



ÁREA 3. CUADERNOS DE TEMAS GRUPALES E INSTITUCIONALES

(ISSN 1886-6530)

www.area3.org.es

HEMEROTECA

Sobre algunas dificultades para la organización de un equipo de intervención psicosocial con familias en un Centro Municipal de Servicios Sociales ^{1 2} **(Notas para una evaluación)**

Federico Suárez ³

Introducción

Trabajo en un Centro Municipal de Servicios Sociales⁴. Desde enero de 2013 coordino un equipo que se constituye como resultado de la integración en un solo Área de otras dos hasta entonces separadas: la de “Familia e Infancia” y la de “Orientación y Apoyo Psicológico a Usuarios de los SS. SS.” (que es la que yo coordinaba hasta ese momento).

Esta integración de dos Áreas en una sola se produce en el contexto de una reorganización de todo el Centro de SS. SS., y que entiendo como un movimiento para reagrupar fuerzas, dada la dificultad para mantener la anterior estructura organizativa, por la paulatina pérdida de puestos de trabajo que se venía dando en los últimos años, a fin de disminuir y controlar el gasto público, en aplicación de las llamadas “medidas de austeridad” dictaminadas por la “troika” como manera de enfrentar la crisis económico/financiera que se desató en 2008.

Decía que se unen dos Áreas en una, que venimos a denominar “Área de Intervención Psicosocial con Familias, y de Orientación y Apoyo Psicológico”. En principio, y hasta ahora, hemos tratado de mantener las funciones y tareas que cada una por su lado venían desarrollando, planteando, además, el objetivo de potenciar, en base al trabajo conjunto, la

¹ Ponencia presentada en las XXIX Jornadas de APOP, Sevilla, marzo de 2016

² Publicado en Revista Huellas, nº 5, 2016

³ Federico Suárez es psicólogo. Madrid

⁴ “Concejalía de Bienestar Social, Sanidad, Mayores y Familia” del Ayuntamiento de Majadahonda (Madrid)

atención a Familias y Menores. Con esta tarea se constituye un Equipo de Intervención Psicosocial.

Lo que acabo de decir ya da idea de nuestra dificultad de asumir lo que verdaderamente estaba sucediendo, y es que tendríamos que reducir tareas, como consecuencia de la reducción de las personas que trabajan en el Centro. Una **negación** que, pienso, tiene que ver con la idea, generalmente extendida, de que lo que está sucediendo a nivel global con la “crisis económica” no es un cambio de paradigma (se acabó, por decirlo así, el mundo por nosotros conocido y estamos asistiendo al nacimiento de un mundo nuevo) sino una crisis pasajera tras la cual todo volverá a ser como antes....

Se trata de un **Área de Atención Especializada** que, global y resumidamente, se hace cargo de las siguientes tareas:

- Orientación y Apoyo Psicológico a Usuarios de los SS. SS.
- Intervención Psicosocial con Familias en situaciones de conflicto o crisis.
- Atención a Menores (infancia y adolescencia) en riesgo social, o situaciones de abandono o desamparo.
- Seguimiento (e intervención si se precisa) de las medidas adoptadas de protección a Menores: acogimientos en familia extensa, o en Centros residenciales.

Actualmente el equipo del Área lo integramos cinco personas (tres psicólogos y dos Trabajadoras Sociales). Pero hay que decir que en estos tres años de funcionamiento han pasado por él 13 personas (con tres figuras profesionales: Trabajador social, Psicólogo y Educador social). El periodo de tiempo máximo en el que el equipo ha permanecido con los mismos integrantes -sin entradas ni salidas- no ha llegado a seis meses.

Desde el mes de enero pasado, encaramos un año de “estabilidad” (no esperamos ningún movimiento), con la pérdida, en diciembre pasado y que nos tememos definitiva, de la figura de la Educadora Social.

