



ÁREA 3. CUADERNOS DE TEMAS GRUPALES E INSTITUCIONALES (ISSN 1886-6530)

www.area3.org.es

Nº 25 – Invierno 2021

Sobre el trabajo en equipo¹

Federico Suárez²

EQUIPO

- De un equipo no se parte. Un equipo se hace (tiempo, arte, ciencia y paciencia).
- Paradigma de grupo secundario, donde prima lo racional. Emocional – racional no se pueden separar.
- Una tarea implícita en todo equipo es la de pensar juntos.

Un equipo de trabajo, como todo grupo, nunca **es**, en el sentido de algo ya terminado, sino que, en el mejor de los casos, **está siendo**, se va construyendo, desarrollando.

Aprovecho esta concepción sartreana de lo grupal para comenzar mi exposición introduciendo la idea de **proceso**. El equipo como un proceso que va desde el simple **agrupamiento** de profesionales, a un **grupo** de profesionales articulados, vinculados entre sí en torno a un proyecto común, que trabaja con un colectivo de usuarios, o enfrenta una determinada problemática en un determinado campo.

Quisiera hablar sobre aquellos elementos que, en mi opinión, contribuyen a que ese proceso de construcción de un equipo sea posible. Estos elementos tienen diversas fuentes: algunos son de tipo **individual**, propios de cada profesional. Otros son aportados por la **institución** en la que su trabajo se inscribe. Y otros, finalmente, provienen de un ámbito mayor como es

¹ Trabajo presentado dentro de la Ponencia “Obstáculos en el trabajo en equipo e institucional con pacientes graves”, Antonio Tarí y Federico Suárez. XXV Curso Anual de Esquizofrenia –Curso Especial Virtual 2021- *Ayudando a las personas con experiencias psicóticas*, 25 y 26 de noviembre de 2021. Organizado por la Fundación para la Investigación y Tratamiento de la Esquizofrenia y otros Trastornos Psicóticos.

² Federico Suárez es psicólogo. Madrid

el social, me refiero en particular a la ideología que predomina en el contexto social sobre, en nuestro caso, la salud, o la enfermedad mental, y, en coherencia con aquella ideología, la idea que se tiene de cómo ésta debería ser atendida. Es decir, la idea que tenemos de las cosas determina lo que hacemos.

Me centraré en aquellos elementos que desde la institución favorecen el desarrollo de equipos de trabajo.

PENSAR JUNTOS (Equipo)

- Requiere vencer muchas resistencias y temores
- Salir de la rivalidad para acceder al plano de la cooperación
- Aprender a ser pertinentes en las intervenciones
- Saber escuchar al otro
- Controlar los deseos narcisistas de querer ser el más “listo”, o los temores de ser el más “tonto”
- Hay que experimentar la pertenencia al grupo
- Poder comunicarse adecuadamente
- Tener ganas de aprender

Las reuniones de profesionales para coordinar cuestiones estrictamente organizativas, transmitir órdenes, acordar turnos o vacaciones, etc., no nos permiten presuponer la existencia de un **equipo**. Si este tipo de cosas es todo lo que se pone en común, estaríamos ante un mero agrupamiento de profesionales, donde se desempeñan los roles y las funciones atribuidas desde la dirección de la Institución, donde cada uno desarrolla su trabajo individualmente, con una supuesta, pero nunca verdaderamente dialogada, complementariedad con el trabajo desarrollado por otros profesionales. Faltaría aquí algo que es decisivo para el trabajo de equipo: **pensar juntos**. Pensar juntos el trabajo que cada uno podría realizar en base al usuario, o los usuarios, que son objeto del mismo.

