



## ÁREA 3. CUADERNOS DE TEMAS GRUPALES E INSTITUCIONALES

(ISSN 1886-6530)

[www.area3.org.es](http://www.area3.org.es)

Nº 23 – Invierno 2019

### EL EQUIPO DE CONDUCCIÓN Y SU INCIDENCIA EN EL CLIMA EMOCIONAL DEL GRUPO MULTIFAMILIAR.

Gely Guirau Valero<sup>1</sup>  
Paula Martín Barahona<sup>2</sup>  
Raúl Muñoz González<sup>3</sup>

#### Resumen

El clima emocional es un elemento central en los grupos multifamiliares (GMF). En este artículo incidimos en el clima emocional dentro del equipo de conductores, y cómo éste, a su vez, incide en el propio grupo multifamiliar. Para esto, nos hemos parado a pensar cuáles son las necesidades del grupo de conductores, deteniéndonos a reflexionar sobre nuestras propias dificultades para generar un clima emocional adecuado dentro del equipo para, finalmente, elaborar una serie de propuestas derivadas de las distintas experiencias que hemos vivido como integrantes de equipos de conducción en GMF.

#### Presentación

El siguiente artículo es fruto del trabajo expuesto para la comunicación presentada en el VII Encuentro Internacional de Psicoanálisis Multifamiliar realizada en Madrid en octubre de 2017. Dicha comunicación nos brindó la oportunidad de presentar nuestras dudas, preguntas y diatribas, para que pudieran ser compartidas y pensadas entre los asistentes.

---

<sup>1</sup> Gely Guirau Valero es directora-psicóloga en Fundación Manantial.

<sup>2</sup> Paula Martín Barahona es psicóloga en Fundación Manantial.

<sup>3</sup> Raúl Muñoz González es psicólogo en Grupo5.

Los presentes autores nos encontramos por primera vez cinco años atrás en un posgrado formativo impartido por Javier Sempere, en Madrid, sobre intervenciones multifamiliares en diferentes contextos. Ya en ese momento, se gestó un vínculo entre nosotros tres y otros dos compañeros (Alfonso Ríos y Roberto Cárcamo) a los que nos sentimos con la necesidad de nombrar, porque han estado con nosotros en múltiples momentos de debate, reflexión y expectativas en ese primer año de emociones e ilusión.

En este período de tiempo hemos recorrido juntos la construcción y desarrollo de nuestra labor de conducción en un grupo multifamiliar. Un grupo de profesionales con distintas formaciones, trabajando en entidades diferentes (Fundación Manantial, Grupo 5 y AFEMA), separados incluso geográficamente (Madrid y Alicante), pero compartiendo el nexo común de trabajar en rehabilitación psicosocial, campo en el que hasta aquel momento no se habían generado experiencias de GMF. Sí en otros ámbitos, como el sanitario (Hospitales de día, plantas de psiquiatría y CSMs) que han sido nuestros espacios de referencia de GMF.

Esta herramienta, dentro del campo de la rehabilitación psicosocial, la pensamos como necesaria e importantísima, al tratarse de un ámbito en el que lo relacional y vivencial se pone de manifiesto a diario en la vida de los centros de rehabilitación. Si partimos de que los dispositivos de la red de rehabilitación tienen como fin acercar a las personas a la comunidad y a la sociedad, el GMF aparece como herramienta privilegiada donde poner en marcha lo relacional y recuperar el lazo social perdido en las familias que atendemos. Para nosotros, se trata de un espacio central en el campo de la rehabilitación psicosocial, que nos ha supuesto un antes y un después en el trabajo con los usuarios y sus familiares.

