


Poder y género en los liderazgos del trabajo social

Ainhoa Berasaluze Correa

Euskal Herriko Unibertsitatea (EHU-UPV) ✉ 

<https://dx.doi.org/10.5209/cuts.93004>

Enviado: 13/12/2023 • Aceptado: 18/03/2024

ES Resumen. Pensar el trabajo social en clave de liderazgo es algo que nos incumbe e interpela al conjunto de las y los profesionales, estemos ocupando o no un puesto de dirección o responsabilidad. Nos remite a pensar sobre nuestra manera de ser y estar en la profesión: ¿cómo nos relacionamos con el poder? ¿cómo influye nuestra identidad de género? ¿con qué tipo de liderazgo nos identificamos? Son cuestiones poco reflexionadas, que nos suelen incomodar y que en muchas ocasiones tratamos de evitar. Sin embargo, debemos reflexionar sobre ellas si aspiramos a liderar el área de conocimiento e intervención del trabajo social y los servicios sociales desde unas prácticas asentadas en la ética, el compromiso y la justicia social. En este artículo se comparten los resultados de investigaciones basados en la práctica del acompañamiento y la supervisión con profesionales de la acción social, fundamentalmente, trabajadoras sociales de los servicios sociales, que se encuentran en puestos de responsabilidad. Gracias a ellas hemos conocido los condicionantes contextuales, profesionales y personales con los que se encuentran en el día a día y juntas hemos ido construyendo estrategias de acción para un desempeño más eficaz y saludable.

Se trata, en definitiva, de una invitación a reflexionar sobre los liderazgos en trabajo social, sobre nuestra identidad profesional y sobre el papel que desempeñamos en las políticas sociales.

Palabras clave: Trabajo social, servicios sociales, liderazgo, poder, género.

ENG Power and gender in social work leadership

Abstract. Thinking about social work in terms of leadership is something that concerns and challenges all professionals, whether or not we hold a position of management or responsibility. It leads us to reflect on how we relate to power, how our gender identity influences us, and what kind of leadership we identify with. These are often unexamined questions that make us uncomfortable and that we often try to avoid. However, we must reflect on them if we aspire to lead the field of knowledge and intervention in social work and social services with practices rooted in ethics, commitment, and social justice.

This article shares the findings of research based on the practice of accompanying and supervision with professionals in social action, primarily social workers in social services who hold positions of responsibility. Through these research studies, we have learned about the contextual, professional, and personal constraints they face on a daily basis, and together we have been building action strategies for more effective and helpful performance.

In conclusion, this is an invitation to reflect on leadership in social work, our professional identity, and the role we play in social policies.

Keywords: Social work, social services, leadership, power, gender.

Como citar: Berasaluze Correa, A. (2024). Poder y género en los liderazgos del trabajo social. *Cuadernos de Trabajo Social* 37(2), 211-220. <https://dx.doi.org/10.5209/cuts.93004>

1. De dirigir a liderar: hacia un nuevo paradigma

Debemos comenzar afirmando que no existe una visión unitaria sobre el liderazgo. Sin embargo, podemos identificar dos grandes orientaciones. Por un lado, aquellas teorías basadas en el *enfoque de rasgos*, que se fundamentan en las cualidades de la persona líder. Y, por otro lado, aquellas basadas en el *enfoque de proceso y relación*, que centran la atención en la interacción y en el aprendizaje del liderazgo.

La tradición occidental se enmarca en el primer grupo de teorías. Ha definido al *líder* como un hombre con cualidades específicas para dirigir y mandar en un grupo o colectividad. Históricamente los líderes individuales han tenido una enorme influencia, solo tenemos que pensar en dirigentes políticos, militares, religiosos o científicos, en masculino. Este modelo optó por el término *dirigir*, vinculado a una visión del mundo individualista, asistémica y asimétrica, y con las siguientes características fundamentales: personas con un don o cualidad natural para dirigir; grandes hombres que dan órdenes y dicen lo que se tiene que

hacer; tienen como función principal controlar el trabajo que realizan los y las demás; siempre tienen todas las respuestas; no pueden cometer errores y no se les permite la cercanía porque compromete a la autoridad.

Sin embargo, hoy sabemos que para que esos líderes hayan podido conseguir grandes cambios y apoyos masivos, han contado con unas determinadas condiciones y que, por tanto, no son logros que se les pueda atribuir unipersonalmente. Esta forma de dirigir también tiene consecuencias adversas, que no ayudan en la consecución de los objetivos deseados. Todo ello está contribuyendo a que nos identifiquemos cada vez menos con esta manera de entender el liderazgo y con el rol a desempeñar en una dirección, coordinación o jefatura desde este modelo.

A partir de estos cuestionamientos, en las últimas décadas se han desarrollado nuevas formas alternativas de comprender y ejercer el liderazgo. Formas alternativas que conocemos como *liderazgo social, democrático, colectivo, participativo, transformacional, compartido, colaborativo, relacional, femenino*, etc. Cada denominación quiere subrayar el aspecto que adopta mayor relevancia. Sin entrar en las particularidades, todos ellos son estilos de liderazgo que pretenden impulsar una forma de dirigir alternativa a la tradicional, más democrática y positiva, con una visión compartida para trabajar por el interés general y el bien común, y vinculada a las siguientes características básicas: a liderar se aprende; todas y todos podemos ser líderes o lideresas, aportando nuestro particular talento; dirigir significa motivar a personas y acompañar procesos; liderar es comprometerse con las personas a las que lidera; el liderazgo es una elección que requiere voluntariedad; las personas estamos interrelacionadas y somos interdependientes; juntas creamos lo que individualmente no podemos crear.

Hoy hablamos más de *liderazgo* y no tanto de *líderes*, entendiendo por liderazgo “el proceso mediante el cual una persona influye en un grupo de personas para lograr un objetivo común” (Northouse, 2021, p. 3), es decir:

- Proceso: el liderazgo se desarrolla en un proceso de interacción y comunicación.
- Influir: para que el liderazgo tenga éxito debe influir en otras personas. Sin influencia no hay liderazgo y la influencia está relacionada con el poder.
- Grupo: el liderazgo implica una relación de al menos dos personas.
- Objetivo común: el liderazgo atiende a intereses colectivos.