Seguramente no merece la pena insistir en este foro en la dificultad que representa la entrada y salida de miembros en un Equipo, para generar un funcionamiento del Equipo como tal Equipo, es decir, una metodología común de trabajo que aclare, en la práctica, las funciones específicas de cada uno de sus miembros, y que permita ir construyendo relaciones entre los distintos perfiles profesionales para articularse entre sí cara a la tarea en común. Pero quede claro el contexto general que rodea nuestro trabajo. Porque muchas veces hablamos de las dificultades **internas** que tienen los equipos para trabajar, y no deberíamos dejar de observar y valorar adecuadamente la incidencia que sobre ellos tiene el contexto, los elementos del entorno.

En un trabajo que presenté en 2006, hace ahora justamente 10 años, con motivo de la celebración del Congreso Internacional sobre la “Actualidad del Grupo Operativo” que celebramos en Madrid, me refería a la falta de estabilidad de los equipos como consecuencia de las subcontrataciones de profesionales mediante contratos externos de servicios (que ha

sido el modo en el que se ha venido “creciendo” en recursos humanos, en la administración pública de nuestro país, en los años previos a la mencionada crisis financiera mundial). Todo ese trasiego de personas (entradas y salidas de integrantes, cambios de una persona por otra para cubrir el mismo puesto, etc.) impide la estabilidad necesaria para construir un equipo. Un equipo se crea, requiere un tiempo y un proceso para constituirse... ¿cómo puede darse este proceso cuando en el equipo participan personas que van cambiando cada poco tiempo?. Consideraba yo entonces, que esto era un elemento “deshumanizador” que caía sobre los equipos, porque para ir tejiendo las relaciones necesarias para trabajar juntos se requiere la presencia física del otro, experimentar su “persona”... Hoy añado que seguir adelante, queriendo trabajar en equipo en condiciones así de difíciles tiene algo de heroico... Pretender crear espacios para pensar juntos en la época del individualismo a ultranza y de la destrucción de lo Público es nadar contracorriente... porque, finalmente, en nuestros actuales Servicios ¿a quién le importa que un equipo piense?.

Sobre mi lugar (coordinador-jefe)

Antes de entrar en otras cuestiones, quisiera decir algo sobre el lugar desde el que hablo, mi lugar en el equipo. Soy el coordinador, o si queréis, para no confundirnos, soy el jefe. Se utiliza en general el término “coordinador”, que a nosotros –desde la COG- nos sugiere una función distinta ante un grupo, no jerárquica, a la que compete al coordinador de un equipo de trabajo. Ya he hablado de la diferencia entre ambas funciones en algún artículo⁵.

Desde nuestra Concepción, el coordinador de un grupo tiene dos funciones claras: **sostener** el encuadre e **interpretar** las vicisitudes del proceso, para lo que es necesario mantener una **distancia óptima** que permita observar la relación grupo-tarea.

Efectivamente, también el coordinador de un equipo tiene la tarea de sostener el encuadre, cumpliendo con ello *una función de contención absolutamente importante para que se pueda desarrollar un proceso. Pero la distancia óptima no se puede mantener, por varias razones:*

a) Pertenece a la misma institución que los otros técnicos. Por lo tanto eres sujeto de los mismos atravesamientos.

b) Estás fuertemente implicado con la tarea del grupo/equipo, hasta el extremo de que eres el responsable institucional de que se cumpla. (...)

*c) El coordinador **acompaña** un proceso, no lo dirige, ayudando a los actores del mismo, los integrantes del grupo, a que desarrollen mejor **su** tarea, mediante el **señalamiento** y la **interpretación**. El jefe **dirige** el proceso, aunque también pueda acompañarlo, y su función no es la de interpretar, sino la de **tomar decisiones**, porque la tarea también es suya.*

⁵ Ver mi trabajo sobre la diferencia entre el coordinador y el jefe en *Gestión de recursos y coordinación de equipos*, en **Área 3. Cuadernos de Temas Grupales e Institucionales**, nº 8, 2001 www.area3.org.es

Obviamente un jefe desempeña funciones que favorecen el trabajo y el desarrollo de los equipos que dirige. Responsabilizarse de los encuadres, de la relación con instancias superiores, de la estrategia general del Servicio... son cosas importantes para que los equipos puedan funcionar con la ansiedad justa, a condición de que estas funciones sean **claramente** asumidas por él, sin ambigüedades.