Desde la experiencia de Alicante, nos encontramos que existían grupos dentro del ámbito hospitalario, incluso en el comunitario, pero no en espacios de rehabilitación. Esto nos llevó a algunas personas que nos dedicábamos a este ámbito a pensar en cómo incorporar a la red de rehabilitación el GMF. Se inicia un recorrido de reuniones y encuentros dentro de la entidad asociativa que gestionaba diversos recursos de rehabilitación. Un recorrido que la entidad apoya con sesiones formativas, abiertas a todos los trabajadores de la asociación, diversas visitas a otros GMF y supervisión del equipo por parte de Diego Figuera. De este recorrido se pone en marcha un GMF, que no queda inserto en un dispositivo concreto, sino que recogía a usuarios y familias atendidos en toda la entidad.

Respecto a Barajas se inició una experiencia piloto donde se formaron al mismo tiempo todos los profesionales de los Centros de Atención Social de Barajas, a cargo de Silvia Parrabera. Se puso en marcha hace ocho años en el CRPS, la primera experiencia de un GMF en la red de rehabilitación psicosocial de la Comunidad de Madrid, y un año más tarde, otro GMF en paralelo en CD y EASC, también dentro de los Centro de Atención Social de Barajas. La institución no sólo permitió esta nueva forma de trabajo, sino que lo apoyó mediante formación y supervisión externa, que actualmente sigue vigente de la mano de Esther Bustamante y Pepe Morales.

En Villalba, el GMF surge de la iniciativa de los profesionales de los equipos por incluir esta forma de intervención, dentro de un contexto en el que se aboga por la horizontalidad,

la inclusión de lo emocional en el trabajo con las familias y fundamentalmente a aquellos miembros que quedaban fuera de esta atención familiar, las personas diagnosticadas. Concebido para englobar los recursos de la sierra noroeste de Madrid, quedó enmarcado dentro del Centro de Día y el Equipo de Apoyo de Villalba como experiencia piloto a la espera de poder abrirlo a todos los recursos de Salud Mental de la zona.

Este artículo nace de nuestro deseo de crecer en y con el GMF, siendo capaces de colocarnos dentro del equipo de conducción, con la parte emocional que nos despierta y despertamos en el equipo, clima emocional que, en el equipo conductor, está presente y en pocas ocasiones expresado y/o compartido.

Se hace necesario, por tanto, un debate más amplio, donde solventar las dudas que puedan surgir acerca de cómo debe ser la conducción, el manejo del clima en el equipo de profesionales y que éstas puedan ser pensadas y solventadas de cara a facilitar un crecimiento paralelo al de los pacientes y sus familiares que participan de este espacio privilegiado.

Estas líneas que presentamos son las reflexiones elaboradas mediante nuestras diferentes experiencias como conductores de GMF, divididas en tres pilares que surgen de las preguntas abiertas fruto de los espacios de reflexión compartidos. La primera de nuestras preguntas hace referencia a lo que hemos necesitados como conductores de un GMF, lo cual nos lleva indefectiblemente a preguntarnos cuáles son nuestras dificultades o barreras personales en la génesis del clima emocional dentro del equipo, dando como resultado una serie de conclusiones derivadas de las distintas experiencias que hemos vivido como integrantes de equipos de conducción en GMF.

### **Necesidades**

Si tratamos de desenmarañar las interdependencias patógenas en las familias de las personas con las que trabajamos, nos planteamos cómo podemos nosotros hacer frente a nuestras propias dificultades relacionales como equipo, y si nos enfrentamos así mismo a tramas enfermantes como las familias a las que atendemos teniendo en cuenta nuestra historia como grupo.

Por tanto, nos preguntamos qué necesitamos como equipo para realizar la tarea de conducción de los grupos multifamiliares, con la mayor autenticidad y honestidad posibles, para que nuestro trabajo resulte terapéutico evitando indeseables efectos iatrogénicos. Nuestras preocupaciones se centran en las necesidades que hemos sentido en diferentes momentos, antes de comenzar la tarea de conducción, durante el grupo y después de cada sesión realizada.