Así, podemos afirmar que hoy estamos más enfocadas y enfocados hacia un modelo o visión de liderazgo más cercano a la *excelencia* que a la *exigencia*. En la Tabla 1 se recogen, a partir de las autoras Silvia Guarnieri y Miriam Ortiz de Zárate (2015), los tipos ideales de ambos modelos.

Tabla 1. Modelos de liderazgo

Modelo basado en la exigencia	Modelo basado en la excelencia
Busca lo perfecto	Busca la mejora
Enfocado a la meta	Enfocado en el camino
Error = Fracaso	Error = Oportunidad
Control	Compromiso
Desconfianza	Confianza
Resistencia al cambio	Innovación
No da buen feedback	Da buen feedback
Cerrado a la crítica	Abierto a la crítica y autocrítica
Clima de tensión	Clima positivo
Soy lo que hago	Soy más de lo que hago

Fuente: elaboración propia a partir de Guarnieri y Ortiz de Zárate (2015).

Actualmente, en nuestro contexto sociocultural, aunque todavía está muy presente y arraigado el modelo de dirigir basado en la exigencia, podemos decir que, al menos discursivamente, hemos superado la adhesión al modelo individual y exigente de la tradición occidental, y que en la práctica estamos caminando hacia nuevos modelos alternativos de liderazgo desde paradigmas más democráticos, universales, éticos y feministas, enfocados hacia la excelencia.

En cualquier caso, en el marco de este modelo de excelencia, cada quién tiene que construir su propio estilo de liderazgo, acorde a su identidad ideológico-política y personal-profesional. Por tanto, en este artículo no se defenderá un determinado estilo de liderazgo, sino más bien, desde una visión del liderazgo basado en la excelencia, apuntamos algunos aspectos particularmente importantes para que cada quién pueda construir su propio estilo de liderazgo. Antes de adentrarnos en los mismos, señalaremos dos elementos centrales que atraviesan todo tipo de liderazgos y que debemos considerar y reflexionar sobre ellos como punto de partida: el poder y el género. Haremos una referencia a ellos desde la perspectiva del trabajo social.

2. Repensar el trabajo social en términos de poder y género

2.1. Poder

El poder como constructo social es complejo de conceptualizar por su dinamismo, multidimensionalidad y carácter relacional. Una de las aproximaciones más ampliamente aceptada es la que entiende el poder como la capacidad o el potencial de influir sobre las creencias, actitudes o formas de proceder de otras personas. Foucault (1979) define el poder en términos de *relación*, toda interacción social es una relación de poder, por tanto, todas las relaciones entre personas están condicionadas por micropoderes. Así, el poder está siempre presente en la vida social y no es algo que podamos eludir porque es inevitable.

A pesar de que el poder como categoría analítica ha sido ampliamente estudiada en las ciencias sociales desde enfoques filosóficos, sociológicos, antropológicos y feministas, desde el trabajo social históricamente hemos reflexionado poco sobre el poder. No obstante, en las últimas décadas ha aumentado el interés investigador sobre la relación del trabajo social con el poder y podemos encontrar aportaciones de interés vinculadas a este objeto de estudio aplicado a nuestro ámbito de acción, referenciando dos sentidos básicos en la aplicación del poder al trabajo social: el trabajo social como *objeto de poder* y el trabajo social como *sujeto de poder*.

Quizás, en el imaginario colectivo hay una mayor identificación como víctimas del poder, como objetos del poder de las organizaciones, como una disciplina y profesión sumisa, sometida a la ejecución de decisiones político-instituciones, adoptadas al margen de nosotras y nosotros. Desde esta posición el poder lo significamos como algo malo y negativo, propio de otras y otros, no nuestro.

No es menos cierta la perspectiva que nos sitúa como sujetos de poder hacia las personas que atendemos a través de la intervención social. El saber científico o conocimiento experto es una potente fuente de poder profesional, aun siendo la disciplina de trabajo social una disciplina epistemológicamente débil. Las trabajadoras y los trabajadores sociales ejercen poder en las relaciones profesionales que establecen. Sin embargo, nos cuesta más identificar y reconocer esta posición como sujetos de poder. Xavier Pelegrí (2018) considera que solemos ser “refractarios al poder” (p. 44) y Francisco Idareta (2017) señala que “eufemizamos intencionalmente la violencia en la intervención social” (p. 78). Belén Navarro (2023) subraya que negar la asimetría de poder entre profesional y persona atendida es un ejercicio de inmadurez profesional y nos sitúa en una posición muy delicada y peligrosa, ya que puede conducirnos inconscientemente al abuso de poder hacia quienes pretendemos ayudar. Y ese abuso es precisamente lo que debemos evitar, manteniendo una relación crítica y un uso responsable y ético del ejercicio del poder. En este sentido, Maribel Martín (2011) considera que el poder en trabajo social es necesario para incidir positivamente en la vida de las personas.

Para aproximarnos al liderazgo en trabajo social, nos interesa el sentido de *sujeto de poder*, pero en su *dimensión positiva*. En términos de Foucault (2009), se trata del gobierno de uno mismo o gobierno del yo. Lo que desde el feminismo se ha denominado como poder adentro: poder vital o afirmativo de la vida, es decir, reconocer el potencial único que cada persona tiene para darle forma a su vida y su mundo (Just Associates, 2020). Pelegrí (2018), aplicando esta dimensión positiva a nuestro ámbito, lo expresa de la siguiente manera “tomar conciencia de la necesidad de empoderarse personalmente y como profesión, para desarrollar un poder positivo que, en sintonía con la población también empoderada, permita conseguir cambios efectivos en la realidad” (p. 44).

Por tanto, el liderazgo requiere concebirse y reconocerse a sí misma/o como sujeto de poder, es decir, como profesional que tiene el potencial y la capacidad de hacer de sí mismo algo más de lo que le dictan los contextos en los que se encuentra inmerso (Zamanillo, 2018). Poder para decidir sobre la propia vida con responsabilidad y para participar en la incidencia política desde el compromiso social.

2.2. Género

En esta reflexión es pertinente también dedicar un espacio a la categoría de género, en tanto en cuanto es uno de los modos a través del cual opera el poder. Que el trabajo social es una profesión feminizada, es un hecho incuestionable (Berasaluze, 2009). De acuerdo con los últimos datos aportados por el Consejo General del Trabajo Social, el 89% de las trabajadoras sociales siguen siendo mujeres (Vicente, Nogués y Orgaz, 2022).

