

R E V I S T A

# NOS OTROS

PUBLICACION TECNICA DEL  
INSTITUTO NACIONAL DEL MENOR



**TEMA:**  
**EQUIPO DE TRABAJO**  
**TRABAJO EN EQUIPO**

# A TODO DE PRESENTACION

**E**

stamos ante un nuevo número de *Nosotros*. El haber llegado a esto es motivo de satisfacción para quienes estamos abocados al Proyecto "Revista", así como es motivo de orgullo al comprobar una vez más de lo que somos capaces de hacer.

La Comisión Asesora de la Escuela de Funcionarios, en su calidad de Consejo Editorial de la Revista resolvió que el tema central de este número sea "Equipo de Trabajo".

No es nueva esta priorización que la Comisión - asesora en políticas de capacitación de funcionarios - realiza en relación a este tema.

Nuestros logros y dificultades no se explican por "heroísmos" ni por "culpabilidades" estrictamente individuales, sino que debemos reconocer que formamos parte de un proyecto más global, que nos involucra y que exige una participación activa, dinámica, determinante, donde cada uno aporte capacidad y compromiso, pero que ineludiblemente debe ser receptivo a los aportes del otro, para estimularlo y para criticarlo, sabiendo de antemano que tales proceder serían recíprocos, y a ello nos atenemos.

El propósito del abordaje de este tema, no está de más reiterarlo, es informar a todos los funcionarios sobre los logros y las dificultades de diferentes experiencias de otros compañeros funcionarios, en otros equipos de trabajo, así como de las reflexiones que algunos funcionarios han realizado sobre su experiencia laboral. Se busca en consecuencia compartir, intercambiar, con el propósito de que se genere una discusión sobre esto, para pensar y para seguir buscando caminos que nos permitan crecer individual y colectivamente. Sobre este tema no hay recetas ni está dicha la última palabra. Se trata de caminar.

Si bien los artículos están referidos a "Equipo de Trabajo", la Comisión Asesora entendió conveniente, considerando la importancia que tuvo, informar por este medio sobre la realización del Encuentro Internacional de Reflexión sobre Estrategias de Capacitación para Personal que Trabaja en el Campo del Bienestar Infantil, que se llevó a cabo del 24 al 28 de mayo de 1993. Y así lo hacemos.

La primera parte del esfuerzo está realizada. Este segundo número ya circula por todos los establecimientos del INAME, de todo el país.

Ahora resta la segunda parte, a cargo de todos: leer, reunirnos, discutir, y renovar y remover a nosotros mismos y a la forma en que nos organizamos, nos relacionamos y nos comunicamos para trabajar mejor con los niños y adolescentes. □

**NOS  
OTROS**PUBLICACION TECNICA DEL  
INSTITUTO NACIONAL DEL MENOR

S T A F F

**DIRECTORIO:**Presidente  
Juan Pablo Robaina**DIRECTORAS**Ana Barone  
María Pombo de Cantón**CONSEJO EDITOR**(Participaron en la Comisión Asesora  
de la Escuela de  
Funcionarios en 1993).**Marys Pedrazzi**

Div. Rehabilitación

**Olga Relch**

Div. Amparo

**Nora Giambiasi**

Div. Primera Infancia

**Socorro García**

Div. Social

**Rosario Costa**

Div. Educación

**Marcelo Marín**

Div. Salud

**Mirta Trías**

Area Interior

**Carlos Fonsalla**

Dpto. de Psicología

**Lilán Barea**

Area Jurídica

**Miguel Matto**

Of. Planeamiento y Presupuesto

**Mireya Méndez**

Div. Recursos Humanos

**Dorelí Pérez**

SUNIM

**Jorge Camors**

Escuela de Funcionarios

Para este número se contó con la  
colaboración especial de:**Melba Guarigla****Mirta Reboledo****Dorelí Pérez**

Diagramación y armado

Macgrafic Ltda.

Diseño Gráfico: Sergio Fernández

Impreso Graphis Ltda.

