el género y la subalternidad de las disciplinas son fundamentales. En este sentido y de cara a poder evitar esta confusión entre contenido y relación, resulta oportuno reflexionar acerca de la dependencia de las organizaciones en relación con las derivaciones y a la información; cuáles tienen más poder en la red general; cuáles compiten por clientes; cuáles tienen mandatos que se solapan, etc. (Scott, 2005).

La segunda dinámica es la constatación de cómo los patrones relacionales que organizan a las familias y usuarios se repiten en los servicios. Lo que se observa es un proceso de contagio de los patrones de interacción entre los usuarios y la red, dando lugar a procesos en paralelo (White y Russell, 1997) o isomorfismos (Koltz *et al.*, 2012). Así pues, tomando como punto de partida las ideas de Lorna Smith Benjamin (2006), si el usuario presenta un estilo relacional con sus seres significativos (incluido el profesional) enmarañado y aglutinado, el equipo puede replicar esta misma dinámica en sus encuentros, enfrascándose en discusiones sin fin para llegar a un entendimiento. Si por

el contrario el usuario presenta un funcionamiento relacional más rígido, es posible que el equipo se halle repitiendo obstinadamente el primer intento “planeado” de intervención, sin alcanzar los cambios esperados.

2.3. Aspectos microsociales

Finalmente, en una aproximación más individual de las dificultades que entraña el trabajo en red, se aprecian dos cuestiones.

Por un lado, se problematiza todo lo relativo a la identidad profesional y a la aparente pérdida de independencia. En este sentido es interesante observar cómo, en la literatura experta sobre la colaboración entre agencias, suele aparecer, antes o después, un epígrafe dedicado a la identidad y a la necesidad de mantener fronteras y roles claros. Pensamos que esto es un claro indicador de la principal dinámica que alimenta el trabajo en red: el deseo de ser parte de un todo, al tiempo que el de no perder la singularidad. Pareciera como si al trabajar en red y de forma colaborativa se perdiera una parte de la esencia de uno, así como el control sobre áreas y asuntos considerados propios. Frente a esta interpretación, proponemos la idea de que la esencia de cada actor se modifica al participar en un proceso colaborativo, pero no precisamente para hacer frente a pérdidas, sino para entrar en una dinámica ineludible de enriquecimiento mutuo. Del mismo modo, la aparente pérdida de control, la resignificamos en términos de responsabilidad compartida y abogamos por una disminución de la hiper-exigencia que habitualmente habita en el profesional.

Por otro lado, y en coherencia con lo recientemente señalado, no se puede olvidar el impacto de la angustia asociada al trabajo cotidiano en la intervención social. Es una angustia con frecuencia sentida ante la impotencia de no poder “resolver” una situación; o “ayudar” a determinada persona. Es una angustia que no solo empuja al profesional a exigirle al de enfrente (otro operador) que se haga cargo de la situación problemática, sino que paraliza, descalifica, triangula y en definitiva dispara el *acting out* (Scott, 2005). A más ansiedad amenazadora, mayores son las defensas estructurales y más tensa es la aproximación al mundo interior del otro. Algún autor (Robinson, 2004) señala que el trauma y el malestar disocia a las agencias y a los profesionales (al igual que a las familias), convirtiendo el servicio en un

ente despedazado y paralizado que prefiere no ver, no hablar y no pensar sobre el dolor que atienden. La institución, al igual que la familia, saca sus defensas y al estar en la red, si no es colaborativa, las multiplica.