Tal y como apuntan todos los estudios, el conocido como *techo de cristal* o *suelo pegajoso* sigue funcionando para las mujeres en sus carreras profesionales. No solemos ser la primera opción cuando hay que pensar en alguien para un puesto de responsabilidad. En el trabajo social también se reproduce este funcionamiento social. Solo tenemos que observar quienes ocupan los puestos de responsabilidad en nuestras universidades, administraciones y organizaciones para comprobar que los hombres siguen estando sobrerrepresentados y los puestos de gerencia masculinizados. Los datos recogidos en el *IV Informe sobre los servicios sociales en España y la profesión del trabajo social* (2022), ponen de manifiesto el acceso privilegiado de los trabajadores sociales hombres a los puestos directivos.

También tiene una lectura de género el hecho de que muchas mujeres profesionales desestimen las escasas propuestas que reciben para asumir este tipo de puestos. No hemos sido socializadas para ocupar el espacio público, no hemos contado con modelos femeninos de referencia, no nos identificamos con el estilo de liderazgo tradicional... y todo ello nos hace dudar de nosotras mismas, nos sentimos incómodas, intrusas, inseguras, con miedo. Es el *síndrome de la impostora*, fenómeno estructural de autosabotaje que tan bien explica Emma Vallespinós (2023):

Desde niñas hemos recibido una educación patriarcal que nos ha intentado dejar muy claro el espacio que ocupamos, a qué podemos aspirar y hasta dónde podemos llegar. El espacio público ha estado históricamente ocupado por hombres y han sido ellos los que han decidido quién tenía que estar y quién no. (...) Los parámetros con lo que se nos ha juzgado han sido absolutamente masculinos (...) Por eso, tampoco es casualidad que la impostura y la vulnerabilidad aparezcan en todo aquello que tiene que ver con lo público y con lo profesional (p. 51).

Además, es frecuente que las mujeres no recibamos del entorno el apoyo, respaldo y la confianza necesaria para aceptar puestos directivos, con comentarios del tipo: ¿para qué te vas a meter en ese follón? ¿no te es suficiente con lo que has conseguido? ¿no tienes suficiente con tu puesto de trabajo? ¿vas a poder con todo? ¿y si no llegas, qué vas a hacer?

A pesar de todo, en ocasiones, nos atrevemos y decidimos asumir el reto de un cargo de responsabilidad, a sabiendas o no de que nos encontraremos con nuevos obstáculos, críticas y descalificaciones por el hecho de ser mujeres. El hecho de estar siempre bajo sospecha y recibir insultos y ataques personales continuos por cuestiones que nada tienen que ver con el puesto, pueden llevarnos incluso a tirar la toalla.

En este contexto patriarcal, reparar en la identidad de género es una de las claves. La identidad profesional es una construcción personal en interacción con el medio. Ese proceso de construcción puede ser más o menos consciente, más o menos intrínseco:

- En la medida en la que sea más inconsciente, más extrínseco, de fuera para dentro, me dejaré llevar más por el entorno que me dirá como debo ser y qué debo hacer.
- En la medida en la que sea más consciente, más intrínseco, de dentro para fuera, tendré más capacidad de definirlo y tomar decisiones respecto a cómo quiero ser profesionalmente.

Desde una perspectiva de género, la socialización primaria de las mujeres es más desde fuera hacia dentro, llegando incluso a pensar que lo que los demás opinan de nosotras es más importante que lo que nosotras opinamos de nosotras mismas. Acercarnos hacia lo consciente es más costoso y exigente, implica un mayor esfuerzo, pero es más sano y adecuado, porque el aprendizaje significativo va siempre desde dentro hacia fuera. Tal y como lo expresa magistralmente Diego Gracia (2020), “la identidad propia hay que construirla, con materiales del medio, pero de forma autónoma (...) de lo contrario, nos dejaremos llevar por el contexto que dirigirá nuestra vida” (p. 292).

El motivo que nos ha llevado a tomar la decisión de aceptar un puesto de responsabilidad es fundamental para comprender como desarrollaremos ese nuevo rol. En muchas ocasiones aceptamos determinadas propuestas porque nos lo pide alguien al que respetamos y no queremos defraudar, por cuestiones de lealtad, reproduciendo el esquema de funcionamiento *desde fuera hacia dentro*. El liderazgo es una opción que requiere voluntariedad y la voluntariedad implica intención consciente y compromiso individual. Solo desde una voluntariedad intrínseca se puede desarrollar un buen liderazgo, despojado del victimismo de las circunstancias y asumiendo la responsabilidad que comporta participar activamente en la creación de nuevas circunstancias.

3. Tres niveles de indagación de los liderazgos en trabajo social

3.1. Nivel micro: autoliderazgo

Se trata del nivel más próximo, el liderazgo vinculado a una misma, porque no hay liderazgo sin autoliderazgo. Pero ¿cómo desarrollar el autoliderazgo? A través del autoconocimiento como habilidad para conectar con las emociones, pensamientos y acciones propias. Se trata de tomar conciencia de sí misma para poder crecer personal y profesionalmente.

En el trabajo social las y los profesionales somos el principal recurso, y la/el profesional incluye también a la persona. En la intervención social hay que generar una relación, un vínculo, y para ello necesitamos también nuestro *ser*, nuestra parte personal. Así, en trabajo social lo personal y lo profesional está estrechamente vinculado. Detrás del rol profesional siempre está una persona con una determinada experiencia vital, unos valores, un carácter, un estilo... una identidad, en definitiva.

El autoliderazgo y autoconocimiento supone dotarse de tiempos para una misma, para mirarse, para pensarse y observarse. Hacer un trabajo introspectivo a través de la autoobservación y la reflexión crítica para conocer, al menos, tres campos personales:

- Los valores: son el motor interno que guía la acción. Descubrirlos ayuda a entender por qué nos comportamos de determinada manera y no de otra.
- Los recursos: son las fortalezas propias. Descubrirlos permite utilizarlos más y mejor porque construimos desde lo que tenemos y nos da el impulso y seguridad que necesitamos para conquistar nuevos recursos y competencias.
- Las limitaciones: son los juicios negativos que nos hacemos sobre nosotras/os mismas/os. No son limitaciones o debilidades objetivas, sino las que creo que tengo y que operan como si fuesen reales. Identificarlas permite ponerles límite e incluso en ocasiones superarlas.