Una dificultad que yo he experimentado es la de compaginar mi propio aprendizaje sobre la tarea (las familias, sus dificultades, la exclusión social, la intervención necesaria o adecuada... nuestros límites, y nuestras posibilidades, etc.) con las necesidades de contención del equipo ante su propio aprendizaje... Noto que los miembros del equipo se ponen "nerviosos" si yo no tengo una respuesta inmediata, o clara, ante alguna cuestión... como si yo "tuviese que saber... más de lo que sé". Tengo que sostener el no saber de los demás, su aprendizaje... y el mío, dentro de la institución, ¿quién lo soporta?. Ya se ha hablado en diversas oportunidades sobre la soledad del coordinador de un grupo; algo parecido ocurre con la coordinación de equipos. Pero debo decir que yo tengo, formalmente, dentro de la institución un lugar –la reunión de responsables o coordinadores de Áreas- que **debería** facilitar ese soporte, pero para ello éste tendría que ser un espacio no sólo formal.

Este lugar de coordinador/jefe, es un lugar de "media distancia", no estás ni dentro ni fuera. Es un estar en medio, tironeado de un lado por las exigencias/necesidades del equipo y de otro, por las exigencias y necesidades de la dirección (técnica y política, como es mi caso, dada la cercanía de lo técnico y de lo político en la Administración Local).

Para terminar de ubicar el espacio institucional en el que trabajo, expongo el **encuadre** que propuse para trabajar en el Área, y que se mantiene hasta ahora, desde enero de 2013.

Encuadres

- a) Por lo que se refiere al Equipo de Área, éste se reúne una vez por semana durante dos horas, con las siguientes tareas:
 - analizar los casos nuevos que nos son derivados, para hacer un primer diagnóstico de la situación y determinar una estrategia de intervención (objetivos iniciales, quién intervendrá, etc.).
 - realizar el seguimiento de los casos que presentan particulares dificultades.
 - preparar las reuniones de coordinación con otros servicios o instituciones: casos que se van a tratar, informaciones de evolución o seguimiento de ciertos casos, etc.
 - además, el intercambio general de información del Área y de la Concejalía (transmitir instrucciones, organizar turnos de vacaciones, etc.).
 - Y hablar sobre las dificultades que vamos encontrando en nuestro trabajo.

- b) Además de este encuadre del Equipo, están establecidas reuniones semanales de una hora de duración, individuales, conmigo, (pero pueden ser también de a dos o tres, puntualmente, según el caso del que se vaya a tratar), con cada uno de los profesionales del equipo, para seguimiento de su trabajo. El encuadre establece que

se puede no tener la reunión esa semana si no se ve necesaria; es un encuadre “a disposición”, que el profesional puede utilizar o no (yo estoy allí, disponible).

- c) Decir, finalmente, que el equipo, como tal, tiene establecido un encuadre de reuniones de coordinación con otros servicios, externos, con los que trabajamos habitualmente. Es la agenda del equipo. Suelen ser mensuales y está fijado el calendario de las reuniones, día de la semana y el tiempo de duración de las mismas.

Sobre el encuadre

Dice Antonio Tarí⁶ que el encuadre que el coordinador propone al equipo sirve de contención de la ansiedad en tanto:

- Adecua estratégicamente los recursos de que dispone para alcanzar los objetivos institucionales.
- Dimensiona y adapta los objetivos institucionales al aquí y al ahora y a este equipo y planifica el logro de estos objetivos.
- Establece con claridad la estructura organizacional, las fronteras, los roles y las tareas.