Nuestra primera e imprescindible necesidad es la existencia de un deseo, que sea compartido por el equipo de conducción para participar emocionalmente con el otro, permitiendo que se genere una interdependencia consentida para aceptar otros puntos de vista y entender quién es y qué hace ese otro con el que trabajamos. ¿Se está dispuesto a

implicarse emocionalmente en la tarea de conducción?, ¿estamos preparados para compartir este proceso y afrontar nuestra historia como equipo? Como Gabriel Dobner apuntó: “La presencia en el grupo, estar o participar emocionalmente, es un proceso interno que debemos estar dispuestos a afrontar... Los momentos más fecundos en los grupos multifamiliares se dan ante las interacciones espontáneas de los pacientes, profesionales y familiares, cuando se vinculan entre sí” (*Repensando el Psicoanálisis*, 2014, La Matanza). Pensamos que el clima del equipo se traslada al GMF y que por ello es necesaria una participación emocional por parte de todos los profesionales.

Otra de las necesidades que encontramos es el tiempo. Dentro del espacio del GMF los equipos tienen constantemente presente el tiempo, como parte del proceso de cada individuo en el grupo, así como la importancia de respetar y acompañar en esos tiempos a los participantes. Sin embargo, a nuestros tiempos, los que necesita el equipo conductor, no se les dota del valor que requieren para poder descubrirnos, conocernos, confiarnos, percibir que nos sentimos seguros juntos, para construir un engranaje donde cada pieza sienta que tiene su lugar.

Poder permitirnos tiempo para que puedan aparecer frustraciones, desencantos, rivalidades, desconfianza, etc. El tiempo que no siempre está disponible o que no se encuentra dentro de las agendas laborales. A veces nos aparecen las prisas, y atajamos por vías más cortas (las del narcisismo, que anula la evolución), sin tener en cuenta que la relación entre nosotros, la calidad humana, es fundamental para establecernos como un equipo sanador, constituido como un lugar de cuidado y reconocimiento mutuo. El factor humano aquí cobra una importancia primordial y va a ser nuestro instrumento. Todos tenemos nuestro momento personal y profesional, es fundamental respetar los ritmos y ser capaces de adaptarnos a la presencia o no del otro en ese proceso emocional. Todos llegamos al equipo conductor con nuestra experiencia y vivencia grupal, y poder sintonizarnos para conseguir este entendimiento mutuo es el reto.

Para iniciar un grupo multifamiliar necesitamos de un modelo teórico compartido, un modelo integrativo de salud mental donde la psicosis sea pensada como la expresión de un sufrimiento humano que no ha podido ser escuchado ni elaborado. Adquiere formas que son difíciles de comprender para la propia persona y los que la rodean. Necesitamos poder ponerle palabras al sufrimiento, que surge por las interdependencias patógenas y que se corresponde con los grandes temas que preocupan a la humanidad en su conjunto. Por tanto, un modelo en el que veamos al otro como similar a nosotros. Que podamos sostener la expresión de la locura sin temerla ni señalarla, sino pudiéndola contener entre todos para que adquiera formas en las que pueda ser escuchada y comprendida. En este punto, destacar las palabras de Jorge García Badaracco, “mirar a un enfermo como *enfermo* es potencialmente enfermante”, y que existe siempre una virtualidad sana en todos los pacientes, por más enfermos que estén. Por tanto, necesitamos fomentar en el equipo de conductores una visión esperanzadora, y sostener como máxima esta otra célebre frase de Badaracco, “creer para ver”.