D.L. 288.113/93

## S U M A R I O

	Pág.
• A modo de presentación .....	1
• Sumario .....	2
• Propuesta de definición de Equipo de Trabajo .....	3
• Trabajo en equipo .....	4
• Cómo trabajar en equipo y no morir en el intento .....	7
• Equipo multidisciplinario e institucional: una experiencia de trabajo .....	9
• Egresos del INAME: análisis de un trabajo en equipo desde el C. L. J. de Montevideo .....	11
• Equipo interdisciplinario: una experiencia gratificante .....	15
• Equipo, Dirección y Proyecto .....	18
• Equipo de trabajo en Primera Infancia .....	21
• El trabajo en equipo: entre lo necesario y lo posible .....	22
• El trabajo en equipo .....	24
• Encuentro internacional de reflexión sobre estrategias de capacitación del personal que trabaja en el campo del bienestar infantil .....	28
• El Consejo Editorial INFORMA .....	29
• Bibliografía .....	30

# Propuesta de definición de Equipo de Trabajo

**L**a Escuela de Funcionarios se ha propuesto, dentro del Plan de Trabajo para el año 1992, aunar esfuerzos con el conjunto de las Divisiones para conceptualizar y sistematizar el uso de determinados términos técnicos que hacen el trabajo cotidiano. Hemos elegido el término Equipo de Trabajo en el entendido de que su uso tiene actualmente distintas acepciones, y que la homogenización en el concepto del término afianzará una mejor articulación de las políticas y criterios técnicos del organismo. (Resoluciones N° 249/86, 301/81, 309/85, 1340/88, 579/89 y 837/90).

## EQUIPO DE TRABAJO (Conceptualización)

Es un grupo de personas con cualidades distintas y complementarias que trabaja como sujeto colectivo en pos de uno o varios objetivos que confluyen en un proyecto.

El trabajo en equipo es la fuente de un proyecto, pero a la vez es una consecuencia necesaria del mismo que se enmarca y contribuye a las políticas institucionales. Porque para que exista un proyecto educativo coherente, realista, que funcione y evolucione, es necesario haber conformado un grupo humano que se sienta consustanciado con él, participando en el proceso de diagnóstico, de formulación de objetivos, de implementación, de ejecución de actividades y evaluación permanente.

¿Cuál es su conformación? El equipo es tarea de todos. De todos los actores que participen en el trabajo de atención direc-

ta al menor, cualquiera sea su función (técnicos, funcionarios, regentes, etc.).

Un proyecto requiere, para ser llevado a cabo, de personas comprometidas con los objetivos del mismo, con disposición para trabajar con otros y para asumir sus respectivos roles, en un clima de respeto por la experiencia y el saber propio y ajeno, y su apoyo mutuo. Personas dispuestas, en fin, a asumir responsabilidades personales y grupales.

En síntesis, creemos que poniéndonos de acuerdo con los conceptos arriba mencionados estamos cumpliendo con nuestra competencia a nivel nacional en cuanto apoyan técnicamente los lineamientos de las diferentes áreas que faciliten una mejor gestión en el trabajo institucional.

Este documento fue discutido y aprobado en sesión de la Comisión Asesora de la Escuela de Funcionarios, creada por Resolución N° 512/89 de fecha 12 de abril de 1989 habiendo manifestado su acuerdo:

Norma M Pedrazzi	(Div. Rehabilitación)
Martha Ayala	(Div. Amparo)
Nora Giambiasi	(Div. Primera Infancia)
Socorro García	(Div. Social)
Rosario Costa	(Div. Educación)
Marcelo Marín	(Div. Salud)
Mirta Trías	(Secretaría Interior)
Mireya Méndez	(Div. Recursos Humanos)
Carlos Fonsalía	(Departamento de Psicología)
Miguel Matto	(Oficina de Planeamiento y Presupuesto)
Jorge Camors	(Escuela de Funcionarios)

# Trabajo en equipo

Prof.Psic. Sylvia Castro  
Prof.Psic. Joaquín Marqués

**E**l presente artículo está basado en el texto de nuestra autoría "Seminario-Taller: Con formación de equipos de atención directa al menor en el INAME", del cual hemos seleccionado un par de capítulos que apuntan a pensar la temática Equipo en el Instituto, así como las posibilidades y límites de una propuesta formativa.

