

El equipo de trabajo, el trabajo en equipo¹

Elena de la Aldea

El trabajo en equipo es un tema del cual se habla mucho. El trabajo en equipo es una suerte de maravilla, que si funcionara –se cree– todo andaría bien, pero que en general tiene bastantes dificultades para funcionar. Por eso, quisiera que pensemos sobre algunas de esas dificultades, para que ustedes puedan reconocerlas en su experiencia personal y pensar qué tipo de procedimientos pueden operar para trabajar con esas dificultades.

El equipo como modelo de trabajo – Para trabajar en atención primaria y para trabajar en la comunidad es necesario hacerlo en equipo, es un trabajo que no se puede hacer solo. El trabajo en institución o en comunidad requiere un equipo de trabajo: requiere varios ojos para mirar el problema, y requiere varios brazos para contenerse y pensar juntos. Entonces, el trabajo en equipo es un *modelo* para pensar los distintos modos de intervención, que es necesario sostener. El tipo de tareas que hacemos son tareas eminentemente grupales e institucionales. Una persona sola no puede hacer atención primaria, quiero decir, nadie se levanta un día en su casa y dice “voy a hacer atención primaria”. La atención primaria supone una política. Entonces, para hacer atención primaria es necesario pertenecer a alguna institución de salud que tenga una política y que se dé un programa para trabajar en una zona o en un barrio o un centro de salud. Uno puede, en cambio, levantarse una mañana y abrir un consultorio, pero para hacer cualquier trabajo ligado a un proyecto de prevención, de promoción de salud, de atención primaria, tenemos que pertenecer necesariamente a una institución que tenga un proyecto en una población. Se trata de una tarea que no se puede hacer como profesional independiente. Es una tarea que siempre está relacionada con una institución y con un equipo.

El trabajo en equipo supone la existencia de una institución – El trabajo en equipo supone la existencia de una institución de la cual ese equipo forma parte –ya sea una O.N.G., un hospital o una empresa–. Siempre hay una institución detrás de un equipo –detrás, delante, alrededor, dentro–. Es decir, en el marco situacional de un equipo hay una institución, y existe una relación de ese equipo como una unidad con esa institución. Una institución que tiene sus propias reglas, leyes de funcionamiento, forma de organización, dispositivos de ingreso y salida. Una institución con dispositivos que reglamentan el vínculo de las personas de la institución con la tarea, con objetivos explícitos e implícitos, con grupos de poder, con una historia –que puede ser reciente o de mil años–. Y dentro de esa historia, de ese modelo de funcionamiento, de esa lucha de poder interna, de esos grupos y subgrupos que conforman una institución, dentro de todo eso está el equipo.

El equipo como germen de la institución – El equipo puede ser aquello que genera una institución. Pero también puede estar en el origen de las instituciones. El Hospital Garrahan, por ejemplo, nació de un grupo de pediatras que comenzó a bregar por la organización de otro modo de funcionamiento de un hospital de niños. Empezó siendo un grupo de amigos, luego se convirtió en un grupo de reflexión y después se organizó como grupo para ejercer presión sobre las autoridades, y finalmente terminó siendo el grupo de conducción del primer gobierno del hospital. La iglesia católica empezó con

¹ Fragmentos extraídos de una serie de clases dictadas por Elena de la Aldea, durante el año 2000.

doce pescadores y un carpintero, y ya ha acumulado bastante personal, instituciones y tierras. Quiero decir con esto que el equipo está en el nacimiento de las instituciones.

Equipos conformados por gente de distintas instituciones – También existen equipos que se arman con gente de distintas instituciones ya existentes. Por ejemplo, yo formo parte un grupo que se llama “La Runfla” –que en lunfardo significa “juntarse”, “agruparse”–, que está compuesto por gente que pertenece a distintos centros de salud y trabajo social de Chile, Argentina y Uruguay. En este grupo hay gente que pertenece a su vez a un colectivo que se llama “Grupo Red”; hay gente de un grupo de estudio; hay una persona que es el Director de Servicios Sociales de Loprado, una población cercana a Santiago de Chile; hay gente que es asistente social en Valparaíso, que trabaja en una O.N.G. con niños maltratados; hay una asistente social de Uruguay que trabaja con grupos punk en una barriada de Montevideo; hay otra muchacha también asistente social que trabaja con chicos abandonados asilados en una institución en Noruega. Nos reunimos dos veces al año en uno de los tres países. Nadie sabe cómo logramos armar un colectivo así, sin ningún dinero, y sin embargo lo hicimos. Alguien consigue pasajes, otro comida, y socializamos todo. Nos comunicamos por mail, nos mandamos documentos, escribimos. Para nosotros este equipo representa una fuerte red de sostén. Es lo que se llama *un equipo*. Un equipo que produce cosas.