Otras cualidades y actitudes personales de los integrantes del grupo de conductores a tener en cuenta para generar un clima emocional positivo durante el transcurso del grupo son las siguientes:

- La disponibilidad en el grupo de participantes, que como coterapeutas, se presupone ocupamos y aceptamos desde el momento de comprometernos con esta tarea, constatar nuestra necesidad de disponibilidad dentro del grupo de conductores con los que compartimos el espacio multifamiliar. Y entendemos esa disponibilidad como la capacidad de sostener y ser sostenidos, permitirnos ser rescatados de lugares en los que la emoción se desborda y sentirnos conectados y acompañados a través de la mirada. Es una cuestión de sentirnos conectados con el otro y generar esa sensación de seguridad tan necesaria como complicada de lograr.
- La autenticidad entendida como ser capaz de incluir la parte emocional de cada uno de los conductores y ser lo suficientemente valientes para aceptarlo e integrarlo dentro del trabajo multifamiliar. Considerando esta idea uno de los aportes de las propuestas de Badaracco y una de las mayores dificultades de los profesionales a la hora de entrar a conducir un grupo multifamiliar. La autenticidad nosotros la relacionamos con la posibilidad de conectar con las emociones emergentes en el grupo, más allá de las narrativa y sentirse atravesado por ellas, y desde esa conexión poder dar universalidad a lo que pasa en el grupo. Usamos las propias vivencias, tramas y emociones en las que nos hemos visto inmersos para ponerlas en juego y facilitar el proceso terapéutico grupal dentro de los límites de nuestra función.
- Tolerar la incertidumbre como miembro del grupo de conductores es aceptar la pérdida de control. Buscar la forma de abandonar nuestro lugar tradicional como terapeutas siendo capaces de tolerar la pérdida de poder que supone. Poder colocarnos en el lugar transicional del que nos hablaba Winnicott, que se constituye como un espacio estructurante en el que se permite que el juego continúe hacia el descubrimiento y la exploración. Esto facilita construir historias desde la posibilidad de explorar la creatividad, sin dejar de sostener y sujetar la realidad.

Después de finalizar las sesiones necesitamos un lugar para cuidarnos como equipo. Tener la posibilidad de acudir a espacios post grupo; deben ser espacios de confianza y respeto dentro del equipo que permitan expresar lo que sentimos, lo que pensamos, y poder generar así un intercambio de visiones para encontrar en la diferencia una forma de enriquecernos mutuamente. Complementar esta labor a través de supervisión externa como herramienta que facilita poder crecer como un verdadero equipo maduro.

La importancia de estos espacios de reflexión y auto observación, se extiende, en realidad, a todo el proceso, antes, durante y después del grupo, de forma que podamos pensar de manera crítica nuestra posición de supuesto saber (narcisismos) y nuestros miedos dentro del grupo. El equipo tiene que estar dispuesto a nombrarlo y darle un valor en el funcionamiento grupal, sacarlo del espacio fantasmagórico de cada uno y situarlo en un proceso de trabajo fructífero y creativo en el equipo.

## Dificultades

Unos de los principales obstáculos de los GMF son los narcisismos que se pueden convertir en un escollo que hay que salvar para acceder a la relación con el otro diferente a uno mismo y que nos puede aparecer como una molestia a nuestra identidad o rol dentro del equipo.

El equipo, al trabajar en co-terapia necesita de la renuncia de este narcisismo. Si esto no se da, el conductor "más experto" puede exhibir un papel de líder y acabar actuando desde un saber y poder, que bloquee el trabajo de los otros y aparezca sentimientos de inseguridad y posibles rivalidades entre los miembros del equipo.

¿Cómo dar ese paso de lo individual diferenciador a lo colectivo unificador? Como explicó ya Gabriel Dobner, curar implica la búsqueda del otro y aceptar nuestra incompletud: "Decidirse a trabajar en equipos co-terapéuticos es decidirse a actuar sobre nuestro narcisismo personal y el de nuestros compañeros de equipo" (*Repensando el Psicoanálisis*, 2014, La Matanza).

Por otro lado, consideramos que la idealización de un equipo de conductores tiene el peligro de olvidar el equipo real y entrar en una exigencia con los compañeros con los que se conduce. Esto daría lugar a incrementar nuestras propias rigideces que nos impiden construir ese equipo real y avanzar con él en un clima emocional en el que podamos renunciar a fantasías idealizadas.