Para ello presentamos aquí, el Plan de Trabajo y su fundamentación metodológica y los ejes temáticos que orientaron la propuesta docente. Además, se transcribe íntegro, el último capítulo del texto citado, en donde se expresan algunas reflexiones que -a modo de cierre y apertura-, permiten explicar el movimiento de análisis-síntesis permanente que implica la elaboración del material que se investiga.

En la afirmación de que es ese movimiento, el único que permite sacar alguna conclusión, tanto como renovar las interrogantes.

Desde su puesta en marcha en la pasada década, la Escuela de Funcionarios del INAME, ha cimentado su organización interna y la de sus actividades regulares, en una orientación pedagógica que decididamente privilegia el ámbito grupal y social en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Cuando elaboró su Plan de trabajo para 1992, entendió el tema Equipo como una temática fundamental.

De allí surge la propuesta metodológica que -exceptuando el cuestionario, que en el texto insume un capítulo de análisis específico-, se transcribe textualmente.

La misma plantea un modelo de enseñanza activa, para adultos ya capacitados por título y/o experiencia en una especialidad, que trabajan en un mismo y complejo sector: el de la llamada Minoridad.

## METODOLOGÍA Y FUNDAMENTOS DEL PLAN DE TRABAJO

La propuesta pedagógica es que se abra la inscripción con el conocimiento de los interesa-

dos de la metodología y no de un "programa".

El marco estará dado por la convocatoria de la denominación del Seminario y ejes temáticos que le acompañan. Esos contenidos temáticos son ya una parte de la propuesta docente ante el requerimiento de la Escuela, en función de sus objetivos generales y de los específicos del Seminario.

La inscripción debe ser abierta, para reparar la demanda más allá de la oferta de la Escuela. Según el número de inscriptos se determinará si se hace un único Seminario en turnos, uno con varios docentes o múltiples Seminarios.

Es el tema que centrará el Seminario-Taller.

La metodología permite a los integrantes, recrear ciertas situaciones vividas en sus equipos laborales, desde su constitución misma, e ir articulando las temáticas en forma teórico-práctica. La metodología propicia que se constituyan "equipos de trabajo" (según denominación de la Escuela) al tema. El "programa" del curso se irá construyendo en el mismo, en función de las proposiciones docentes y las demandas concretas planteadas por los integrantes.

Es función docente el sostén de esa articulación, en la continentación de las ansiedades en juego, para permitir la creatividad en la tarea, así como en la organización de las interrogantes, que siempre esconden las certezas disciplina-rias.

El despliegue posible, develará el nivel de información del grupo. En su doble sentido: de conocimiento y de no-formación.

Al mismo tiempo, irá develando la noción de grupalidad que juega en los equipos y su conexión con el conocimiento teórico al respecto.

En la inversión del modo disciplinario mecanicista -que se apoya en el aspecto informativo- y en la ruptura del modelo psicosociológico dinamista apoyado en los elementos empíricos este modelo insiste en la formación, a la que apunta al parecer el objetivo del Plan de trabajo de la Escuela, en su preocupación por sistematizar y conceptualizar las prácticas cotidianas de los funcionarios.

Sin embargo, no pretende institucionalizar funcionarios, sino contribuir a su formación integral en esta temática, ya que no se centra en una concepción estructural de los equipos (de ahí la inscripción abierta). Apunta a la producción de conocimientos, ideas, sueños, proyectos, en todos los niveles; los que, convergiendo al Proyecto global, promueva su cumplimiento o impulse sus modificaciones pertinentes, en los espacios específicos que delimitan las estrategias institucionales.