Más allá de los valores personales, Adela Cortina (2021) nos habla de la necesidad de cultivar una serie de *virtudes*, que tradicionalmente han estado adscritas a las mujeres, para convertirnos en profesionales

virtuosas, entendiendo las virtudes como cualidades que nos predisponen a obrar bien y que se adquieren con el hábito. Para un buen liderazgo en trabajo social, estas serían algunas de las virtudes o facultades a cultivar:

- Voluntariedad: para el autoliderazgo y para liderar a otras personas.
- Protagonismo: desde una posición de poder con una misma. Abandonar el victimismo de las circunstancias y la queja. Superar el síndrome de impostora. Tomar conciencia de lo que depende y de lo que no depende de cada quién.
- Cuidado: aceptación y respeto hacia una misma. Generar una mirada apreciativa, mirarse con cariño, reconocerse y tratarse con amabilidad. Validarse como líderes o líderes, fijarnos en lo que podemos aportar.
- Interdependencia: reconocer que necesitamos de las y los demás para sobrevivir. Reconocer en primera persona la vulnerabilidad, ello nos permite ser imperfectas/os, cometer errores... y es precisamente lo que nos hace más fuertes.
- Lucidez: conciencia de la complejidad social y reconocimiento de las propias limitaciones.
- Aprendizaje: proceso continuo para conocer y comprender desde una actitud crítico-reflexiva.
- Confianza: confiar en una misma, confiar y hacernos confiables para las y los demás.
- Congruencia: alinear el pensar, el sentir y el hacer.
- Compromiso: implicación y cierta rebeldía en aquello en lo que participamos.

Esta mirada va a favorecer la capacidad de diferenciar entre la experiencia inmediata y su explicación reflexiva, adquiriendo mayor conciencia de una misma. En palabras de Silvia Navarro (2020), “se trata de poner en marcha un proceso de maduración personal y profesional, porque son las profesionales maduras las que desean contextos laborales y organizacionales maduros y las que se orientan a la excelencia” (p. 57).

Probablemente, muchas y muchos profesionales han tenido que hacer este proceso de autoconocimiento en algún momento de crisis o malestar. La propuesta aquí recogida consiste en tomar la iniciativa y desarrollar la capacidad de autoliderarse sin esperar a un momento crítico. Ocuparnos de nosotras mismas es la primera y más importante tarea que se debe acometer. Tal y como apunta Teresa Zamanillo (1990), “conquistarse a sí misma es la empresa más hermosa que se puede acometer” (p. 33).

3.2. Nivel meso: liderar a otras personas (equipos, proyectos, organizaciones)

Como profesionales del trabajo social podemos ocupar puestos de liderazgo en diversas formas y grados: responsables de un recurso, coordinadoras/es de un servicio, jefas/es de un área, directoras/es de un departamento, etc.

En muchas ocasiones nos llega la oportunidad desde el reconocimiento de nuestro buen hacer profesional. Y esta es precisamente la demanda del colectivo profesional a la hora de cubrir los puestos de dirección y coordinación. Víctor Giménez-Bertomeu, director del grupo de investigación sobre *Trabajo social y servicios sociales* (GITSS) de la Universidad de Alicante, en una investigación publicada en el 2021, recoge precisamente esa idea de las entrevistas realizadas a las/os trabajadoras/os sociales:

Se insta a que [los puestos de dirección] se ocupen por personas con experiencia anterior en puestos de intervención directa, a fin de comprender y conocer mejor los procedimientos y las necesidades del servicio, así como empatizar con la labor y el día a día del personal profesional (p. 132).

Pero, un buen profesional no es automáticamente un buen líder o líderesa. En ocasiones escuchamos decir “perdimos a un/a gran profesional para quedarnos con un/a mal/a jefe/a”. Ese tránsito desde la atención directa a la coordinación, con frecuencia, se realiza sin red, sin preparación y formación para ello, como si ese nuevo rol no necesitase construirse. Tal y como hemos apuntado, a liderar se aprende y, por tanto, hay que construir el estilo propio de liderazgo desde la formación continua, el autoanálisis y la supervisión.

Entonces, ¿cómo ejercer un buen liderazgo en los espacios de acción social? Las/os trabajadoras/os sociales tienen que hacer frente a las contradicciones, tensiones, dilemas y desafíos de la intervención social. Es habitual que las organizaciones sociales olviden que su principal recurso son los y las profesionales. Se invierte en tecnología, se diseñan nuevos planes, se ofrece formación, pero se desatienden las necesidades más básicas de las profesionales y los equipos: la necesidad de desarrollar un trabajo significativo, la necesidad de contribuir y que se reconozca, la necesidad de participar en los cambios que nos afectan, etc.

Las y los profesionales de la atención directa, necesitan que las jefaturas y direcciones no se encierren en la gestión y asuman la función de apoyo a los equipos profesionales, impulsando el desarrollo de una cultura de trabajo común en la que se compartan valores y se consideren los diferentes roles como complementarios entre sí desde unas relaciones de horizontalidad (Zamanillo, 2008).

Desde estas consideraciones, son necesarios liderazgos que reparen en los *finés* de la organización, pero también en los *medios* para conseguir dichos fines. Es decir, que combinen la responsabilidad por la calidad de la atención que los equipos profesionales ofrecen a la ciudadanía (finés), con la responsabilidad por la salud y el bienestar de los propios equipos, de manera que se favorezca una cultura del cuidado profesional en nuestras organizaciones (medios).

Las organizaciones, los servicios o los proyectos se crean para realizar un propósito colectivo. La persona-profesional que ocupa un puesto de responsabilidad tiene que compartir el propósito común, tiene que estar

alineado con la organización, el servicio o el proyecto. Además, cuando se juntan las personas para realizar ese propósito común se crea una relación. Por tanto, desde los puestos de responsabilidad hay que atender ambas cuestiones: la tarea y la relación, teniendo presente que la relación está al servicio de la tarea, que al mismo tiempo está al servicio del propósito común. Profundizaremos a continuación en algunos aspectos para liderar todo esto.