En este punto, y antes de finalizar estas notas sobre los desafíos del trabajo colaborativo, es necesario abordar mínimamente la cuestión del conflicto. En primer lugar, queremos dejar claro que conectar con el resto de los miembros de la red no significa necesariamente estar de acuerdo, pero sí reconocer y validar las diferencias existentes entre los actores. En esta línea Jorge Colapinto (1995) sugiere que el complejo sistema de usuarios/agencias/profesionales incluye el conflicto, visible a través de dinámicas contradictorias y mecanismos de equilibrio. Esto es comprensible y habitual, por lo que no debe ser utilizado como una razón para restringir el contacto. Más bien el autor nos indica que cierto nivel de conflicto entre organizaciones y profesionales es inevitable como consecuencia de la interdependencia funcional y la escasez de recursos. Por eso, es necesario que la red sea vista también como un espacio en el que lejos de minimizar, penalizar o negar el conflicto se pueda expresar las quejas, anhelos, y cuestiones de poder que subyacen en la mayoría de las dificultades (Scott, 2005). Normalizar el conflicto es el primer paso, para poder abordarlo. Así, es deseable que las diferencias formen parte de la red para que fomenten el intercambio de perspectivas, la reconstrucción de discursos y pensamientos, sin que ello conlleve necesariamente el consenso. En definitiva, el conflicto es el proceso clave por el que se produce pertenencia y distancia al mismo tiempo (Muñoz, 2011).

2. ¿Cómo trabajar en red colaborativamente?

Hasta aquí se relatan las dificultades que rodean el trabajo colaborativo. La pregunta pertinente en este punto es: ¿cómo favorecer y mantener un trabajo en red colaborativo capaz de sortear estos desafíos? La respuesta interpela a los tres niveles de la realidad social analizados en el epígrafe anterior. Por supuesto hay una serie de estrategias que pasan por una mejor distribución de recursos; un aumento de presupuesto para el sector social; y un cambio radical en la manera de configurar políticas sociales. Eso nos llevaría a explorar dinámicas necesariamente ejecutadas desde el ámbito

macrosocial-estructural, que sin duda merecerían un texto propio. Sin embargo, en este artículo pretendemos ofrecer algunas estrategias que estén al alcance de los profesionales de primera línea.

2.1. Aceptar la incertidumbre como elemento habitual

Esta primera sugerencia, la de tomar la incertidumbre y lo inexacto como elementos fijos en la intervención social, supone cuestionar la idea de una “verdad absoluta/correcta del caso”. Y supone también abrazar la idea de un caso que debe ser construido a través de la curiosidad como principal motor para comprender vidas ajenas. Decimos comprender más que descubrir, porque esto último significaría que “algo” está esperando a ser nombrado, etiquetado y abordado. En realidad, nada más lejos de lo que ocurre. Las personas con las que trabajamos, ya sean profesionales o usuarios, están vivas y en movimiento, relacionándose, accionando y reaccionando permanentemente, y en función de cómo se las mire, tomamos una u otra parcela de su intersubjetividad. Parafraseando al autor peruano, Ciro Alegría (2003), en su libro *El mundo es ancho y ajeno*, podemos afirmar que el mundo que el profesional tiene que explorar es ciertamente ancho, pues es infinito como las vivencias que lo nutren; y ajeno, pues la construcción del mundo no solo depende de su pericia experta, sino del saber y conocimiento que el otro alberga.

Y es precisamente ahí donde la curiosidad resulta esencial. Esencial no solo para comprender la vida de los usuarios, sino también para comprender la mirada y el punto de partida de los profesionales de la red. Dar por sentado lo que otros expertos piensan acerca de determinado caso, es garantía de fracaso. En su lugar es necesario preguntar, no inquisitorialmente sino por un verdadero desconocimiento porque, tal y como señalan Seikkula y Arnkil (2016), los problemas son sustancialmente distintos para cada uno de los actores implicados y, aunque estos interactúen, sus posturas no tienen por qué ser automáticamente concordantes. Un punto de vista siempre requiere una posición desde donde mirar (Bourdieu, 1999), y en el caso que nos ocupa podemos afirmar que ninguna de las personas implicadas comparte exactamente el mismo lugar, simbólico o físico, en las relaciones sociales. La forma y el contenido de su perspectiva están determina-

dos por la posición objetiva que ocupan, por lo que los puntos de vista no son intercambiables. Sin embargo, lo que sí es posible es que cada actor pueda ampliar y enriquecer su perspectiva partiendo de la posición de los otros. En realidad, los puntos de vista de los demás ofrecen un contraste, una diferencia observable con la que aprender más cosas acerca de nuestro propio punto de vista. Y esa es la riqueza de mantener abierta la incertidumbre sobre “el saber que poseo” y “la verdad del caso”.