## PLAN DE TRABAJO

### 1ra. Etapa -

Compete a la docente Encargada del Seminario, a la Dirección de la Escuela y a la Encargada del Proyecto:

- a) Elaboración del Plan de trabajo docente.
- b) Presentación del Plan y aceptación del mismo por Dirección y Encargados.
- c) Inscripción. La misma incluye un breve cuestionario y, eventualmente, la propuesta de definición de equipo de trabajo de la Escuela.
- d) Toma de decisiones respecto al Seminario en función de la inscripción.

### 2da. Etapa -

Compete a los Docentes Encargados del Seminario- Taller, a la Encargada del Proyecto y a los Integrantes:

## SEMINARIO-TALLER (modelo básico)

### 1.- Primera parte :

Seminario desde el material de cuestionarios que ratifican o rectifican los puntos temáticos.

### Segunda parte :

Taller sobre especificidades detectadas por los integrantes sobre los ejes temáticos.

### 2.- Primera parte :

Taller sobre problemas específicos de la práctica.

### Segunda parte :

Seminario de articulación teórico-práctica.

3.- Tiempo completo : Taller.

4.- Tiempo completo : Seminario.

5.- Tiempo completo : Taller.

6.- 1ra parte : Seminario de articulación teórico-práctica.

### Segunda parte :

Taller sobre problemas específicos de dicha articulación.

7.- Primera parte : Conclusiones : Integrantes.

Síntesis : Docentes Encargados Seminario.

### Segunda parte :

Cierre : Encargada del Proyecto Escuela.

Apertura de propuestas: Integrantes

### 3ra. Etapa -

Compete a los Docentes Encargados del Seminario- Taller, a la Encargada del Proyecto y a la Dirección de la Escuela:

- Ratificación o rectificación del modelo pedagógico.
- Ratificación o rectificación del Proyecto específico.
- Evaluación general.

## EJES TEMATICOS

- Conformación y conformidad en los equipos.
- Condiciones y dimensiones de su surgimiento.
- El equipo como máquina.
- La grupalidad convocada.

El libro da cuenta del recorrido de estos ejes temáticos y los procesos de elaboración que lo delinearon.

Un recorrido. Un movimiento que partiendo de la convocatoria docente de la Escuela, llega a la del mismo nombre en todos y cada uno de los establecimientos.

Hemos visto que los equipos están esbozados, convocados, a veces conformados para los técnicos, pero generalmente no están incorporados a una concepción de trabajo colectivo. En ese sentido -salvo contadas excepciones-, no hay equipos de trabajo en el INAME.

La problemática del rol en los equipos -problemática exclusivamente técnica que pone de manifiesto la competencia por un campo laboral estrictamente delimitado por las profesiones-, contamina al resto de los funcionarios y aun a los menores, quienes prontamente aprenden aquella territorialización.

Ello promueve un imaginario que orienta la aspiración de integrar un equipo mesiánico, el que se equipara a niveles óptimos de rendimiento y eficacia y del que se espera especial-

mente, que con su sola conformación resolverá las problemáticas del campo de trabajo.

En ese planteo, se desmantelan las jerarquías y en un nivel de horizontalidad, se instala un funcionamiento maquinario donde todos son capaces de todo o donde ninguno es responsable de nada.

Con estereotipos rutinarios, con formas de dinámica más confusas, ya que la única salida es la respuesta a las urgencias con una responsabilidad dudosamente colectiva, ya que, las jerarquías administrativas siguen operando en la centralización institucional.

La cuestión es más profunda y la conocen las inquietudes de aquellos funcionarios que realmente quieren un cambio. El cambio necesario pasa por la conciencia de las necesidades y por la mentalidad con que se encara la política institucional.

La política de contención en una institución es siempre promotora de obstrucciones por definición. No permite la salida. Es creadora de fugas y quiebres. Funciona solamente con una infraestructura poderosa apoyada en el terreno administrativo o en la abundancia de recursos. El quiebre institucional implica entonces, burocracia o corrupción.

El sentido colectivo implica otra línea diferente a la mencionada. Implica un cambio del sentido de la jerarquía, no su abolición. Su base no es el dominio por el poder o el saber, sino el compartir un campo de experiencia.