Este tipo de equipos suelen estar organizados en torno a una tarea, suelen ser voluntarios, estar motorizados por las ganas, y por eso mismo suelen tener menos dificultades. Las dificultades suelen alisarse bastante porque la gente trabaja sin presión. Cuando uno trabaja en un hospital generalmente no elige con quien agruparse, ni la tarea que realiza. Elige trabajar, ser psicólogo o asistente social o enfermera, pero el equipo le toca.

Existen muchas formas de trabajo en equipo – Hay equipos fundacionales, instituyentes –como diría Loureau–; hay equipos que se repiten a sí mismos y se burocratizan, equipos que están instituidos y continúan existiendo sin renovación interna; hay equipos que constituyen futuras instituciones en germen; hay equipos que pueden o no cuajar en una institución.

El sostén de la decisión está en la fidelidad a la apuesta inicial – Un equipo tiene todas las posibilidades, es decir, el mundo le está abierto. Pero lo que pueda hacer dependerá de lo que apueste y de la fidelidad a esa apuesta. Hagamos un rodeo por la historia para pensar esta idea. San Pablo funda el universalismo al decir que Cristo ha resucitado. Funda la universalidad porque dice que todos los hombres son iguales a Dios, y lo que antes era una religión local del pueblo judío, se transforma en una religión que no depende de dónde uno proviene sino de lo que cree. Eso cambia radicalmente la situación de quien es o no poseedor de la posibilidad de la salvación. La religión local pasa a ser universal porque ya no depende del origen sino de hacia dónde uno va y de lo que cree. Pablo va solo por el desierto camino a Damasco y tiene una revelación, allí decide que Cristo ha resucitado y empieza a predicar que las únicas leyes son la muerte y la vida; sólo existe la creencia en la resurrección de Cristo y todo lo demás caduca; las leyes locales, personales caducan. Entonces, un equipo puede decidir asumir una apuesta, y eso va a ser verdad y va a ser posible en función de la fidelidad que asuma frente a esa decisión. Algo será verdad, si somos fieles al elemento fundante de una decisión –y no fieles a reunirnos todos los miércoles a la tarde–, es decir, fieles a eso que decidimos hacer. Cualquier grupo puede decidir algo, meterse y hacerlo. Puede también morir en el intento, pero eso no es lo importante. La insignia de la Sociedad Naviera Holandesa del siglo XVI decía “Navegar es importante, vivir no”. Una cosa es la vida cuando uno decide hacer algo con ella, y otra cosa es sobrevivir –comer todos los días, bañarse, dormir–. Uno puede decir “yo quiero”, pero lo que sos-

tendrá ese enunciado será la fidelidad a ese “yo quiero”, que no es “pero después voy a tener obstáculos si el Ministerio no me aprueba el presupuesto”, esos son los avatares de mi decisión, el sostén de la decisión está en la fidelidad a la apuesta inicial.

El equipo tiene la capacidad de sostenerme y sostenerse en la decisión – El equipo tiene la capacidad de sostenerme y sostenerse en la decisión, en la apuesta, más fácilmente que si estuviera solo. Un equipo me permite ir regulando mi relación con la realidad que voy construyendo de modo tal que eso que estoy haciendo me vaya transformando. Si lo que hago, no me transforma, no transforma a nadie; puede ser elegante, hermoso, puede ganar premios en los congresos, pero lo importante es que me transforme: que vaya creándome, modificándome, cuestionándome. Y un equipo permite eso más fácilmente. Un equipo donde uno pueda estar con confianza, me permite apoyarme, ir aceptando los cambios y no morir en el intento.