3.2.1. La tarea

Se trata del encargo organizacional y comprende el campo racional. Hay distintas cuestiones relacionadas con la tarea sobre las que debemos reflexionar. En esta ocasión, nombraremos tres de las cuestiones básicas.

- El propósito colectivo y compartido

Es fundamental que los y las responsables tengan siempre presente el propósito colectivo, como guía de su acción, porque es muy diferente *ponerme al servicio del propósito colectivo* o *poner el propósito colectivo a nuestro servicio*, y si lo pensamos, esto último pasa con mucha frecuencia. Aquí está una de las claves del buen líder o lideresa.

También es necesario clarificarlo con el equipo: ¿para qué estamos aquí? ¿cuál es el objetivo que nos une? ¿al servicio de qué y de quién nos ponemos? Si nos pusiésemos a reflexionar sobre esto en los equipos, nos sorprenderíamos de las percepciones tan diferentes que tenemos. Hay que tratarlo expresamente ya que nos sirve para pasar *de lo mío a lo nuestro*, para crear identidad grupal. También es necesario escuchar la voz y contrastar ese propósito común con la ciudadanía.

- El rol como función

Clarificar el rol o función en el puesto de responsabilidad es otra de las tareas básicas: ¿Qué me compete y qué no? ¿Qué posibilidades y limitaciones tengo desde este rol? Desde un puesto de responsabilidad no se puede asumir y solucionar todo. Hay asuntos que no son responsabilidad de ese rol y es muy importante tenerlo claro para ajustar las expectativas y no caer en la frustración o en la sobrerresponsabilidad.

Tampoco podemos perder de vista que un rol no agota lo que es una persona. A veces se confunde y se equipara. Opiniones críticas que van dirigidas al rol las vivimos como ataques personales y ello implica sufrimiento y deterioro de la relación.

- La delegación

Es una de las habilidades básicas que hay que adquirir en el ejercicio del liderazgo. En contra de lo que pueda parecer, es una competencia necesaria pero complicada de hacer bien. El líder o lideresa delega funciones, pero nunca la responsabilidad. Por eso, un buen líder defenderá con lealtad a su equipo y asumirá en primera persona cualquier error que pueda cometer. No hay nada peor que ver a un jefe o a una jefa esquivar la responsabilidad y culpar a un miembro de su equipo. La responsabilidad del líder supone asumir el riesgo inherente a la toma de decisiones, someterse a procesos de evaluación y rendir cuentas (Fantova y Arrieta, 2021).

Además, la delegación no es un acto, sino un proceso. Hay que pensar qué función se delega, elegir a quién del equipo se le propone, realizar la petición personalmente, prepararle y acompañarle en todo el proceso. Si se hace bien supone mucho trabajo para la persona responsable, pero estará contribuyendo al buen funcionamiento del equipo, porque la delegación es un medio de aprendizaje, potencia y enriquece el contenido del trabajo, fomenta la iniciativa y el compromiso, y favorece la participación activa en la toma de decisiones.

3.2.2. La relación

Se refiere al equipo profesional y comprende el campo emocional. En relación al equipo, al puesto de responsabilidad se puede llegar desde dos situaciones distintas. Cada una de ellas nos sitúa en un punto de partida distinto. La primera sería cuando el equipo no conoce a la persona que ocupa el puesto de responsabilidad, llega desde fuera de la organización o servicio. Es una situación de desconocimiento mutuo que en muchas ocasiones provoca desconfianza. Una segunda sería cuando la persona responsable ha formado parte del equipo, es decir, desde la promoción interna. En esta situación, encontramos dos posibles riesgos: el amiguismo y la confusión del rol (siguiendo con las funciones como profesional de la atención directa en lugar de desarrollando las nuevas funciones como responsable). En ambos casos, se debe ser consciente de la soledad del puesto y de que el equipo siempre tiene un juicio sobre el líder o la lideresa, le conozca o no.

Desde los puestos de responsabilidad, hay que dedicar tiempo y mantener espacios para el propio equipo, más allá de la tarea. Ser conscientes y favorecer que las relaciones en el seno del equipo tienen que estar basada en:

- La madurez personal: los equipos necesitan personas maduras que comprendan la existencia de distintos roles y funciones entre los miembros del equipo, aceptando las diferencias y dando el mismo valor a todos ellos.

- El respeto mutuo: todas las relaciones profesionales son relaciones personales, pero no se debe confundir la relación personal con la amistad. Sin una relación personal mínimamente aceptable, no puede haber una buena relación profesional.
- El reconocimiento: es necesario generar relaciones que incluyan el reconocimiento porque se trata de una necesidad humana vital.
- La cohesión de equipo y propósito común: la cohesión de equipo se consigue generando identidad de equipo (quienes queremos ser), compartiendo los objetivos (para qué estamos aquí) y diseñando la relación (cómo lo vamos a hacer). Como equipo hay que acordar un propósito común como elemento central que guiará la actividad. Es necesario que todas las personas del equipo sientan una vinculación significativa con el propósito u objetivo común.

Para poder trabajar todo esto se requieren competencias comunicativas (Hernández, 2000). Caben subrayar dos habilidades de relación: la escucha y la confianza.

La escucha es una habilidad desvalorizada, quizás por pensar que es sencilla. Nada más lejos de la realidad. Solo tenemos que reparar en el análisis sobre la escucha que realiza Jesús Madrid (2005) para comprobar su complejidad. Es habitual que escuchemos mal, bien porque tenemos mucho que decir, bien porque pensamos que tenemos razón o bien porque estamos pensando en cuál va a ser nuestra respuesta. La escucha implica recoger aquella parte de lo escuchado que se considere positiva, nueva o que pueda servir. Por ello, son aliados de la escucha el silencio, la curiosidad genuina, la indagación apreciativa y las preguntas abiertas.