Para lograr este movimiento de aceptación de la diferencia como un elemento enriquecedor es necesario hacer explícitos los dispositivos de observación de la realidad con los que operamos, no solo conceptos o teorías generales que manejamos, sino, desvelar el “cómo es que conocemos” aquello que estamos tratando. La dificultad es que este movimiento requiere una condición previa: que el propio profesional conozca el lugar desde el cual lee la realidad. Es decir, debe poder ser crítico con sus propios supuestos y estar preparado para re-pensarse a sí mismo y poner en cuestión la validez de sus hipótesis (Schön, 1983; Muñoz, 2011). Esto, sin duda, es mucho más sencillo si se realiza en un encuadre seguro de trabajo colaborativo del tipo “cara a cara”. En este sentido, tal y como señalan varios autores (Ubieto, 2009; Seikkula y Arnkil, 2016) es esencial que el entendimiento conjunto se produzca en un espacio físico compartido en el que estén los implicados directos del proceso. Las personas que participan en el trabajo en red están conectadas, no solo porque la institución o el protocolo lo exige, sino porque tienen una situación real que les interpela directamente a ellos, y no a otros operadores. No pueden ser sustituidos por ninguno de sus pares porque la construcción de la comprensión conjunta requiere la implicación precisamente de esas personas (y no de otras). Se trata de tomar la red no solo como nodos unidos, sino como agujeros cuyo hilo conector es el caso y todos sus participantes.

2.2. El “otro” como sujeto competente

La recomendación misma de tomar al usuario como experto de su propia vida puede trasladarse al campo del trabajo en red. En este sentido, conectar con el colega o compañero puede ser mucho más valioso que corregir o señalar su carencia. Encontrar puntos en común con el “otro”, y no solo reparar en aquello que nos diferencia, es tender un puente de identi-

cación con el que relegar a un segundo plano las ideas preconcebidas sobre lo que el “otro” es. Además, nos permite ver la red como un espacio de iguales capaz de contener(nos) en una situación de crisis o urgencia, al tiempo que se descubre en ella una fuente valiosa de conocimiento que trasciende las fronteras de nuestra piel.

La imposibilidad de saberlo todo no debe pensarse en términos de impotencia [o fracaso], sino más bien como una imposibilidad lógica que pone de manifiesto [...] que lo que la red “sabe” sobre su objeto de trabajo, tendrá siempre el carácter de incompletud (Ubieto, 2009, p. 73)

Como se intuye de la cita superior, en el abordaje del caso hay un interrogante por resolver que se ubica en el centro de la conversación y que nos interpela de forma continua. Ese interrogante obliga a tener una conversación permanente y a reconocer los saberes de los sujetos que co-construyen la red. Suponer que los sujetos son ignorantes es cultivar la pasión hacia el desconocimiento. Por tanto, se propone el paso de la omnipotencia al reconocimiento genuino de la interdependencia entre profesionales y servicios. Admitir el saber ajeno es abandonar una posición de omnipotencia que lleva a la queja, al punto muerto y que nos evita, en definitiva, verificar nuestra falta. Como señala Ubieto (2009), cuando uno no quiere arriesgar esa posición cómoda, mantiene la ilusión de que habría una solución cierta y total al problema y que, si no se alcanza, es por culpa del “otro”: sea el profesional, el servicio, el sistema o el usuario.