Otro peligro está en que ese equipo real del que dispones acabe siendo el ideal, con el riesgo de cerrarse, de convertirse en rígido, de quedarnos en nuestro idilio en el que se desatan temores cuando hay que introducir nuevos conductores.

Entramos en una excesiva fusión entre los profesionales, siendo un indicador de nuestro temor a ser separados, de aparecer sentimientos de imposibilidad y despegue para seguir creciendo junto a otros. Acabamos justificando esta amenaza y nuestras defensas en pos de mantener un clima ya creado y los peligros de desestabilizarlo. Al final es el ideal lo que desestabiliza ese clima. Lo ideal es cómodo, no supone esfuerzo, nos aletarga y nos auto complacemos.

Otra de las dificultades a la que nos enfrentamos es cómo se gestiona el liderazgo. Corremos el riesgo de que el líder y el equipo de conductores sean el mismo, diluyéndose el GMF con la desaparición del líder. Aquí el peligro vivido no es el temor a perder el idilio con el equipo, sino que el equipo pueda diluirse quedando el peso y soporte del GMF en una sola persona, el líder.

La distribución de este liderazgo es una de las tareas más importantes de cara al mantenimiento de los GMFs en el tiempo y para el establecimiento de una base de seguridad para el propio equipo de conducción; uno no puede sostener el GMF por sí mismo. El riesgo en estas situaciones está en el sentimiento de agotamiento en esa persona

y el de incapacidad para realizar el trabajo en el resto de profesionales, despertando sentimientos de desamparo en todas las partes.

Confiar en el otro, en uno mismo y en el equipo como tal, es el único camino para esa coterapia variable que se da en el GMF, sin que ese liderazgo haga desaparecer al resto de coordinadores y acabe por ahogar a la persona que lo ejerce. Y esa confianza puede y debe ser trabajada.

Por último, tenemos que tener en cuenta la creciente proliferación de grupos multifamiliares en el momento actual. Debido al mayor interés y aceptación de los mismos por parte de profesionales e instituciones, se corre el peligro de tomar este tipo de grupos como una moda, sin reparar en el coste emocional y la implicación que requiere por parte de los equipos, sin que nos paremos a pensar acerca de la necesidad, el sentido o la finalidad de los propios GMFs.

Es lícito tomar tiempo para ponerlo en marcha, para pararse a pensar lo que se está haciendo, incluso para poder tomar la decisión de continuar. Los grupos multifamiliares pasan por diferentes etapas, como las familias, y, en ocasiones, tanto las familias como los profesionales podemos distanciarnos, volver a retomar e incluso cerrar para construir algo nuevo. Finalizar grupos, o empezar otros nuevos como forma de elaborar pérdidas y proyectarse hacia el futuro, permitiría poder ensayar en los grupos lo que supone un proceso de duelo del que salir más fortalecidos.

### **Conclusiones y Propuestas**

En este artículo hemos querido presentar esos miedos que aparecen con y en el contexto multifamiliar, hacer visibles nuestras dificultades a la hora de colocarnos en el equipo de co-terapeutas, para huir del aislamiento del que María Elisa Mitre nos advierte: "Los terapeutas tenemos grandes dificultades para compartir los temores o dudas que nos surgen en relación a los pacientes u otros colegas; así corremos el riesgo de aislarnos cada vez más y con el tiempo perdemos nuestra capacidad creativa".

Concluimos que son nuestros propios miedos, los de los profesionales, los que paralizan la creatividad en los equipos y bloquean la tarea del grupo multifamiliar. Miedos con los que todos nos hemos encontrado y donde lo importante es reconocerlos en cada uno de nosotros y compartirlos con el equipo, para superarlos y dar lugar al crecimiento de la persona del terapeuta.