La confianza en el marco de las relaciones profesionales es la predisposición a trabajar con las demás personas. Las personas con cargo de responsabilidad tienen que confiar y generar confianza y para ello deben cultivar los siguientes principios y actitudes, ya que contribuyen a la generación de confianza:

- La competencia: ser competente para desarrollar el encargo.
- La generosidad: ponerse al servicio de los intereses colectivos.
- La credibilidad: cumplir los compromisos en tiempo y forma.
- La dedicación: dedicar tiempo a conversar con las profesionales y el equipo.
- La claridad: hacer peticiones precisas, evitando la ambigüedad.
- La reclamación: mantener conversaciones ante tareas o compromisos no realizados con la intención de buscar soluciones.

Así, en este nivel meso, un buen liderazgo en el ámbito social es aquel que más allá de la gestión, está enfocado en el cuidado y acompañamiento del equipo de trabajo para que pueda desarrollar su tarea lo mejor posible. Y lo realiza desde la generosidad, siendo consciente que al liderar sacrifica parte de sus intereses personales para ponerse al servicio de los intereses colectivos.

3.3. Nivel macro: liderar el trabajo social

En este nivel macro se sitúa el liderazgo del espacio profesional y disciplinar. Orientar nuestras energías a hacernos fuertes en lo nuestro, en lo específico, en lo singular, y desde esa posición de fortaleza poder contribuir en la mejora de las políticas sociales y colaborar con otras disciplinas sin confundirnos, en igualdad. Y, ¿qué es lo específico y singular? Nos referimos a la intervención social o praxis colaborativa. Liderar el trabajo social es liderar la intervención social. Es algo evidente, pero, sin embargo, en muchas ocasiones descuidamos el campo más propio para ocuparnos de otros que no lo son tanto. A continuación, se apuntan algunas pistas para avanzar en este camino:

3.3.1. No perder de vista el objeto profesional y disciplinar: la intervención social o praxis colaborativa

El término de *intervención social* fue acuñado por el trabajo social en la década de los años 50 para sustituir al de *tratamiento* más propio del modelo médico. Teresa Zamanillo (2012) definió la intervención social como “toda acción social que es realizada por agentes profesionales en entidades públicas o privadas que trata de transformar las condiciones de vida de personas y colectivos en situación de desventaja o exclusión social” (p. 103). Más recientemente, Miren Ariño (2017) aboga por sustituir el término intervención social por *praxis colaborativa*, para connotar con *praxis* la integración teoría-práctica y con *colaborativa* una relación horizontal entre las profesionales y las personas atendidas.

Más allá del término, hay que considerar la dimensión relacional que comporta la intervención social. Josefa Fombuena (2023) explica dicha dimensión como la relación de ayuda que se construye entre el/la profesional y la persona, el encuentro o el vínculo que se genera, la alianza o la colaboración. En esa relación significativa se inicia y desarrolla la labor profesional. La eficacia de la intervención social depende en gran medida de la calidad de la relación que se establezca. Dicho de otra manera, sin relación no hay intervención, podrá haber gestión de recursos, pero no intervención social.

Llevamos demasiado tiempo descuidando la intervención social. Sabido es que, desde la década de los años 80, paralelamente al desarrollo del Sistema Público de Servicios Sociales, se ha producido un proceso paulatino de reducción de la intervención social. Ello es una de las grandes fuentes de malestar entre las y los profesionales, y también uno de los motivos por lo que el alumnado del Grado de Trabajo Social muestre

escepticismo a la hora de realizar sus prácticas curriculares en este ámbito de protección. Es algo paradójico si tenemos en cuenta que la intervención social es la principal prestación técnica del Sistema de Servicios Sociales y, por tanto, el sistema de protección por excelencia para la intervención social.

Si queremos liderar el trabajo social, y por qué no, los servicios sociales, tendremos que cuidar y cultivar la intervención social o praxis colaborativa. Cuidar el objeto que nos es propio y descuidar otros que no lo son.

3.3.2. Poner límites al virus de la burocratización en la intervención social

La alta burocratización de la acción social es un reto conocido y reconocido por profesionales, presente en investigaciones y evaluaciones. En el *IV Informe sobre los servicios sociales en España y la profesión del Trabajo Social* (Vicente *et al*, 2022) se alude al malestar y desafecto general de las y los profesionales a la burocratización. El informe también señala la diversidad de significados que adopta la burocracia entre el colectivo profesional. En este sentido, resulta pertinente clarificar a que nos referimos con la burocratización de la intervención social:

Desarrollar la labor profesional desde un enfoque administrativo o bajo la lógica de la gestión de recursos, centrada en la comprobación de requisitos y su tramitación (Berasaluze y Ovejas, 2022), de manera que se sustituye la teoría y el conocimiento por el conjunto de normas y procedimientos como base o guía de la intervención social (Montagud, 2016), dando lugar a la desprofesionalización (Nogués y García, 2023).

La gestión de recursos (y su necesaria burocracia) forma parte de la intervención social. La gestión de recursos versus intervención social, no son dos alternativas de acción, no se pueden equiparar, ya que le estaríamos dando a la gestión de recursos una importancia que no le corresponde. Una buena gestión es imprescindible para la administración adecuada de los recursos que siempre son escasos, pero siempre en el marco de la intervención social. Por tanto, se trata de dar a cada cosa su lugar y de actuar en consecuencia para conseguir una adecuada administración de los recursos en el seno de la intervención social.

3.3.3. Reclamar el desarrollo del Sistema de Garantía de Rentas que garantice la cobertura de la carencia o insuficiencia económica

Dejar de poner en el centro de la actividad profesional la cobertura de las necesidades básicas de subsistencia (Fantova, 2020) o la certificación de la pobreza (Navarro, 2022).

Desde que en la década de los años 90 se crearon las rentas mínimas condicionadas vinculadas a la exclusión y la inserción social (intervención social), se atribuyeron la gestión de las prestaciones económicas a las/os trabajadoras/os sociales, volviéndonos a ocupar de un objeto de no nos es propio, dañando gravemente la profesión.

Caminar hacia una renta básica universal gestionada desde el Sistema Público de Garantía de Rentas, no desde el Sistema de Servicios Sociales, dignificaría a la ciudadanía empobrecida y a la profesión del trabajo social (Consejo General del Trabajo Social, 2020).

3.3.4. Avanzar como disciplina: construyendo conocimiento desde la sistematización de la práctica y la IAP (investigación-acción participativa)

Desde 1990 contamos un área de conocimiento propio: *Trabajo Social y Servicios Sociales*. Supuso el reconocimiento y la vinculación del trabajo social y los servicios sociales al ámbito universitario y científico, y ha posibilitado el actual Grado y Doctorado en Trabajo Social. Todo ello es una fortaleza con la que ya contamos y que debemos poner en valor.