2.3. Verse en posición de necesidad

En relación con lo señalado en líneas anteriores, podemos concluir que abandonar la posición de omnipotencia requiere aceptar y abrazar la idea de que “en soledad no se puede abordar el caso”. Con frecuencia “los atascos” de los usuarios, conllevan “atascos” en los expertos, pues cuestionan su capacidad y competencia profesional. Los profesionales se preguntan si hacen lo correcto, si sirven de ayuda, si entorpecen más que alivian. La dificultad reiterada o crónica de determinadas familias o usuarios les enfrenta con la calidad de sus servicios, acciones y pericia. Y es ahí donde es necesario reconocer la red profesio-

nal como un lugar en el que pedir ayuda para beneficiar, en última instancia, a los usuarios. En ese momento el experto se reconoce humano, vulnerable e implicado por igual. La red asistencial, cuando funciona como malla de seguridad, es un recurso proveedor de capital social tanto para los profesionales como para los usuarios. Actúa como fábrica de saber, lugar de reconocimiento, y un espacio capaz de ofrecer algo similar a la *reverie* de Wilfred Bion: en la red puede depositarse la angustia del profesional, digerirla, contenerla y devolver algo más manejable, de forma que se active más el pensamiento que la acción defensiva.

2.4. Del monologismo al dialogismo

En consonancia con todo lo expuesto anteriormente, parece necesario hacer un movimiento con el que abandonar los discursos cerrados y unidireccionales repletos de certeza. Discursos muy comunes, especialmente en situaciones de, que acaban facilitando el paso del pensamiento a la acción. Frente a esta dinámica, se plantea el concepto de dialogismo (Seikkula y Arnkil, 2016) como instrumento a través del cual permitir que los significados surjan y se transformen de respuesta en respuesta a través de un diálogo guiado por interrogantes. Cuantas más voces se incorporen a un diálogo polifónico, la probabilidad de que emerja comprensión es mayor. La idea, sin embargo, no es solo que todas las voces sean habladas. Más bien el foco es que puedan ser escuchadas. Para ello, los mencionados autores estructuran un diálogo en el que hablar está separado de escuchar. Cada persona dispone de su espacio para pensar en voz alta sin que los demás comenten. A la vez los demás tienen la posibilidad de examinar sus impresiones sobre lo que se dice sin interrupciones. Se trata de abandonar la idea de responder al otro inmediatamente, para poder reflexionar y escuchar con tranquilidad. Esto se sostiene en la premisa de que las ideas no suelen estar preparadas en la mente ni en la punta de la lengua, esperando a salir, sino que las ideas se forman mientras se habla, por lo que pensar en voz alta nos permite hacernos cargo de nuestros pensamientos.

Algunas estrategias que ayudan a que este planteamiento salga adelante con fluidez van desde evitar el consejo (más cercano a la corrección que a la conexión) hasta cambiar la

interpretación de lo que se dice por la exploración o una simple repetición. En el dialogismo los nuevos significados se construyen mediante enunciados que se responden unos a otros, mientras que en el monologismo son declaraciones cerradas que se aceptan o rechazan. Por otro lado, el dialogismo hace hincapié en la noción de polifonía de la realidad social y del ser humano, es decir, entiende que la comprensión de la situación problema se enriquece cuantas más voces participen en la construcción de significados. Así la profesional puede pensar, como psiquiatra, pero también como madre, hija, hermana, vecina, amiga en función del tema que se aborde. Al no instalarse una voz dominante, el diálogo sigue su curso, ofreciendo un punto de vista sobre determinado tema cada vez más amplio. Desde esta perspectiva, los encuentros en red representan un reto porque nos recuerdan que cada conversación es única a la hora de crear posibilidades para un nuevo entendimiento, por lo que no se puede desaprovechar la oportunidad. Pero también es un alivio, pues cada conversación es semilla de nuevas posibilidades y perspectivas en aquellos casos en los que tras varias reuniones sin mejora aparece el agotamiento.