Pensar requiere articular la **idea**, la **emoción** y la **acción**. Antonio lo ha expresado antes claramente: nos acercamos a la psicosis con una idea, que llamamos teoría, a la que van ligados o pegados unos temores, unas ansiedades, que provienen de nuestras fantasías, creadas a partir de experiencias propias, previas, y las inculcadas por el imaginario social dominante en nuestra cultura... con este bagaje nos acercamos al otro, al usuario, al paciente... intentando desarrollar una acción, que queremos sea “terapéutica”, anclada en esa teoría y en estas ansiedades previas... Pero en el encuentro con el otro pasan cosas, todo se va a remover, a conmover.... Nuestra mayor o menor plasticidad o rigidez hará que este encuentro nos ponga más cerca de descubrir a un otro al que “no conocemos”, o “del que sabemos muy poco”, ó bien más cerca de verificar **la verdad** de nuestras ideas y sentimientos previos, encontrándonos entonces con lo esperado, con lo “ya conocido”. Esto

que pasa, que **nos** pasa, en el encuentro concreto con el usuario, con la psicosis, con este paciente en concreto, lo que nos conmueve, lo que nos hace pensar, **esto** es lo que habría que poner en común con los otros, en el equipo. Pero sabemos que compartir, para poderlo pensar, no es fácil...

No me voy a detener en todos estos puntos que aquí señalo (en la Diapositiva). Sólo decir que creo que el último, “tener deseo de aprender”, es lo más importante, lo que más ayuda a superar las otras dificultades.

PARA NO PENSAR JUNTOS...

- **Burocratización del equipo.** Se reciben instrucciones. No se expresan ni se piden opiniones. No se discute. Solo se tratan cuestiones formales. Inhibición de los intercambios afectivos y de cualquier cuestionamiento de lo instituido.
- **“Grupo de amigos”.** No se discuten en profundidad cuestiones de trabajo para evitar conflictos. Aparentemente todos los integrantes se “llevan bien” (con sus amores y sus odios... como en los grupos de amigos).

Frente a dificultades de este tipo nos encontramos con esas configuraciones resistenciales, que son tan comunes: los **equipos burocratizados**, o los **grupos de amigos...** que pueden darse juntos perfectamente. Nadie molesta a nadie. Cada uno a lo suyo... lo que también quiere decir que cada uno se coma, o gestione, sus angustias como pueda. Aquí, el equipo no desempeña ese papel de cuidado del profesional que Antonio reclamaba en su exposición como algo necesario.

Diré como curiosidad que etimológicamente la palabra “cuidar” deriva del latín “cogitare” que significa pensar.

Bien, entonces, cómo se puede apoyar o favorecer este proceso de creación de un equipo, o de un espacio para pensar y cuidarse, desde la Institución.

Preguntémonos ¿Qué es lo que hace “equipo”? ¿qué elementos serían necesarios para que ese proceso pueda darse?.

Señalaré tres: Encuadre, Tarea y Coordinación.

Empecemos por el **Encuadre**.

ENCUADRE

- Elementos fijos y constantes que:
 - Crean las condiciones de posibilidad para que se de un proceso, y
 - Permiten su observación.
 - **Tiempo** (frecuencia de las reuniones, duración de cada una, tiempo de desarrollo de la tarea).
 - **Espacio** (lugar de encuentro, condiciones...).
 - **Tarea** (explícita. Objetivo o fin que se persigue).
 - **Roles** (quiénes participan y con qué función)
 - Estos cuatro aspectos, junto a otros, permiten trabajar. Los encuadres, cuando son claros y precisos, “contienen”.
 - Es trabajo de la coordinación el mantenimiento del encuadre así como su observación.
-

Tiene que ser algo muy claro y explícito. Lo constituyen los mismos elementos que señalaríamos para cualquier otro grupo, por ejemplo, un encuadre de un grupo terapéutico: Tiempo, espacio, tarea y roles.

Hay varios **tiempos**: uno se refiere a la frecuencia de las reuniones, (que puede ser, por ejemplo, semanal). Otro a la duración de cada sesión, por ejemplo, dos horas... u hora y media, como se haya acordado. Aún otro se refiere a la duración total del proceso (por ejemplo, un grupo terapéutico puede durar un año, dos años... esta duración debe venir explicitada desde el inicio).

Ha de estar claro también dónde nos vamos a reunir, cuál es “el **espacio** del equipo”... Es sintomático, y lo hemos visto en alguna ocasión, que el equipo no tiene un lugar fijo en el que celebrar sus reuniones, sino que depende de la sala que esté libre en esos momentos... no parece que las reuniones de equipo sean muy importantes en la organización de ese dispositivo...