Lo que yo puedo decir del encuadre que instalé en el Área es que le da centralidad al Equipo y lo propone como el lugar común en el cual trataríamos de ir pensando los casos que nos fuesen derivados. Pienso el equipo como la posibilidad de concebir abordajes más complejos ante las problemáticas a trabajar.

Una cuestión que he tenido siempre presente, en los espacios individuales, es la de evitar resolver en ellos una situación ante la cual el profesional y yo manteníamos criterios diferentes, puntos de vista distintos... siempre, en estos casos, remito la discusión a la siguiente reunión del equipo: “veamos qué piensan los compañeros sobre esto, a ver qué se nos ocurre entre todos”.

Creo que es una forma de alimentar el trabajo reflexivo del equipo, además de evitar una confrontación que al final se resuelva por la vía jerárquica.

Sobre la evolución del encuadre

Me resulta complicado observar la evolución de estos espacios, del encuadre general de trabajo, en los tres años transcurridos, porque me es difícil discriminar con cierta claridad algo, en medio del tremendo atravesamiento en el que se desarrolla nuestra tarea, por cuestiones “externas” a las que me he referido anteriormente, por esa continua **rotación de**

⁶ Antonio Tarí, “Esbozos de reflexiones sobre la evaluación en los equipos”, **Área 3. Cuadernos de temas grupales e institucionales**, nº 8, 2001, en www.area3.org.es

profesionales, que entran y salen, que están 2, 4, 6 meses y luego se van; pero también por la gran **sobrecarga de trabajo** que nos acosa constantemente.

Pero en medio de este caos algún proceso sigue adelante: así, observo que cada vez soy menos abordado en el pasillo, o interrumpido en mi despacho para comentar algo referido a un caso sobre el que se está trabajando, y el hablar sobre esas cuestiones se va realizando cada vez más en los espacios encuadrados para ello.

Y la otra cosa que entreveo si trato de observar la evolución del encuadre, es un aumento de la **pertinencia**, no sólo porque se traten las cuestiones en los espacios adecuados, sino porque se puede hablar de los casos, sea en individual o en equipo, con mayor pertinencia, es decir, con menos palabras pero más precisas, menos descriptivas, más “esenciales” al caso. Me decía Antonio Tarí, comentando esta cuestión, que él también había observado que a veces, en las sesiones clínicas, al exponer un caso, parecería que el objetivo fuese hablar del paciente como un recopilatorio de datos, y no un hablar para ver qué podemos hacer para trabajar con él. La diferencia estaría en la implicación desde la que se habla.

La pertinencia es un vector que presupone un aprendizaje del grupo, un desarrollo de la mutua representación interna, y, paralelamente, de un código común que evita un exceso de palabras: se pueden decir más cosas con menos palabras.

Sobre el equipo

También aquí interviene el grado de **internalización del equipo** que cada uno haya logrado. Es decir, ante un caso, ante la problemática que un usuario –un grupo familiar- nos plantea, en mi grupo interno ¿cómo lo estoy escuchando? ¿Estoy yo solo ante esa problemática? ¿qué lugar tienen en él los otros profesionales con los que trabajo? ¿escucho la situación como algo que me toca enfrentar a mí, o creo que soy la **oreja** de un equipo?.

Como ya sabemos, esto es muy importante para el establecimiento del diagnóstico de la situación, y por tanto para la intervención y para el pronóstico de la misma. Ante una familia en conflicto, el profesional se hace una idea de la situación a partir de:

- su propia formación, y
- de los recursos con los que cuenta, entre los que está incluido el equipo.

Si pensamos el diagnóstico como una valoración de la problemática expuesta por el usuario, nuestra visión y comprensión de la misma será más o menos amplia, según los recursos que tengamos a nuestra disposición para enfrentarla.

Dice Marta de Brasi⁷ que *actualmente al diagnóstico se le llama **evaluación** ya que no solamente se hablaría de las condiciones del paciente, sino de las capacidades del equipo.*

⁷ Marta de Brasi. “Entorno a la demanda y a la psicoterapia en la institución pública”, en Marta de Brasi y Armando Bauleo, *Clínica grupal, clínica institucional*. Ed. Atuel, Buenos Aires 1990.