Algunos de estos miedos se refieren a ser observado por un compañero y, por lo tanto, ser evaluado por él; a sostenerse en el otro, con un marco teórico diferente y una forma de intervenir distinta, aunque complementaria.

Enfrentarse a salir del control que proporciona el conocimiento, es un paso arriesgado y lleno de incertidumbres, por lo que significa entrar de lleno en la implicación

relacional. Y, sobre todo, el riesgo que supone el perder nuestro lugar en manos de los participantes del grupo y lo que ello conlleva en el terapeuta.

Y de esas dudas surge una pregunta inevitable: ¿Si el clima emocional cura al psicótico, qué cura al equipo?

Son varias las propuestas sobre las que pensamos y que se convierten en sugerencias para aplacar esos miedos y construir un equipo de terapeutas sano, maduro y responsable:

- Que la constitución de un GMF no sea una moda, o el de conductor, un rol profesional dentro de los recursos, o una tarea más, asignada a nuestras funciones, que haya un propósito común comprendido y compartido por todos.
- Que la decisión de participación sea algo que nace de lo individual de cada miembro del equipo, dispuesto a implicarse en un proceso grupal que supone cierta pérdida de nuestra individualidad. Esto es, no tener que hacer si no querer hacer, estar convencido de dónde se está, cómo se ha de estar y para qué estamos ahí.
- Ser capaces de superar la zona de confort que proporciona el conocimiento teórico, para pasar a la implicación relacional y poder conectar con los otros.
- Hacer convivir la parte racional con la emocional. Poder pensar lo sentido.
- Se hace necesario tolerar las teorías de cada uno de nosotros para poder articularlas e integrar nuestras diferencias, pasar de lo individual diferenciador a lo colectivo unificador.
- Remodelar la identidad terapéutica de cada uno. Repartir responsabilidades, enfrentarse al cuestionamiento de saberes. Desarrollar la confianza junto al reconocimiento mutuo.
- Tolerar nuestras faltas individuales y las del equipo, para ser capaces de acompañarnos en la angustia como base para incluirnos en un diálogo junto a las familias.
- Debemos cruzar la frontera de la co-terapia sin diluirnos, hacer presente la persona del terapeuta, no se trata de perder el rol profesional, al contrario, dejar que no recaiga en uno solo.
- Debemos conjugar los diferentes saberes del equipo de conductores y no quedarse encerrados en el conocimiento propio. Fundamental la apertura a otras formas de estar. No tengamos miedo del marco teórico del otro, partiendo y manteniendo una visión compartida sobre la Salud Mental.



## Bibliografía

- Dobner, Gabriel, *Repensando el Psicoanálisis*, 2014. La Matanza.
- García Badaracco, Jorge E., *Psicoanálisis Multifamiliar*, 2000. ED. Paidós.
- García Badaracco, Jorge E. (2006): "Psicoanálisis Multifamiliar, para curar la enfermedad mental desde la virtualidad sana". Revista de Psicoanálisis, LXII, 4, págs. 919-936.
- López Atienza, J.I., Blajakis, M<sup>a</sup> I. "El clima emocional en los grupos multifamiliares: su construcción y contribución al cambio". Teoría y Práctica Grupoanalítica, Grupos multifamiliares, Volumen 2, Revista número 1 mayo 2012.
- López Atienza, J. L., "La Coterapia: una Actitud favorecedora de los procesos de identificación en los grupos de patología grave" (2009). Texto pendiente de publicación y presentado en las XIII Jornadas Nacionales de APAG. Zarauz.
- Mitre, M.E, *Las voces del silencio*, 2016. Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.
- Salomón, Jesús y D. Simon, Hernán, *Grupos de Terapia Multifamiliar, ¿Qué son, cómo funcionan, qué ventajas ofrecen?* 2013. Asociación Española de Neuropsiquiatría (AEN).
- Winnicott, Donald W., *Realidad y juego*, 1987. Ed. Gedisa.