En el equipo lo que nos une es un problema a resolver – En el equipo² lo que nos une es un *problema a resolver*. Sostener la problematización del problema es la misión del filósofo –decía Heidegger–. El equipo nos permite reunirnos en función de un problema, de una dificultad, de algo que es un borde en una situación en la que no puedo seguir avanzando. Trabajar en equipo es como vivir en familia: nos pone en los límites de la condición humana, porque nos confronta con el límite de la existencia del otro – “yo quiero otras cosas, o quiero hacer las cosas de otra manera, o valoro las cosas de otro modo”–. El punto aquí es ¿cómo se trabaja en un equipo con gente que piensa de distintos modos? Imagínense que hay varias personas que tienen distintos sistemas de valores, y que para cada uno los valores –que podría ser el conocimiento, la amistad, la verdad– tienen un orden jerárquico distinto que para los demás –el valor más importante es la solidaridad, o la verdad–. Lo que para uno está en el tercer lugar, para otro está en el primero. ¿Cómo se hace cuando cada uno frente a una situación hace una lectura diferente?

Hace un tiempo una paciente me decía: “No pudo entender como no me pudo acompañar si se me murió el perro, y yo estaba tan triste, ¿cómo una persona puede ser tan malvada, tan egoísta, tan cruel?” Y continuaba diciendo: “Yo jamás hubiese dejado a un amigo, sabiendo que está sufriendo, sin llamarlo por teléfono”. Quizá, si uno escucha a esa otra persona, se encuentra con que piensa que cuando uno está triste lo que necesita es estar solo, quieto, que no lo invadan. O también se puede encontrar con que piensa: “Yo no la voy a llamar ahora porque realmente hay cosas más importantes, tengo mi hijo enfermo”. Para cada una de esas personas lo que valoran como central es *otra* cosa. Y es muy difícil asumir que la jerarquía de valores que uno tiene no es universalmente válida, sino que es sólo la propia. Y además, es la propia de cada situación, porque en otra situación yo misma puedo considerar que la muerte del perro no tiene ninguna importancia con relación a otra cosa. Es decir que ni siquiera ese orden de valores es estable para mí misma, sino que funciona de un modo diferente en cada situación particular en que yo esté.

Entonces, en un equipo hay que combinar la singularidad de la situación con el hecho de que cada uno está en una situación particular. Y con esto hay que llegar a dialogar.

Los mitos del trabajo en equipo

El mito de la comunicación plena – Existen algunos mitos compartidos por todos nosotros. Uno de ellos es que la comunicación plena es posible. Creemos que no po-

² Prefiero usar el término *equipo* en lugar de *grupo*. La palabra grupo hace más referencia a la pertenencia (familia, amigos). En cambio, la palabra equipo está más ligada a trabajo, a la producción de algo (equipo de fútbol, equipo científico).

demostramos comunicarnos porque todavía no hemos llegado a ese punto en nuestro equipo, pero que algún día nos podremos poner todos de acuerdo, y listo. Pero la comunicación plena es absolutamente imposible, es un azar maravilloso que uno logre comunicarse finalmente, porque partimos de historias diferentes, de modos heterogéneos de concebir las cosas, y aún hablando el mismo idioma en cada región, hablamos de un modo diferente. Cada uno significa las palabras de un modo diferente. Por eso, debemos poder operar con márgenes altos de tolerancia e incertidumbre.

Que los seres humanos se comuniquen entre sí, es un deseo de todos y al mismo tiempo un dolor y una ausencia de todos. Porque si bien tenemos momentos estelares en los que logramos comunicarnos plenamente con el otro, generalmente, andamos por la vida comunicándonos de a pedacitos, por lo que cada uno sabe, lo que ha vivido, leído y mirado. Los momentos en que la comunicación es "total" son escasos. Tenemos la posibilidad de relacionarnos, yo por ejemplo estoy diciendo esto, pero existen cuarenta formas de entenderlo en este salón. Existen cuarenta formas de que los impacte, les sirva para pensar. Pueden relacionarlo con algún momento de su historia o pueden aburrirse. Pero todos creemos que nos estamos comunicando. Y en un aspecto, es cierto que nos comunicamos.