En este punto creo importante señalar (y lo dejo ahí sólo apuntado) que la atención del coordinador/jefe de un equipo, no debe centrarse únicamente, digámoslo así, en el pasaje de los miembros singulares, del ámbito psicosocial al ámbito sociodinámico, es decir, centrarse solo en las dificultades para la constitución del equipo, sino **también** en la integración adecuada del equipo en el ámbito institucional en el que está inserto (en el caso nuestro en el propio Centro de SS. SS. de los que somos una parte), y **también** en su articulación con otras instituciones existentes en la comunidad, con las que puede tratar de organizar una red que potencie su trabajo. Entonces, en este aspecto, creo que hay que añadir a las funciones del coordinador/jefe señaladas anteriormente, la de ocuparse de algo así como las “relaciones o inserciones exteriores” del equipo.

Y esto viene a propósito de ampliar los recursos a disposición del profesional para atender e intervenir en los casos que se le presentan.

Por ejemplo, una madre, unos padres, vienen a pedir ayuda para su hijo porque presenta ciertos problemas de conducta: se expresa con mucha violencia, repite curso habiendo sido un buen estudiante, o fuma demasiados porros... o todo ello junto, que es como suele darse. Y piden ayuda **para** su hijo, que sería el paciente designado. Que este caso se tome, o no, como una problemática individual del muchacho, es decir, **qué** diagnóstico situacional se haga de esta demanda dependerá de varias cuestiones: no solamente de que el profesional sea capaz de preguntarse qué está pasando en ese grupo familiar que uno de sus integrantes presenta ese tipo de conductas, sino también de que tenga a mano los recursos necesarios para que la problemática familiar detectada pueda ser tratada grupalmente, **e incluso**, si además se dispone de una red más amplia de recursos en la comunidad, en el tratamiento de este caso podría implicarse también el Centro escolar del muchacho, de tal manera que se organizase una estructura de trabajo en torno a la problemática enunciada en la que estarían participando: la familia, los Servicios Sociales y los recursos educativos comunitarios.

Pero volvamos al equipo. La integración de los distintos esquemas referenciales de los miembros de un equipo es, como sabemos, uno de los problemas que hemos de enfrentar. Cada uno en su despacho atiende un caso, escucha lo que puede escuchar, lo lleva a la reunión del equipo... y allí se escucha, o se empieza a escuchar, otra cosa...

Ya sabemos que no se trata de que todos tengamos que pensar lo mismo. Pero para trabajar en equipo hay que tener algún deseo de aprender y cierta capacidad de tolerar el cuestionamiento o la crítica de tus ideas.

Vivimos, a los seis meses de ponerse en marcha el Área, una situación bastante desagradable con una compañera, que no pudo llegar a incorporarse al equipo que se estaba creando. El manejo que hizo de un problema con unos menores en riesgo, obviando al equipo, llevó a un debate de la situación en el propio equipo, que se quejaba de haber sido ignorado. Ella justificó su actuación en base a la urgencia con la que sintió los acontecimientos en esa familia, y todo lo más, asumió el “error” de no haberme dicho con anterioridad, a mí personalmente como jefe, lo que se proponía hacer...

Se le trató de hacer ver que no era una cuestión jerárquica la que se estaba planteando, que no estaba sola ante los casos, que su angustia ante circunstancias como las que concurrían en aquél caso las podía compartir con otros... y, finalmente, que los casos son de un equipo y no de una persona, que ella formaba parte de un engranaje asistencial: el equipo. Su respuesta la tomo como un emergente. Dijo: *yo no sé pensar estas cosas...* la pena es que no se trataba de un insight, sino de la primera parte de una frase que debía continuar, supongo, con un "... ni tengo ganas de aprender a hacerlo". Esta persona salió del equipo un tiempo después.