2.5. Los usuarios y sus redes naturales como parte del trabajo en red

Hablar de polifonía, reconocimiento de “otros” competentes y escucha de voces silenciadas es hablar también del trabajo en red que incorpora a los usuarios y a las familias. En primer lugar y como acción clave de la colaboración, es interesante asumir que el lema profesional de “nosotros sabemos lo que te conviene” es además de impreciso, un planteamiento ineficiente y un abuso de poder (González Abad y Rodríguez Rodríguez, 2017). La reunión de los usuarios, su red natural y los sistemas expertos implicados puede producir por sí misma un cambio, pues ofrece una nueva mirada sobre qué sucede, quiénes son los actores implicados y cuáles son las potenciales soluciones (Andersen, 2005; Asen, 2007; Seikkula, 2011). Para desarrollar un trabajo colaborativo que incluya a los usuarios es necesario partir de un punto de respeto y confianza mutua, lo que ya en sí es un reto, pues el contexto de control, necesario en muchas situaciones de atención psicosocial, tiende a interpretarse como incompatible con la colaboración. Incluir a los usuarios en la red

requiere iniciarse en esa relación con la certeza de que habrá tropiezos y escollos, pero también que los esfuerzos conjuntos darán lugar a nuevas estrategias para facilitar cambios. En realidad, es tan sencillo y difícil como pensar y aceptar que los usuarios son miembros de la red, y que junto con los profesionales conforman un sistema fronterizo (Seikkula y Arnkil, 2016) en el que el experto aporta organización, flexibilidad y versatilidad; y el usuario toda la materia prima. Este cruce de fronteras produce un nuevo tipo de experticia, creada gracias a la colaboración entre legos y profesionales. Pero además contribuye a ampliar y enriquecer el capital social tanto de expertos como de usuarios.

Ejemplo de esto son los *Family Group Conferences* neozelandeses (Huntsman, 2006), el *Moral Case Deliberation* (Molewijk *et al.*, 2008) o el abordaje que Justine van Lawick y Margreet Visser (2015) proponen de divorcios conflictivos. Estas últimas incluyen a los padres e hijos en un trabajo en red, pero también a los abuelos, hermanos, nuevas parejas, tíos, vecinos, compañeros de trabajo, de colegio, y otros profesionales significativos. Son conscientes de que parte del conflicto es sostenido por una red muy voluntariosa al tiempo que incendiaria, por lo que el mensaje que mandan es claro: la intervención solo puede ser exitosa si la red natural ayuda, no solo a la familia, sino a las profesionales.

En definitiva, se trata de aceptar que, en los usuarios, y en su red natural, reposa sabiduría real con la que analizar conjuntamente cuatro aspectos: a) los recursos informales existentes; b) los recursos informales potenciales que actualmente no son utilizados; c) las barreras para involucrar elementos infrautilizados y d) los factores a considerar en la decisión de incorporar recursos informales en el plan de intervención formal (Tracy y Whitaker, 1999).

3. Conclusión

A lo largo de este texto hemos querido contribuir a la reflexión sobre un trabajo en red que, partiendo de sus desafíos, vislumbre posibilidades y estrategias. Así pues, en un contexto paradójico en el que se compite al tiempo que se exige colaboración, es comprensible que el trabajo en red atraviese periodos de colapso. A ello contribuyen la todavía dominación del paradigma positivista, el choque de culturas organizacionales con dinámicas, intereses y agendas diferentes incluso opuestas, y la precarización del mercado laboral. Pero también cuestiones relacionales propias de la intervención social, como la confusión entre contenido y relación en la interacción entre agencias y profesionales, y la reproducción de patrones isomórficos. Sin duda, otra dificultad añadida es la intensidad emocional que los propios casos presentan.

Mas, a lo largo de este artículo, también se ha reflexionado sobre cómo implementar un trabajo en red colaborativo. En este sentido es necesario aceptar la complejidad de la realidad que se habita; abandonar la culpa, la autodefensa y la omnipotencia y asumir la interdependencia entre agencias, disciplinas y actores. Emerge la necesidad de escuchar, tal vez más que de hablar, y reconocer al “otro”, incluyendo al usuario, como capaz y necesario.