La frustración en la comunicación depende del grado de expectativas que tengamos. Por ejemplo, si yo espero que él me ame totalmente, pero sólo me saluda y me invita a tomar un café, me voy a frustrar terriblemente. Pero si, en cambio, no espero nada o espero sólo que me invite a tomar un té, voy a estar totalmente satisfecha. La frustración es una relación entre la expectativa y el hecho. Si uno espera que en un equipo todo fluya como miel sobre hojuelas –como dicen los mexicanos–, me voy a frustrar rápidamente. En cambio, si espero que podamos producir algo juntos pero que seguramente tendremos dificultades y roces, es decir, si espero que logremos hacer ese programa que queríamos hacer aunque venga con heridas y cicatrices, seguramente tendré más posibilidades de lograrlo.

Por eso, es importante que podamos percibir que se trata de un mito, algo así como un deseo de fusión. En la mitología, en los cuentos de hadas se habla frecuentemente de este deseo de los seres humanos de totalidad, fusión, pertenencia. Pero ni aún con nosotros mismos, es posible alcanzar este deseo, y si no, miren cómo le fue a Narciso que por amarse tanto se ahogó en el lago. En un cuento maravilloso de Lord Byron, están las ninfas llorando sobre la fuente por la muerte de Narciso que era tan bello, y en eso miran a la fuente y le dicen: "Tu debías haber sabido esto porque él se miraba en tus aguas todos los días", y la fuente les responde: "¡Ah, pero yo nunca me di cuenta porque me miraba en sus ojos!". Éste es un anhelo humano: encontrar un punto absoluto de encuentro. Ahora bien, si uno sabe que no es posible, cuenta con una herramienta para enfrentar esa situación.

El mito de la ausencia de conflicto – Creemos que puede no haber conflicto, es decir que el conflicto es un accidente innecesario, desagradable, y que si la gente fuese buena, tuviera buena voluntad, se pusiera a trabajar y llegara a horario, no habría conflicto. Pero el conflicto es propio de la producción, propio de la vida. Sólo hay paz en los sepulcros. El conflicto es la vida moviéndose. Si hay cambio y movimiento, entonces hay conflicto. El problema es que el conflicto se quede estancado e instalado sin movimiento. El problema no es que haya conflicto sino que se rigidice.

A fin de cuentas la enfermedad, aún desde el psicoanálisis, no es más que la repetición. Es la repetición de un modo de reaccionar frente a una situación. Si frente a los duelos, siempre tomo alcohol, estoy cercano a la enfermedad. En cambio, si frente a los duelos, una vez lloro, otra vez llamo a mis amigos por teléfono, otra vez tomo al-

cohol, otra rompo todas las cosas que tengo en el placard, los estoy enfrentando con riqueza. No voy a evitar que me algo pase, pero voy a tener riqueza en la respuesta. Cuando repito la misma respuesta, me enfermo, porque me empobrezco.

Entonces, la fantasía de que puede no haber conflictos en un equipo, es también una posición de pobreza. Siempre hay conflictos, más chicos, más grandes, más o menos desorganizadores. Los conflictos no son para ser evitados, son para ser atravesados, vividos y superados. Si uno se la pasa pensando que el equipo no funciona porque tiene conflictos, está siempre tirando para atrás.

La fantasía de la interdisciplina como totalidad conceptual – Solemos creer que en un equipo interdisciplinario, conformado por personas que pertenecen a distintas disciplinas, cada uno es el portador total de su disciplina. Si soy médico, soy el portador total de la medicina; si soy psicólogo, soy el portador de la psicología. Esta idea es totalmente falaz. En primer lugar, porque uno sólo es el portador de *una* carrera, en *una* universidad, y de esa disciplina sólo tengo un pedacito, porque esa disciplina es mucho más vasta que la visión que tengo de ella. A lo sumo, tengo referencias sobre esa disciplina de la cual hago uso. Entonces, el encuentro con un médico no implica un encuentro con la medicina, sino sólo un encuentro con ese médico en particular, que puede por ejemplo tener treinta años de experiencia, que puede haber trabajado con enfermedades tropicales, pero que de partos no entiende nada; y quizá sobre partos entienda más la enfermera. Cada persona tiene referencias sobre su trabajo pero no es el portador de una disciplina.