Se sustenta en el saber y en el aprendizaje desde esa experiencia. El dominio es un efecto exclusivamente empírico, momentáneo y concreto y no un valor universal y abstracto.

La relación es horizontal en la experiencia y es jerárquica en un planteo diferente al basamento de dominio. No pasa por la división dominador-dominado, sino por la discriminación autoridad-autorizante. De ahí que en un sentido contemporáneo, aparece más relacionado con la organización social -campo de la historia y del derecho - que con la organización institucional administrativa.

Al no haber historia (no documentación de lo aprendido), al no haber aprendizaje producto de experiencia compartida (no lugares de transmisión y elaboración de la misma), no hay otros límites más que los territorios establecidos por las prácticas profesionales o las jerarquías institucionales. La base programática de la institución insiste en la rehabilitación por sobre la prevención.

El sentido colectivo debe sembrarse previamente a través de la socialización, en el borramiento de la ilusión de autonomía que recuerde plenamente el fin social que orienta el trabajo de equipo y lo enfrenta a la contradic-

ción fundamental que la institución soporta.

Las particularidades de toda esta exposición, es el recorrido del que dan cuenta las páginas precedentes. En ellas hemos desplegado el movimiento de los procesos y a ellas nos remitimos, para no ser repetitivos.

Esta es también la visión del Seminario-Taller que podemos transmitir, la que da cuenta para nosotros de la ratificación de un modelo de intervención metapsicológica en el campo de una práctica docente, cuya cartografía general es ya material de otra comunicación.

Partiendo del tema Equipo y regresando al mismo, se desplegaron algunas rutas posibles de ser señaladas. Fueron trazadas con algunas ideas explicitadas en los diferentes capítulos: sostén, proceso, frontera, movimiento.

En el final del Seminario trabajamos con música. Metáfora en el cierre que nos hizo decir: en el salón tenemos músicos. Cada músico conoce un instrumento. Cada instrumento pertenece a un sector. Un sector de cuerdas, otro de vientos, otro de percusión. Un sector dará el ritmo, otro la melodía. Según la partitura, algún sector o algún instrumento pasará a primer plano. Por un momento.

Durante los Talleres nos han contado que algunos quieren formar una orquesta de cámara. Otros sueñan con integrar una orquesta sinfónica.

Se necesita todavía un director. Alguien que domine el lenguaje de la música, el arte de combinar los sonidos que producen los instrumentos. En la partitura para orquesta, están todos los instrumentos. Cada uno conoce su parte, luego conoce la de los demás. Cuando aprende la música entera y sabe el momento en que debe sonar o debe guardar silencio.

La orquesta toca para un público, para él es su interpretación. El público es parte de la sala de conciertos. El público aprende también la melodía y reconoce una buena interpretación. Por su oído, no tiene por qué saber leer una partitura. La partitura está escrita para los músicos. Las buenas partituras hacen música de las leyendas, de las canciones populares, de trozos de la historia o una historia de amor.

Es el momento de buscar las partituras. Y si no las hay, el de buscar compositores que las escriban. Luego habrá que estudiarlas, que ensayarlas. Cada uno su parte, pero sabiendo que cuando toquen todos juntos, se producirá otra melodía. □

# Cómo trabajar en equipo y no morir en el intento

Psicóloga Evelyn Picovsky  
Asistente Social Gustavo Varela

**E**sta comunicación tiene como objetivo comenzar a transitar por un proceso de sistematización de la experiencia de trabajo de equipo realizada por psicólogos y asistentes sociales que desarrollan su actividad profesional en el Centro de Estudio y Admisión del INAME. La atención en equipos conformados por un asistente social y un psicólogo se institucionaliza en el corriente año, aunque ya se venía practicando por parte de algunos técnicos en forma regular.

Cada integrante del equipo, desde su rol profesional construye con el otro un esquema referencial conceptual operativo en base a una ideología compartida.