La **tarea** que se va a realizar en ese tiempo y en ese espacio ha de ser explícita, debe poder enunciarse claramente: por ejemplo, “hoy vamos a revisar el trabajo que se realiza con el paciente tal”, ó “vamos a estudiar un nuevo caso que va a entrar en el dispositivo”... ó “vamos a dedicar media sesión a ver cómo se desarrolló tal grupo o tal actividad programada, y la otra mitad a, por ejemplo, hablar de la última asamblea con los usuarios”. Después volveré a referirme a la Tarea.

Los **roles**. También claros. Quiénes son los participantes (por lo tanto también quiénes **no participan** de las reuniones del equipo) y qué roles se jugarán. Integrante y coordinador son los dos roles más habituales, que deben estar bien definidos en sus funciones. (Puede ser que en algunos encuadres de trabajo, alguno desempeñe el rol de informante, si, por ejemplo, ese día se va a realizar una discusión sobre algún texto o lectura propuesta).

Lo importante de todo esto es que **no admite ambigüedad**. Los elementos que configuran el encuadre han de ser claros y estables, porque los encuadres han de dar **seguridad**. Los encuadres “contienen”, cumplen una función continente de la máxima importancia. Son los depositarios de nuestras ansiedades más psicóticas. Es en ellos donde se depositan, como dice Bleger, los núcleos psicóticos de nuestra personalidad, que encontrarían ahí una posibilidad de ser inmovilizados, para que nuestra parte más “sana” pueda moverse, pueda interactuar y desarrollarse...

[Utiliza Bleger, para ejemplificar esto, lo que ocurre entre una madre y un niño en una habitación. La madre está tejiendo, o leyendo, mientras en el otro extremo de la misma estancia su hijo juega ensimismado con cualquier juguete. Parecería que no hay ninguna relación entre ellos, que no se comunican, cada uno está tranquilamente a lo suyo. Pero, en un momento determinado, la madre sale de la habitación por cualquier motivo, y entonces el niño interrumpe el juego inmediatamente y sale de la habitación tras ella. ¿Qué pasó ahí?. Entre la madre y el niño se estaba dando un tipo de comunicación, que Bleger denomina sincrética, que permite al niño jugar, aislarse, “separarse” o “independizarse” temporalmente de la madre, y dedicarse a su juego. Sus miedos, temores, angustias, están “depositadas” en la madre, bien guardadas e inmovilizadas. Cuando la madre sale de la habitación, dejan de estar contenidas, inmovilizadas, y vuelven sobre él generándole angustia y confusión. Por eso interrumpe el juego.

Esta es la **función del encuadre**, que permite depositar en él las ansiedades o los aspectos más indiscriminados de nuestra personalidad, para poder dedicarnos a nuestro “juego”, desarrollar nuestra actividad, trabajar, crear, crecer.]

Volvamos a la **Tarea**.

TAREA

- Elemento central de la dinámica grupal. Sin ella el grupo no tiene vías explicativas.

Siempre hay **dos tareas** en un grupo:

- **Manifiesta**. El objetivo expreso que reúne a los integrantes.
- **Latente**, que se despliega en el desarrollo de la tarea manifiesta, por la interacción necesaria de los integrantes para su realización.
 - Confrontación de esquemas referenciales.
 - Modificación de los esquemas previos para adaptarse a las exigencias de la situación actual. (Problemática del cambio y la resistencia al cambio).

Todo lo que sucede en la dinámica de un grupo debe ser pensado a partir de la interacción de estos dos planos o niveles en los que se despliega la Tarea

Desde la teoría grupal, es el elemento que da sentido al grupo, el **para qué** nos reunimos. La Tarea organiza el funcionamiento y la dinámica grupal, y todo lo que sucede debe ser “leído” desde la relación del grupo con la tarea que tiene que realizar.

Al ser uno de los elementos que configuran el encuadre grupal, la Tarea debe ser también explícita, claramente formulada, aunque sabemos que es un elemento que se va a desdoblar en otro plano “latente”, producido por la interacción de los integrantes y por la dinámica -racional y emocional- que ella va a generar.