El contrapunto o debilidad es que desde el ámbito académico esa área no se ha nutrido con el suficiente conocimiento teórico-metodológico consensuado de modo intradisciplinar, dado lugar a una debilidad disciplinar, es decir, un corpus de conocimiento que necesita profundidad epistemológica y desarrollo científico (Chaves-Montero y Vázquez-Aguado, 2021) y que conduce automáticamente a la fragilidad profesional.

No todo tipo de conocimiento sirve para enriquecer el área de conocimiento de trabajo social y servicios sociales. Aquí volvemos a toparnos con el objeto, en este caso, objeto de investigación. Necesitamos más *conocimiento situado* (Haraway, 1995) sobre aspectos vinculados a la intervención social que orienten las políticas sociales y transformen la realidad social. Se trata de construir nuevos marcos epistemológicos, metodológicos y técnicos para la intervención social y más en concreto, para los procesos de conocimiento, diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación (Ovejas y Berasaluze, 2022).

En la misma línea, tampoco sirve cualquier tipo de investigación. El conocimiento sobre la intervención social debe construirse desde investigaciones fundamentalmente aplicadas que tengan por finalidad transformar la realidad social. La investigación-acción-participativa (IAP) es la modalidad más acorde a esta finalidad, ya que permite armonizar la investigación y la acción de modo participativo para lograr los objetivos de cambio o mejora. Se trata, por tanto, de investigaciones que generen conocimientos sobre la realidad social (I) al tiempo que se desarrolla la intervención social (A) a través de equipos mixtos (académicas, profesionales, ciudadanía) coparticipes del proceso y de los resultados (P).

La generación y transferencia de conocimientos que estamos proponiendo tiene como finalidad mejorar la acción. Se trata, por tanto, de investigar-actuar para comprender mejor la realidad social incorporando otras formas de mirar y complejizar, y para mejorar la acción social a la luz de la nueva información. Es decir, se pretende conocer y comprender para actuar y transformar. En este sentido, el conocimiento que se genere debe ser construido, utilizado y aplicado por los y las profesionales en su práctica profesional, y al mismo tiempo, ese conocimiento se tiene que generar contando con las y los profesionales a partir de su práctica profesional. Desde esta propuesta el liderazgo ha de estimular la investigación-acción en los equipos.

3.3.5. Aunar fuerzas, abordar los desafíos colectivamente

Sabemos que los desafíos del trabajo social no podemos conseguirlos actuando individualmente. La experiencia nos dice que la fragmentación (por niveles de intervención y ámbitos de actuación) en el seno de la profesión, la desorientación en el seno de la disciplina (apostando por objetos de estudio escasamente vinculados a la intervención social) y la escisión o disociación entre la teoría y la práctica no nos ayuda. Siguiendo a Teresa Zamanillo (2018), la investigación sobre la intervención social “es el campo que nos ha de unir a los profesionales y a los docentes” (p. 133).

Tomar conciencia de todo ello nos debe impulsar a emprender un proceso de reflexión colectiva que resignifique nuestra función social, que nos empuje a un compromiso ético y colaborativo con la ciudadanía y que transforme las quejas y malestares en propuestas de acción. Liderar el trabajo social pasa por encontrar una visión compartida de mínimos (quiénes somos y quienes queremos ser) y luchar por ella de forma colectiva.

4. Reflexión final: el liderazgo como elemento intrínseco del trabajo social

En este artículo hemos planteado que el liderazgo es un tema que nos interpela a todas y todos, al menos en dos niveles: el nivel micro, referida al autoliderazgo como persona y profesional del trabajo social, y el nivel macro, atendiendo al ámbito profesional y disciplinar del trabajo social. Estos dos niveles pueden ser la tarea que nos planteemos, o podemos también acometer el nivel meso, liderando equipos, proyectos, servicios u organizaciones. Sea como fuere, si queremos colaborar con las personas en procesos de autodeterminación y bienestar e influir en las políticas sociales, entonces, tendremos que considerar el liderazgo como un elemento intrínseco del trabajo social, como una parte de nuestra actividad profesional (Baumann, 2021).

Para poder avanzar en esa dirección, necesitamos parar, dejar de hacer... y dotarnos de espacios para la toma de conciencia y para la reflexión crítica sobre nuestras formas de ser, pensar y hacer. Necesitamos espacios de reflexión crítica que contribuyan a crear sistemas de protección social reflexivos, participativos y eficientes. Estos espacios de formación y reflexión sobre la práctica o acción profesional pueden adoptar distintas formas: grupos de supervisión, comités de ética, proyectos de investigación-acción, etc.

Activar el liderazgo en toda nuestra estructura permite contar con la necesaria fuerza colectiva para superar las dificultades que actuando individualmente no es posible. A lo largo de estas líneas, hemos defendido que todas y todos podemos y debemos ser líderes y líderes en trabajo social desde un conjunto de premisas que recogemos a modo de decálogo final:

- Apostar por un estilo de liderazgo propio.
- Reconocer la propia fuente de poder para decidir sobre una misma y para incidir social y políticamente.
- Vivir, aprender y crecer desde dentro hacia fuera con otras personas.
- Partir del autoliderazgo para luego liderar a otras personas.
- Liderar para el propósito común desde el cuidado y acompañamiento de los equipos profesionales.
- Construir una visión compartida del trabajo social y luchar por ella de manera colectiva.