En definitiva, el trabajo en red es posible si existe el deseo de repensar y cuestionar las prácticas de uno mismo por el bien común. Porque, tal y como reza la reflexión de Fernando Pessoa:

Llega un momento en que es necesario abandonar las ropas usadas que ya tienen la forma de nuestro cuerpo y olvidar los caminos que nos llevan siempre a los mismos lugares. Es el momento de la travesía. Y, si no osamos emprenderla, nos habremos quedado para siempre al margen de nosotros mismos.

4. Referencias bibliográficas

- Alegria, C. (2003). *El mundo es ancho y ajeno*. Madrid: Alianza Editorial.
- Andersen, T. (2005). Procesos de reflexión: actos informativos y formativos. ¿Pueden tomar prestados mis ojos, pero no deben quitármelos! En: S. Friedman (comps.), *Terapia familiar con equipo de reflexión* (pp.39-70). Buenos Aires: Amorrortu.
- Asen, E. (2007). Changing ‘Multi-Problem Families’. Developing a Multi-Contextual Systemic Approach. *Social Work and Society*, 5(3), 1-10.
- Ayuntamiento de Madrid. (2008). *Manual de Servicios Sociales de Ayuntamiento de Madrid para la Protección de Menores*. Madrid: Área de Gobierno de Familia y SS.SS. Recuperado de: <https://www.ma->

- drid.es/UnidadesDescentralizadas/ServALaCiudadania/SSociales/EspInformativos/Especial%20Infancia/Publicaciones/manual.pdf
- Bourdieu, P. (1986). The forms of Capital. En: J.G. Richardson (ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 240-268). Nueva York: Greenwood.
- Bourdieu, P. (1999). *La miseria del mundo*. Madrid: Fondo de Cultura Económica de Argentina.
- Colapinto, J. (1995). Dilution of family process in social services: implications for treatment of neglectful families. *Family Process*, 34(1), 59-74
- García-Valdecasas Medina, J.L. (2011). Una definición estructural de capital social. *Redes*, 20(6), 132-160.
- Gergen, K. (1996). *Realidades y relaciones. Aproximaciones a la construcción social*. Paidós: Barcelona.
- González Abad, L. y Rodríguez Rodríguez, A. (2017). Más allá de la coordinación: los contextos de colaboración en protección a la infancia. En: A. Lima Fernández, E. Pastor Seller y C. Diego Verde (coords.), *Comunidades Sostenibles: Dilemas y retos desde el Trabajo Social*. Madrid: Thomson Reuters Aranzadi.
- Harris, A. y Allen, T. (2011). Young people's views of multi-agency working. *British Educational Research Journal*, 37(3), 405-419.
- Huntsman, L. (2006). *Family group conferencing in a child welfare context – A review of the literatura*. Centre for Parenting and Research. Funding and Business Analysis Division.
- Imber-Black, E. (2000). *Familias y sistemas amplios: el terapeuta familiar en el laberinto*. Barcelona: Paidós.
- Koltz, R., Odegard, M., Feit, S., Provost, K. y Smith, T. (2012). Parallel Process and Isomorphism: A Model for Decision Making in the Supervisory Triad. *Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 20(3), 233-238.
- Miller, C. y Ahmad, Y. (2000). Collaboration and partnership: An effective response to complexity and fragmentation or solution built on sand? *International Journal of Sociology and Social Policy*, 20(5/6), 1-8. Doi: 10.1108/01443330010789151.
- Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. (2012). *Protocolo común para la actuación sanitaria ante la Violencia de Género*. Madrid: Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Recuperado de: <http://www.violenciagenero.igualdad.mpr.gob.es/profesionalesInvestigacion/sanitario/docs/PSanitarioVG2012.pdf>
- Minuchin, P., Colapinto, J. y Minuchin, S. (1998). *Pobreza, institución, familia*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Molewijk, T., Abma, M., Stolper, G. Widdershoven, A.C. (2008). Teaching ethics in the clinic. The theory and practice of moral case deliberation. *Journal Med Ethics*, 34, 120–124.
- Muñoz, G. (2011). Contrapuntos epistemológicos para intervenir lo social: ¿Cómo impulsar un diálogo interdisciplinar? *Cinta de Moebio: Revista Electrónica de Epistemología de Ciencias Sociales*, 40, 84-104. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cmoebio/n40/art05.pdf>
- Robinson, M. (2004). Therapeutic collaboration: Bridging the gap between statutory and therapeutic work. *Australian Social Work*, 57(4), 374-380. Doi: 10.1111/j.0312 407X.2004.00167.x
- Rodríguez Rodríguez, A. (2001). Contextos de colaboración: entre el deseo y la realidad. *Trabajo social hoy*, 31, 73-92.
- Salmon, G. (2014). Multi-agency collaboration: The challenges for CAHMS. *Child and Adolescent Mental Health*, 9(4), 156-161. Doi: 10.1111/j.1475-3588.2004.00099.x
- Salmon, G. y Rapport, F. (2005). Multi-agency voices: A thematic analysis of multi-agency working practices within the setting of a child and adolescent mental health service. *Journal of Interprofessional Care*, 19(5), 429-443.
- Scott, D. (2005). Inter-organisational collaboration in family-centred practice: A framework for analysis and action. *Australian Social Work*, 58(2), 13-141. Doi: 10.1111/j.1447- 0748.2005.00198.x
- Schön, D. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Londres: Temple Smith.
- Seikkula, J. (2011). Becoming Dialogical: Psychotherapy or a Way of Life? *The Australian and New Zealand Journal of Family Therapy*, 32(3), 179–193.
- Seikkula, J. y Arnkil, T.E. (2016). *Diálogos terapéuticos en la red social*. Barcelona: Herder.
- Smale, G., Tuson, G. y Staham, D. (2003). *Problemas sociales y trabajo social. Hacia la inclusión y el cambio social*. Madrid: Morata.
- Smith Benjamin, L. (2006). *Interpersonal Reconstructive Therapy*. Nueva York: Guilford.
- Tomison, A.M. y Stanley, J (2001). *Strategic Directions in Child Protection: Informing Policy and Practice*. Unpublished report for the South Australian Department of Human Services. Recuperado de: <https://>