Inicialmente, en un equipo la pregunta por cuál es su tarea suele ser respondida desde el mandato institucional, desde el **objetivo** o misión que les ha sido encomendado. Pero esto es algo muy genérico, que puede servir para arrancar, pero que luego se va matizando con la experiencia, con el trabajo de campo, con la práctica concreta, de tal manera que **la Tarea** de tal o cual equipo irá emergiendo del encaje entre el mandato institucional y el encuentro entre los propios profesionales, con los usuarios, con sus familias, con el contexto comunitario... es decir con el terreno concreto en el que se desarrolla la labor del equipo. Esto sería **un equipo que aprende** de su práctica. De manera que la tarea ya no es el objetivo marcado, el mandato dado, sino algo producido por su propia práctica.

Por eso los equipos de diversos dispositivos, aunque formalmente tengan la misma tarea pueden ser tan diferentes. Leonardo Montecchi lo ejemplifica muy bien cuando dice, hablando de los equipos de fútbol, que todos tienen el mismo objetivo: meter goles para ganar... pero sobre el terreno **su juego** puede ser muy distinto. ... *los papeles son los mismos: portero, defensa, delantero, etc., pero cambia la forma de desarrollar el juego según el equipo y el estilo de cada jugador.*

La realización de la tarea modifica al equipo en su estructura original o inicial. La práctica matiza o redefine la tarea encomendada, que deja de ser algo genérico para adquirir concreción en relación a **estos** usuarios, en **este** contexto comunitario, y también en relación a **nosotros**, los miembros del equipo, que dejamos de ser un psiquiatra o un trabajador social genéricos -como si tales cosas existiesen- y vamos siendo **nosotros**: Pepita, la psiquiatra, o Juanito, el trabajador social, así, con nombre propio.

Aunque no me detenga en ello, quiero decir que es muy importante este “nosotros” que se construye, porque implica ir más allá de las profesiones de cada cual, de las teorías diversas en las que cada uno se apoya, y abre el camino para la construcción de **un esquema referencial común** y compartido sobre el campo de trabajo y que surge de una práctica que se desarrolla en común.

Es entonces cuando empieza a surgir en el equipo un encuadre más acorde con estos cambios, más ligado a una práctica concreta... menos institucionalizado. Porque ciertas cuestiones adquieren más relevancia y es necesario dedicarles más tiempo para hablar de ellas, por ejemplo, si el equipo desarrolla más trabajo grupal necesitará más tiempo para planificar este tipo de actividad, para coordinar objetivos, para evaluar su desarrollo, etc. El encuadre se torna **más útil** a las necesidades equipo y más alejado de los objetivos iniciales dados.

Hablemos ahora de **la coordinación**. En su responsabilidad están algunas funciones que son imprescindibles para que el equipo pueda trabajar.

DOS ROLES DIFERENCIADOS en un grupo

- **Integrante**, cuya función es realizar la tarea (participar en el grupo, en sus discusiones, en interacción con los otros integrantes)
 - **Coordinación**, cuya función es acompañar al grupo en la realización de su tarea (observar su desenvolvimiento y ayudar a pensar en las dificultades que van surgiendo en el proceso, por medio de sus intervenciones –señalamientos, interpretaciones-)
-

Esto que ven aquí podría servir para un grupo terapéutico, pero no para un equipo de trabajo. Para poder interpretar es necesaria una **distancia** del grupo y de su tarea –“distancia óptima” decimos los grupalistas- que posibilita la observación de esa relación, es decir poder visualizar **cómo** el grupo realiza su tarea. No obstante, he defendido en otras ocasiones que ser el jefe no impide desempeñar una función importante, incluso esencial, para el equipo... que no será desde luego la de interpretarlo. Esto, la interpretación, puede ser necesaria en ciertos momentos del desarrollo de un equipo, ante el surgimiento de obstáculos que comprometan de modo importante la realización de su tarea... pero esa función interpretante deberá ser desempeñada por alguien externo al equipo, que pueda mantener con los integrantes y su tarea esa **distancia** necesaria. El jefe no la tiene, ya que comparte la tarea con el equipo, al punto incluso de que puede ser, o es de hecho, el responsable institucional de que ésta se realice, pero sí puede hacer otras cosas que permitan y sostengan el trabajo del equipo.