Entendiendo que expresaba una dificultad de todos, y no solamente suya. A trabajar en equipo se aprende, a "pensar estas cosas" también... pero si tienes interés en ello.

Digamos que el deseo de aprender y la capacidad para tolerar el cuestionamiento de tus ideas, serían una especie de condiciones mínimas para enfrentar juntos las dificultades de nuestra tarea: el trabajo con familias en conflicto.

Al hilo de esto, es importante también **cómo se gestionan los conflictos** dentro del equipo. Es como un "modelo", una referencia, a la hora de plantearse cómo intervenir en los conflictos de los demás. El equipo es un grupo secundario, pero sabemos que aún en las relaciones más discriminadas, por momentos se superponen en los vínculos aspectos primarios y secundarios, de manera que en determinadas circunstancias no es muy claro si la compañera te está hablando como si fueses su papá, o te siente como si lo fueses cuando tú le hablas a ella, o el manejo de ciertos malestares en el equipo está reproduciendo pautas del grupo familiar de origen. Saber lo que de familiar hay en el equipo, tratar de pensar juntos los conflictos y de entender y gestionar las diferencias, es de mucha utilidad para trabajar con las familias que nos piden ayuda.

¿Quiénes somos?

Una de las dificultades que un equipo debe enfrentar en conjunto, y que debe ser motivo de una reflexión continua, la podemos expresar en forma de interrogante: ¿quiénes somos nosotros para las familias? ¿cómo nos colocamos ante ellas?.

Estas preguntas tienen respuestas diferentes según el profesional que las responda, pero la tarea es encontrar no solo una articulación común de las diferentes respuestas, sino una definición de nuestro lugar **construida entre todos** que marque la posición del equipo. Quiero decir que esta posición común no se encuentra tratando de conciliar en torno a una mesa visiones o perspectivas diferentes, sino que es un proceso que hemos de hacer juntos el que nos ayudará a ir aprendiendo, individual y colectivamente, cuál o cuáles son los lugares comunes que podemos ir ocupando. Saber quiénes somos –y quiénes queremos y podemos ser- no es resultado de un consenso sino de una praxis.

Para encontrar respuestas a estos interrogantes debemos enfrentar dificultades en varios planos.

En primer lugar, cae sobre nosotros –como sobre cualquier Servicio de Familia en un Centro de SS. SS.- una delegación normativizadora explicitada en las leyes. Estamos encargados de velar, en nuestro ámbito de actuación, por el bienestar de los Menores y de sus Familias – seguramente en este orden-, lo que significa que no solamente re-distribuimos recursos económicos y técnicos haciéndoselos llegar a las familias más necesitadas, sino que, implícito en ello, se nos atribuye una labor de vigilancia sobre el adecuado funcionamiento del grupo familiar, un control cercano de la familia “rota” o “liberalizada”. Estamos para atender a “la infancia en peligro”, pero también para vigilar a “la infancia peligrosa”⁸. Se espera de nosotros la detección, y la correspondiente intervención, que mantenga las cosas en su cauce, o que emplee los elementos de corrección previstos por la ley.

Incompetencia, descuido, desatención, negligencia, abandono, maltrato o abuso... de menores, son situaciones que debemos calificar en función de su gravedad y sobre las que debemos intervenir...

Claro que es necesario intervenir!, pero la cuestión está en desde dónde lo hacemos, si asumimos una posición normativizadora, o sea nos desempeñamos como la policía de las Familias que denuncia Jacques Donzelot, o lo hacemos desde un lugar en el que no nos creamos tan poseedores del “saber-lo-que-se-debe-de-hacer”, sino más abiertos a entender que la norma, “lo normal”, es una imposición de la ideología dominante, y que la línea que, en todo caso, separa lo normal de lo problemático no es fina, sino bastante gruesa, conflictiva y complicada de entender, como corresponde a todo territorio de frontera.

Manejarse en estos límites no es fácil para nadie. Tampoco para un equipo.