El equipo supone integración en pos de una tarea, en busca de un quehacer común, "equiparando", complementando, en base a los aportes que brindan sus integrantes. Desde el enfoque interdisciplinario se aportan distintas visiones que se complementan y articulan a través de un lenguaje común. Esto posibilita realizar un diagnóstico situacional psicosocial que permita la elaboración de estrategias de abordaje.

Focalizaremos la atención en la dinámica vincular que se produce entre dos personas que deciden trabajar juntas, subalternando a este tema la descripción de las tareas que realiza el binomio psicólogo - asistente social en este Servicio.

El vínculo en el equipo de trabajo es claramente diferente de cualquier otro. Al intentar definirlo siempre hay un aspecto difícil de aprehender y que no está presente en otro tipo de interacción. Tal vez sería oportuno preguntarse aquí acerca del porqué del trabajo en equipo. La respuesta más sencilla sería que dos personas pueden hacer más que una, o, dicho de otro modo, "cuatro ojos ven más que dos", sobre todo si pertenecen a personas diferentes, que se ubican a su vez en roles diferenciados.

La asistencia a los usuarios en el Centro de Estudio y Admisión del INAME ofrece una gran variedad de alternativas y un vasto caudal de material a observar, registrar y diagnosticar, dentro de un clima afectivo intenso y cambiante.

Para dar cuenta de todo esto, construimos una estructura conformada por un equipo que se constituye en función de disponibilidades, y fundamentalmente de afinidades y deseos de trabajar juntos, tratando de evitar relaciones asimétricas y promoviendo roles pares y diferenciados, abandonando tendencias a la verticalidad y a ubicarse en el lugar del que detenta el saber. Todo esto lleva indudablemente a un constante cuestionamiento acerca de cómo estamos llevando a cabo nuestra función EN y DESDE el equipo, experiencia que constituye la historia profesional de dos personas que trabajan juntas. Y ante esto nos preguntamos: ¿es posible dejar aquí de lado la historia personal de cada integrante del equipo? ¿En qué medida la implicación de la historia personal juega en esa historia profesional de dos?

Podríamos problematizar aún más el análisis de esta estructura si tomamos en cuenta los atravesamientos de las variables históricas intra y extrainstitucionales.

Si la razón más sencilla que explica el porqué del trabajo en equipo es que cuatro ojos ven más que dos, esto lleva a pensar que trabajamos con otro para evitar la angustia lo que parecería contradecir la imagen que el usuario, desde afuera, proyecta sobre cada uno de nosotros, viviéndonos durante la consulta como a alguien completo, abastecido y seguro. En realidad, individualmente nos sentimos solos, ignorantes e incompletos.

Ante esta situación, nos preguntamos: "¿Estaré en condiciones de entender los sentimientos y experiencias que relatan y viven los usuarios? ¿Podré desde mis experiencias vivenciales y desde mis marcos conceptuales, sostener al otro? ¿Y, qué va a pasar conmigo? Desde mi narcisismo no quiero sentirme atacado por sus relatos, ni herido por sus demandas, ni que lo que se viva en la entrevista me movilice. ¿Podré satisfacerlos?". La angustia se incrementa cuando sentimos que el otro, el que demanda, nos trasmite su seguridad de que "yo puedo", aunque como defensa, a veces absuelva de todo poder. Estas angustias, si bien están presentes siempre se intensifican cuando desde la situa-

ción de consulta (atravesada por numerosas variables inherentes al INAME y al afuera, interaccionando) las exigencias se incrementan, suceden situaciones imprevistas que deben ser resueltas con rapidez. El trabajar en equipo sería una forma de disminuir o elaborar las angustias que se promueven en estas actividades. De manera que este equipo se conforma partiendo de una incompletud o insuficiencia: "solamente tengo dos ojos". Y al llegar a este punto, inevitablemente recordamos una serie de vicisitudes acontecidas en nuestras historias de trabajo lo que nos lleva a plantearnos los riesgos de este punto de partida.