Función o rol del “coordinador” de un equipo

- Doble:
 - Hacer cumplir las normas de “arriba” y
 - Cuidar al equipo, proteger su funcionamiento (encuadres, procedimientos, criterios..).
 - Lugar de tensión, porque es un “estar en medio” y todos te pueden acusar de no defenderles.
 - Hay que aprender a “estar en medio”. Lugar de soledad.
 - Responsable de los encuadres, que organizan la comunicación:
 - Qué se discute con quién y con quién no.
 - Dónde se plantean y discuten las cuestiones (diversos espacios)
 - Saber adaptarse al momento y a las necesidades del equipo.
-

El coordinador ocupa un posición “delicada”. Estar en medio siempre es difícil: te pueden venir críticas por todos los lados. Es un lugar de bastante soledad. Pero también es un lugar que permite un aprendizaje importante, si uno es capaz de encontrar el lugar adecuado.

Voy a referirme al coordinador como cuidador del equipo. Se “cuida” al equipo manteniendo sus encuadres, haciendo que se respeten, protegiéndolos... ante todos: ante los integrantes, pero también ante los de “arriba”, es decir defendiendo los espacios de los que el equipo se ha dotado. Si alguien puede decir, por poner un ejemplo banal, que no se pasen llamadas

mientras dura la reunión del equipo, ese es el jefe. Claro que dar la orden al administrativo es más fácil que explicarle a tu superior jerárquico por qué no le respondiste a una llamada el otro día. Pero esto es un problema del coordinador, que éste debe resolver dejando tranquilo al equipo, distinguiendo lo que es una cuestión que le corresponde asumir a él de algo que implica a todo el equipo.

Mantener los encuadres y defenderlos... no hay mejor manera de significar que la reunión de equipo es algo importante.

También se cuida al equipo estando atento a sus momentos, a sus necesidades, a sus dificultades.

He comenzado la exposición diciendo que un equipo es un proceso, un discurrir desde la individualidad al pensamiento compartido sobre el campo de trabajo.

Este proceso, como todos los procesos, tiene sus avances y sus retrocesos; sus “saltos cualitativos” que van a cristalizar avances que se han venido dando, y también tiene momentos de parálisis, incluso de retroceso, cuando aparecen obstáculos particularmente difíciles de superar.

Es como si en ciertos momentos nos encontrásemos ante un equipo con un funcionamiento “maduro”, “adulto”, con una importante capacidad de crear, de crecer en su desempeño profesional, y en otros momentos nos podemos encontrar con ese mismo equipo, pero cuyo funcionamiento parece más “infantilizado”, con dificultades para cooperar, metido en rivalidades que no pueden pensar... en fin, lo que en otros momentos hemos llamado un funcionamiento grupal de tipo primario (cuyo modelo sería el grupo familiar), por oposición a un funcionamiento grupal secundario.

Estos tipos de funcionamiento grupal requieren **liderazgos diferentes**, o, mejor, un tipo de **función** de la coordinación que se adapte más a las necesidades del equipo en cada uno de esos momentos.

Simplificando mucho, diría que un equipo con un funcionamiento de tipo grupo familiar (primario) requeriría una coordinación que actúe más como un “papá”, que, desde su autoridad, distribuye tareas, organiza, llama a reflexionar... sosteniendo así el funcionar del equipo en tanto se superan las dificultades que lo mantienen anclado en ese momento de su desarrollo. Sin olvidar que están viviendo un **momento**, dentro de un proceso.

En el otro caso, un equipo que vuela alto, que piensa, que hace, que piensa en **lo que hace y desde** lo que hace, necesitaría una coordinación que apoye, que deje hacer y no “moleste”. Que esté ahí, sabiendo apreciar el buen momento que atraviesa el equipo.

Un equipo de estas características como las que acabo de señalar puede constituirse en un contrapoder dentro de la Institución. Puede “asustar”... porque es capaz de cuestionar. Tener esto en cuenta ayuda a entender mejor ciertas situaciones de conflicto que puedan darse en la Institución. No me voy a extender en ello, pero no quiero dejar de mencionarlo.

Antes de terminar esta exposición quiero referirme, aún brevemente, a la responsabilidad de cuidado de los profesionales, y por ende de los equipos, que corresponde más propiamente a la Institución en la que estos se inscriben, para que no todo quede centrado en la coordinación.