A veces nosotros, en la medida en la que intentamos mantener posiciones más críticas respecto a la “norma” [ojo!, simplemente algo más cautas, no pensar que nos declaramos en rebeldía!] sentimos la presión de las otras instituciones que intervienen o están alrededor del caso: desde los organismos correspondientes de la Comunidad Autónoma, hasta, en ámbitos más cercanos al equipo, otras instituciones comunitarias (Colegios, Centro de Salud, voluntariado social, etc.), incluso también de otras Áreas de nuestra propia Concejalía, que critican que no hayamos tomado “ya”, dicen, una medida “contundente”, y se nos acusa entonces de pasividad... o sea, no se reconoce que estemos haciendo otra cosa, sino que se considera que no estamos haciendo nada. Y, finalmente, esta “presión” está en el mismo equipo, porque no siempre compartimos la valoración de la gravedad sobre un caso, o la estrategia de intervención en él, o la necesidad de acudir a medidas que podríamos llamar de fuerza (porque a veces pueden serlo).

La otra cara de esta moneda de la que estoy hablando ahora son los usuarios, las familias. ¿Cómo nos viven? ¿cuál es su imaginario sobre nosotros? Cuando les decimos que estamos aquí para ayudarles en sus conflictos, ¿qué creen que queremos decir? ¿qué idea de “ayuda” creen que tenemos nosotros? Y también ¿qué idea de “ayuda” tienen ellos?.

⁸ Jacques Donzelot, *La policía de las familias*, Ed. Pre-textos, Valencia 1990.

La relación con nosotros, lo que vamos pudiendo hablar, y sobre todo **lo que vamos haciendo**, es lo que va modificando un imaginario “normativizador” que, ciertamente, nos atribuyen. Solo los hechos nos van enseñando a todos –a ellos y a nosotros- que no sólo podemos ser policía, sino que caben otro tipo de relaciones que debemos ir descubriendo juntos.

Lo que ocurre es que ser “policía” da una identidad clara y unas posibilidades de juego –se puede ser el “poli bueno” o el “poli malo”-, pero salirse de ese rol, y mientras vas encontrando otro diferente ante cada caso, ante cada familia... digámoslo claramente, en ese tiempo intermedio se puede generar mucha angustia. Angustia que un buen equipo debería ayudar a soportar.

En lo que yo he podido observar, este pasaje a la búsqueda de un rol diferente, se ha desenvuelto en una dialéctica que tiene como antítesis del “poli” que no queremos ser, el convertirnos en meros “espectadores” pasivos de un drama familiar al que asistimos sin saber bien cómo intervenir.

La evolución de esta contradicción pasa por el aprendizaje de una nueva manera de trabajar.

Una compañera, seducida o enternecida por Matías, un menor que nos venía preocupando mucho por su actitud en el colegio, propone facilitarle encuentros con un policía-tutor (policía local que trabaja con los chicos absentistas) para que desarrolle una identificación con él porque, por fin, para tranquilidad de la compañera, Matías había expresado qué quería ser de mayor: policía. Para mí la interpretación de esta propuesta era clara: le quería dar un papá a Matías... Pero Matías no tiene un papá que se ocupe de él. Entonces, nosotros tenemos que acompañarle y ayudarlo en la elaboración de esa situación... de **abandono** que sufre... ayudando a la mamá a ser consciente de lo que significa para Matías la ausencia de su papá... y no sólo a la mamá, sino también a otros miembros cercanos de su familia... en fin... no voy a entrar en el detalle del caso, lo importante a destacar es que nosotros no estamos para buscarle un papá a Matías, sino para ayudar a que este abandono pueda ser elaborado por él de modo que no le destruya la vida.

Es, como decía nuestro querido Bleger, en esa frase que tanto me gusta recordar, porque es todo un encuadre de nuestra tarea como psicoterapeutas: “nuestro trabajo no consiste en resolverle la vida al otro, sino en ayudarlo a entender por qué él no se la puede resolver”.