Si partimos de un no poder entender la situación problema, y ayudar al usuario a pensarse en sus necesidades, puede suceder que junto a un compañero de equipo se cree la ilusión de alcanzar la completud, llevándonos a una actitud omnipotente, desde donde se llegue a sentir que entre los dos "todo se puede". O puede ser que la presencia del compañero de equipo alivie la angustia, y se descansa en él porque a nivel de fantasía lo completa. Estas formas de relacionarse ambos integrantes del equipo supone una regresión a un modo de vínculo infantil, en el cual se corre el riesgo de quedar atrapados y anulados en el ejercicio de un rol adulto. "Si el otro calma mi angustia, no me paraliza y puedo pensar, pero si el otro solamente me calma, actúo o me quedo callado. Una u otra actitud son síntomas que denuncian esa situación. Me quedo callado o actúo porque me satisfago de ser uno con el otro". Entonces, en el equipo lo que se dice tiene una estrecha vinculación con la presencia del otro, de manera tal que más allá de estar hablando para el usuario, se habla para el otro; para retenerlo, para seducirlo, para rivalizar, para competir con el otro. "Estoy hablando para que veas qué bien que trabajo, para que te fascines conmigo, para que no me abandones". Puede ocurrir que se olvide del usuario y de nuestros objetivos en la entrevista, siendo ahora el otro la figura central hacia quien se dirigen las acciones. Sin duda hace pensar en el tema de la elección del compañero de equipo, dado que dos personas que se eligen para trabajar juntas lo hacen atribuyéndose ciertos rasgos deseados o buscados.

Más adelante en el desarrollo del vínculo confirmamos la presencia de alguno de estos rasgos y descubrimos otros, que "sin darnos cuenta" estuvieron presentes a la hora de elegirnos.

Algunos de estos aspectos que aparecen difieren de lo esperado, en tanto que uno estaba teñido por las proyecciones del otro. Si estas diferencias son insalvables debería considerarse la conveniencia de la disolución del equipo.

Volviendo a la eventualidad que el usuario se desdibuje porque quien importa es el otro, se abren dos posibilidades:

- quedar atrapados bajo la ilusión de la completud y la armonía en una suerte de pacto, de juego de alianzas o actuaciones;

- elaborar esta conflictiva permitiendo dar paso al potencial creativo de los integrantes del equipo en su tarea. Esto implica la visualización y aceptación de las diferencias, que supone a su vez la posibilidad de quedarse solo (ante eventuales ausencias del otro) aceptando y trabajando con la propia incompletud.

Debe realizarse un tránsito desde una postura inicial de elección en función de una ilusión hasta una aceptación de las diferencias.

Estas vicisitudes, aun en el caso de resolverse, no ofrecen garantía eterna, ya que como fenómenos inherentes a los vínculos humanos, se generan problemáticas renovables, que no pasan por lo racional, ni por lo ético.

Un posible punto de conflicto en la tarea del equipo se relaciona con el fenómeno de la competencia. En el desarrollo de nuestra función profesional, le mostramos al otro lo que somos, lo que sabemos, con aciertos y errores: nos exponemos.

Es posible que se suscite la disputa entre un ignorante y un sabio en forma alternativa o estereotipada. El objeto de intervención para el equipo es desplazado por el juego de poder, y, nuevamente pierde su lugar el usuario. La competencia puede estar negada, aunque se manifieste por el sometimiento de un integrante hacia el otro que es quien le otorga el poder. También puede existir un total acuerdo al negarse las diferencias y se anula así la posibilidad de competir.

Si desde la aceptación de las diferencias se expresa la posesión de algo que sirve para el equipo y que el otro no tiene, como a la inversa, se pueden establecer vías para trabajar sin envidias que paralicen u obstáculos que impidan el avanzar hacia el objetivo propuesto.

La agresión es otro sentimiento que puede aparecer, quizás por la frustración de que el otro no sea como se desea. La elaboración de estas situaciones posibilita aceptar al otro tal como es.

Si se logran superar los vínculos de tipo infantil, los sometimientos, agresiones y competencias, se abren caminos hacia las posibilidades creadoras de cada integrante y del equipo en sí.