No se trata solamente del hecho conocido de que las problemáticas que la institución tiene repercuten o atraviesan de diversas maneras a los diferentes centros, servicios, equipos que la componen. Es que cabe esperar de la institución una actitud activa, consciente, en ese cuidado ante ciertas situaciones.

Me parece que esto puede quedar muy bien ilustrado con lo que estamos viviendo como consecuencia de la pandemia del Covid19 que todavía padecemos. Esta pandemia se ha colado en nuestras vidas individuales, en nuestras familias, en nuestros equipos, en nuestras instituciones y en nuestras comunidades produciendo diversos efectos.

Por lo que estamos pudiendo observar, la pandemia ha funcionado en las instituciones como un verdadero analizador de los vínculos que en ella se generan.

La pandemia ha venido a romper todos los encuadres de trabajo, con la movilización correspondiente de angustia que, como vengo señalando, esa ruptura produce.

Los profesionales han tenido que improvisar la atención vía telemática o telefónica con los pacientes con los que ha sido posible, quedando otros sin posibilidad de atención cuando los Centros se han tenido que cerrar. Muchos de estos profesionales se han encontrado sin unas normas **institucionales** claras respecto a prioridades u objetivos inmediatos en aquéllos momentos. Algunos han sentido que se quedaban sin tarea al romperse los encuadres habituales de trabajo, mientras que para otros el teletrabajo se convertía en una sobreexigencia, al exigirse una disponibilidad de 24 horas al día. Ha resultado muy difícil, o ha sido directamente imposible, mantener los espacios para reflexionar colectivamente sobre la situación en la que la pandemia colocaba a la institución y el qué hacer de los equipos.

Decíamos, con otros colegas en un documento reciente, que lo que observamos es que *las instituciones, en general, no han “acogido” sino “exigido”, que no han sido capaces de responder a la necesidad de sostén de sus profesionales, lo que ha determinado en éstos de manera importante el modo de enfrentar y vivir la pandemia.*

Observamos un aumento del malestar en estos profesionales que se expresa en un incremento de las bajas laborales por problemas físicos y psíquicos.

Lo dejo aquí, muchas gracias por su atención.

Referencias bibliográficas

- José Bleger, “El grupo como institución y el grupo en las instituciones”, en *Temas de psicología (Entrevista y grupos)*. Nueva Visión.
- Emilio Irazábal, “Apuntes para una psicología social de los equipos (de salud mental)”, en *La Concepción Operativa de Grupo*. AEN
- Javier Segura, “El equipo y la institución ¿cuidadores del profesional?”, en *Revista Área 3. Cuadernos de temas grupales e institucionales*, nº 3.
<http://www.area3.org.es/Uploads/a3-3-equipoinstitutioni%C3%B3n.JSegura.pdf>
- Antonio Tarí, “Esbozos de reflexiones sobre la evaluación en los equipos”, en *Revista Área 3. Cuadernos de temas grupales e institucionales*, nº 8.
<http://www.area3.org.es/uploads/a3-8-tari-esbosreflexevaluacion.pdf>
- Armando Bauleo, “La práctica psicoterapéutica en los servicios públicos” y “La supervisión institucional”, ambos en Marta de Brasi y Armando Bauleo *Clínica grupal, Clínica institucional*. Atuel
- Leonardo Montecchi, “El equipo de trabajo y el trabajo del equipo”, en *Revista Área 3. Cuadernos de temas grupales e institucionales*, nº16.
<http://www.area3.org.es/uploads/a3-16-equipo-LMontecchi.pdf>
- Federico Suárez, “Apuntes para una reflexión sobre la gestión de recursos y coordinación de equipos”, en *Revista Área 3. Cuadernos de temas grupales e institucionales*, nº 8.
<http://www.area3.org.es/uploads/a3-8-suarez-gestionrecursos.pdf>
- Equipo de coordinadores de la Escuela de Área 3. “Reflexiones sobre el pasaje de la formación presencial a on-line en la escuela de Área 3”, en *Revista Área 3. Cuadernos de temas grupales e institucionales*, Extra nº 4.
http://www.area3.org.es/uploads/Reflexiones%20Escuela%20Area3_Anexo.pdf