Esta situación concreta, de la práctica, que nos enseña Matías, nos llevará a reformular nuestro rol profesional, a través de conocer nuestros deseos de ser como los Reyes Magos con ciertos menores que sufren abandono,... y también a reconocer y manejar nuestra impotencia.

Entiendo que el equipo es ese lugar donde poder pensar situaciones como esta, para que se conviertan verdaderamente en un aprendizaje... Porque si no aprendemos, no podremos ayudar.

Constituirnos como equipo ante las familias con las que trabajamos significa también asumir **un lugar discriminado** ante ellas. Y digo que esto requiere un aprendizaje porque fácilmente nos encontramos metidos en situaciones de con-fusión con ellas. Por ejemplo, ha sido casi como un insight darnos cuenta de que ante ciertos conflictos entre padres separados, con hijos menores a cargo de la madre, nos aliamos inconscientemente con ella y excluimos al padre del trabajo de pensar qué hacer para resolver la situación que se presenta con sus hijos: le relevamos de su responsabilidad paterna como ha hecho la madre por las razones que sean. También hemos conocido casos al contrario, donde la “excluida” era la madre. En ambas situaciones hemos visto que no establecer alianzas de este tipo, discriminar nuestra posición, permite visualizar mejor las indiscriminaciones del otro, que son sobre las que debemos intervenir.

En esta misma línea tomo un emergente de una reunión del equipo: *Hay casos*, decía una compañera, *en los que me es más fácil seguir como hasta ahora que cerrarlos*. Venía esto a cuento de una serie de casos que sentimos que se “arrastran”, muchos de ellos “heredados”, porque ya estaban en “Familia” antes de la reorganización del Área, y cuando nos fijamos en ellos no entendemos bien qué hacen aquí, por razones de diverso tipo: porque no hay ninguna intervención establecida en estos momentos, ni se ve con claridad qué se podría hacer, o siquiera la necesidad de hacerlo, o hemos llegado al límite “posible” en nuestra intervención, y se mantiene todo lo más un apoyo económico a ese grupo familiar... son casos ante los cuales “seguir como hasta ahora” es más fácil ... que **separarse**.

Esta dificultad para cerrar casos me lleva a pensar en nuestra necesidad de retener a los usuarios, pero también en la necesidad de éstos de ser “retenidos”, debido a su dependencia de nosotros. Una relación simbiótica, que reproduce con nosotros características de la propia relación intrafamiliar. Para nosotros, como diría Bleger, **cerrar el caso** equivale a reintroyectar lo que tenemos proyectado o depositado en ellos, aspectos nuestros, confusos o indiscriminados.

Me detengo aquí. Vamos a ver cómo el Equipo se va haciendo cargo de la discusión de todas estas cuestiones apuntadas, y tantas otras que van surgiendo en nuestra práctica. Yo veo que se empiezan a compartir algunas reflexiones, que se puede hablar con mayor “confianza” de las cosas que pensamos y de los sentimientos que nos suscitan los casos que atendemos. Es un signo de crecimiento personal y profesional, porque así es como se amplía nuestra mirada y nuestra comprensión sobre la tarea.

Me quedo pensando mi propia exigencia en relación al Equipo. Se me ocurre que sobre un equipo puede caer un ideal utópico: la posibilidad de realizar el deseo de la mejor asistencia, trabajar en equipo como la fórmula mágica para superar todos los obstáculos... tal vez por eso resulta tan difícil, por momentos, asumir sus límites y sus dificultades. Además, a diferencia de lo que ocurre en otros grupos, en los que el proyecto queda fuera –como algo a realizar en el futuro-, en el equipo se **realiza** el proyecto: esa es su tarea.

Sí creo que un equipo es un lugar donde poder mantener vivo el pensamiento sobre lo que se hace, donde es posible el aprender de la experiencia, y realizar una praxis compartida con otros. Esto me parece una fuerza, algo potente, la potencia instituyente de lo grupal.