5. Referencias bibliográficas

- Ariño, M. (2017). Contra el diagnóstico. A propósito de las enseñanzas de Paul Feyerabend. *Revista de treball social*, (211), 66-77. <https://www.revistarts.com/es/article/contra-el-diagnostico-proposito-de-las-ensenanzas-de-paul-feyerabend>
- Baumann, K. (2021). Liderazgo en trabajo social y espiritualidad. En Gehrig, R. B.; Opatrný, M.; Birher, N. y Baumann, K. (Ed.). *Espiritualidad, Ética y Trabajo Social* (pp. 175-191). FreiDok plus.
- Berasaluze, A. (2009). El devenir del trabajo social en clave de género. *Zerbitzuan*, (46), 133-140. <https://www.zerbitzuan.net/boletinescompletos.php?op=5>
- Berasaluze, A. y Ovejas, C. (2022). Los desafíos de la intervención social en el sistema de servicios sociales. En *Servicios Sociales y vulnerabilidad frente a la pandemia* (pp. 71-85). Fundación Eguía Careaga. <https://www.sis.net/es/documentacion/catalogo/Record/574119>
- Chaves-Montero, A. y Vázquez-Aguado, O. (2021). La calidad de la producción de Trabajo Social de autores/as españoles/as indexada en ESCI. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 28(2), 189-213. <https://doi.org/10.14198/ALTERN2021.28.2.03>
- Consejo General del Trabajo Social (2020). *Trabajo social ante la garantía de rentas*. <https://www.cgtrabajosocial.es/> (Consultado el 15 septiembre de 2023)
- Cortina, A. (2021). *Ética cosmopolita. Una apuesta por la cordura en tiempos de pandemia*. Paidós.

- Fantova, F. (27 de abril de 2020). *Garantizar la subsistencia en tiempos de emergencias* [Entrada en un blog]. Obtenido de <https://www.fantova.net/2020/04/27/garantizar-la-subsistencia-en-tiempos-de-emergencias/>
- Fantova, F. y Arrieta, F. (2021). Gobernanza colaborativa: construyendo ecosistemas. En *Etorkizuna Eraikiz. Nuevos futuros del estado del bienestar*. Memoria de la reunión 7, (pp. 26-29). Diputación Foral de Gipuzkoa. <https://www.etorkizunaeraikiz.eus/es/think-tank-futuro-estado-bienestar>
- Fombuena, F. (2023). Relación de ayuda: la consideración debida. En Berasaluze, A.; Ariño-Altuna, M.; Ovejas-Lara, R. y Epelde-Juaristi, M. (Ed.), *Supervisión: hacia un modelo colaborativo y transdisciplinar* (pp. 153-164). Aranzadi.
- Foucault, M. (1979). *Microfísica del poder*. La Piqueta.
- Foucault, M. (2009). *El gobierno de sí y de los otros*. Curso en el Collège de France (1982-1983). Fondo Cultura Económica.
- Gracia, D. (2020). *En busca de la identidad perdida*. Triacastela.
- Giménez-Bertomeu, V. M. (dir.) (2021). *El diagnóstico y la planificación de la intervención individual y familiar en los Servicios Sociales de Atención Primaria*. Universidad de Alicante. <http://hdl.handle.net/10045/120120>
- Guarnieri, S. y Ortiz de Zárate, M. (2015). *No es lo mismo*. LID.
- Haraway, D. (1995). *Ciencia, cyborgs y mujeres: la reinención de la naturaleza*. Cátedra.
- Hernández, J. (2000). El equipo de trabajo como sistema interaccional. *Anales de pedagogía*, (18), 189-208. <https://revistas.um.es/analespedagogia/article/view/285191>
- Idareta, F. (2017). Eufemización de la violencia ejercida en trabajo social: hacia el reconocimiento intradisciplinar del abuso de poder. *Trabajo Social Hoy*, (81), 59-82. <http://dx.doi.org/10.12960/TSH.2017.0011>
- Just Associates. (14 de marzo de 2020). *Análisis de poder*. Recuperado de: https://justassociates.org/es/topic_blog/analisis-de-poder/ (Consultado el 4 octubre 2023)
- Madrid, J. (2005). *Los procesos de la relación de ayuda*. Desclée De Brouwer.
- Martín, M. (2011). Los dilemas éticos en la profesión de trabajo social. En Zamanillo, T. (Ed.), *Ética, teoría y técnica. La responsabilidad política del trabajo social* (pp. 9-43). Talasa.
- Montagud, X. (2016). Las consecuencias de la burocratización en las organizaciones de servicios sociales. *Comunitania*, (11), 69-89. <https://doi.org/10.5944/comunitania.11.4>
- Navarro, B. (2022). *Desempeños profesionales* [Entrada en un blog]. Obtenido de <https://trabajosocialytal.com/2022/02/desempenos-profesionales>
- Navarro, B. (2023). Burocracia, poder y praxis profesional. En Berasaluze, A.; Ariño-Altuna, M.; Ovejas-Lara, R. y Epelde-Juaristi, M. (Ed.), *Supervisión: hacia un modelo colaborativo y transdisciplinar* (pp. 287-304). Aranzadi.
- Navarro, S. (2020). *Pensamiento creativo y acción social innovadora*. CCS.
- Nogués, L. y García, T. (2023). Metamorfosis de los servicios sociales en España. En Berasaluze, A.; Ariño-Altuna, M.; Ovejas-Lara, R. y Epelde-Juaristi, M. (Ed.), *Supervisión: hacia un modelo colaborativo y transdisciplinar* (pp. 233-246). Aranzadi.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership: theory and practice*. SAGE Publications.
- Pelegrí, X. (2018). Repensado el poder de los profesionales del trabajo social. *Revista de Treball Social*, (212), 31-46. <https://www.revistarts.com/es/article/repensando-el-poder-de-los-profesionales-del-trabajo-social>
- Vallespinós, E. (2023). *No lo haré bien*. Arpa.
- Vicente, E.; Nogués, L. y Orgaz, C. (Coord.) (2022). *IV Informe sobre los Servicios Sociales en España y la profesión del Trabajo Social*. Consejo General del Trabajo Social. <https://www.cgtrabajosocial.es/publicaciones/iv-informe-sobre-los-servicios-sociales-en-espana-y-la-profesion-del-trabajo-social-isse-iv/114/view>
- Zamanillo, T. (1990). Lo viejo se renueva. Un perfil del trabajador social de hoy. *Documentación Social*, (79), 21-34.
- Zamanillo, T. (2008). *Trabajo social con grupos y pedagogía ciudadana*. Síntesis.
- Zamanillo, T. (2012). La intervención social. *Servicios Sociales y Política Social*, (100), 103-112. <https://www.serviciosocialesypoliticassociales.com/la-intervencion-social>
- Zamanillo, T. (2018). *Epistemología del Trabajo Social. De la evidencia empírica a la exigencia teórica*. Ediciones Complutense.