Esta idea está ligada con la fantasía de que es posible reconstruir un todo conceptual. Creemos que si juntamos todas las disciplinas en un equipo, vamos a armar una totalidad conceptual sobre el problema. Pero a lo sumo tendremos algunas referencias de distintas miradas sobre ese problema, y no una totalidad.

La fantasía del equipo isla – Existe una fantasía de que si en el equipo nos llevamos bien podemos resolver todos los problemas, una fantasía de que si encaramos los conflictos en el equipo, podemos con ellos. Suponiendo que lo que sucede en el equipo no tiene nada que ver ni con la institución en la que estamos, ni con el barrio, ni con la gente con la que vamos a trabajar, ni con lo que pasa socialmente. Ahora bien, no es lo mismo trabajar en equipo mientras están incendiando el país, que el día anterior a Navidad cuando estamos todos tranquilos –por casualidad, no porque sea Navidad–. No es lo mismo trabajar en equipo un día después de las elecciones cuando ya hay un poco más de tranquilidad social luego de una gran tensión, que trabajar en equipo el día que aumentan los boletos y bajan las jubilaciones. Aunque no nos toque personalmente, estamos todo el tiempo atravesados y permeables a lo que va sucediendo. Aunque uno crea que acaba donde acaba la piel, lo que sucede nos toca, queramos o no enterarnos. Y es mucho mejor entonces enterarse, porque de todos modos nos pasa. Entonces, el contexto en que trabaja el equipo es vital, ya que modifica los climas, las energías, las actitudes.

El mito de que los conflictos están separados entre sí – Muchas veces encaramos los conflictos separadamente por una cuestión operativa. Porque no se puede hablar de todo y hacer todo al mismo tiempo. Pero en rigor los conflictos están entrelazados entre sí. Entonces, es necesario que sepamos que están entrelazados, para poder mirar su relación y recién después separarlos para operar.

El mito de que los problemas afectivos de los equipos no perturban la tarea – Creemos que los problemas afectivos perturban, tanto como el estado de ánimo o la forma en que nos sentimos, pero que no afectan la tarea. Quizá este mito no esté tan presente en nuestra profesión, donde más bien diría que estamos hiperemocionaliza-

dos, pero es muy frecuente en otros grupos. Por ejemplo, intenten explicarle esto a un equipo de ingenieros, o intenten decirles a la gente que trabaja en terapia intensiva que cada muerte les afecta. No es tan sencillo. En muchas profesiones han necesitado armar una coraza para poder enfrentar cierto tipo de situaciones que les son muy frecuentes. Pero eso no significa que los problemas afectivos no incidan en la producción de ese equipo.

La fantasía de que equilibrio y transformación son posibles al mismo tiempo – Equilibrio y transformación son partes de un mismo proceso –pasamos por etapas de equilibrio y por etapas de transformación–, pero es difícil que se den las dos cosas al mismo tiempo. Tengo una imagen para pensar esto: uno no puede estar abierto a la realidad y al mismo tiempo estar cerrado haciendo, operando en la realidad. No es posible estar de los dos modos al mismo tiempo. Uno puede estar receptivo, aprendiendo, cambiando, o puede, en otro momento, estar operando, haciendo. En el momento en que uno está haciendo, debe tener una certeza total, recién después puede tener una duda absoluta. Es necesario tener momentos de certeza porque si no, no es posible operar. No podemos estar tratando de doblar en una curva y al mismo tiempo estar diciendo: “¿Será ésta la palanca que habrá que usar?”, porque lo más probable es que nos estrellamos. En ese momento, tenemos que decir: “Es así”.

Castoriadis decía que ser fiel a la revolución es poder abandonar algo por lo cual uno se podría haber dejado matar el día anterior. Y él para ser fiel a lo que creía tuvo que abandonar aquello que el día anterior era una certeza. Así fue como rompió con el Partido Comunista Francés al que había pertenecido durante mucho tiempo. Hay momentos en que uno tiene certezas radicales y hay momentos en que duda de todo. Pero no es posible hacer las dos operaciones simultáneamente. Si alguno de ustedes tiene chicos, habrán visto que los chicos en invierno engordan y en verano se estiran. Bueno, parecería que uno necesita tiempos para abrirse, para nutrirse, para llenarse, para aprender, y tiempos en los cuales pega el salto, hace un movimiento.