aifs.gov.au/cfca/publications/strategic-directions-childprotection-informing_policy/brief-1-social-welfare-framework

- Tracy, E. y Whittaker, J. (1999). *El mapa de la Red Social: Evaluación de Apoyo Social en la Práctica Clínica*. Recuperado de: http://redessocialesengestionsocial.weebly.com/uploads/2/1/1/4/21144954/el_mapa_de_la_red_social_en_la_practica_clinica.pdf
- Ubieto, J.R. (2009). *El Trabajo en Red. Usos posibles en Educación, Salud Mental y Servicios Sociales*. Barcelona: Gedisa.
- Van Lawick, J.M. y Visser, M.M. (2015). No Kids in the Middle: Dialogical and Creative Work with Parents and Children in the Context of High Conflict Divorces. *Australian and New Zealand Journal of Family Therapy*, 36(1), 33-50. Doi: 10.1002/anzf.1091
- Watzlawick, P., Bavelas, J.B. y Jackson, D.D. (1987). *Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.
- White, M.B. y Russell, C.S. (1997). Examining the multifaceted notion of isomorphism in marriage and family therapy supervision: a quest for conceptual clarity. *Journal of Marital and Family Therapy*, 23, 315–333. Doi:10.1111/j.1752-0606.1997.tb01040.x
- Whiteside, M. (2004). The challenge of interdisciplinary collaboration in addressing the social determinants. *Australian Social Work*, 57(4), 381-393. Doi: 10.1111/j.0312-407X.2004.00168.x