Los vínculos que aparecen pueden tener un constante vaivén entre las formas citadas, relacionándose en una espiral dialéctica que enriquezca y brinde aprendizajes de las experiencias ya vividas que nutran las nuevas instancias.

El constante cuestionamiento en el proceso hace posible que estas dos personas, trabajando desde sus roles profesionales, creen un clima de respeto, confianza, apoyo y creación, construyendo un nosotros para el abordaje de una tarea y objetivos comunes. □

# Equipo multidisciplinario e institucional: una experiencia de trabajo \*

A. S. Malva Martínez  
Maestra Ma. del Carmen Chumino  
Dra. Mónica Silva  
Psicóloga Rosario Artola

**S**e pretende aportar una experiencia que se realiza en el Hogar Diurno Carlos María Ramírez dependiente de la División Primera Infancia, desde el año 1991 a la fecha y que involucra a dos instituciones: el INAME y la Facultad de Medicina a través de la Cátedra de Psiquiatría Infantil.

En el comienzo (año 1991) se realizaron los primeros contactos entre los técnicos de ambos organismos, y personal de atención directa del Hogar.

Al año siguiente (1992) se concretó el siguiente paso firmándose un convenio a nivel de autoridades del INAME y la Facultad de Medicina.

El objetivo (entre otros) fue elevar la calidad de atención de los usuarios, posibilitar a los alumnos de postgrado de Psiquiatría Infantil la realización de trabajo directo con la comunidad en el área de salud mental, propiciando además coordinaciones con otros servicios estatales y privados de la zona y fuera de ella.

## HOGAR DIURNO INFANTIL CARLOS MARIA RAMIREZ

Ubicado en la zona del Cerro (Carlos Ma. Ramírez y Grecia), es el servicio más antiguo de la División Primera Infancia. Su creación data de hace más de 50 años coincidiendo con la creación del Consejo del Niño.

Se denominaba Casa Cuna y atendía niños de 0 a 36 meses, hijos de madres trabajadoras, en los horarios que no podían estar a su cuidado.

En el año 1981 se fusionó con el Jardín de Infantes ubicado en el mismo predio, también dependiente del Consejo del Niño con objetivos similares posibilitando una acción a más largo

plazo con los niños y grupos familiares, pasando a denominarse Hogar Infantil Diurno y comprendiendo los grupos etarios de 3 meses a 5 años.

Su objetivo general es promover el desarrollo integral del niño a través de políticas de acción preventiva que prioricen a la familia.

Por lo tanto sus programas están dirigidos al niño, su familia y a su través la comunidad y al personal en Servicio.

Atiende promedialmente entre 90 y 110 niños procedentes de la zona y alrededores.

Tradicionalmente la comunidad del Cerro, en su gran mayoría eran descendientes de inmigrantes europeos. La fuente principal de trabajo la constituían los frigoríficos de la zona.

La desaparición posterior de estas fuentes de trabajo y otras, así como el deterioro progresivo determinó cambios en la conformación social.

Por un lado se produjo la inserción de grupos marginados trasladados de otros barrios y del interior del país; por otro lado el trabajo se volvió inestable, predominando servicio doméstico, changas y otros, habiendo alto índice de desocupación.

La organización familiar fue cambiando: porcentaje elevado de madres solas cabeza de familia, madres adolescentes, madres con retardo mental, frecuencia de medios socio-familiares donde impera la violencia.

Funciona de lunes a viernes de 8 a 17 horas.  
Cumple actividades de:

- Atención primaria en salud (alimentación - nutrición, controles médicos, medidas preventivas específicas, atención de pequeña patología y otros).
- Programas educativos priorizando la educación inicial, creación de hábitos.

- Programas recreativos.
- Programas psicológicos que apuntan a priorizar la salud mental.
- Programas educativos para personal técnico y de atención directa.
- Trabajo socio - educativo con la familia estimulando la toma de conciencia de su responsabilidad en el cuidado de sus hijos y su participación en la vida del Hogar Diurno.

## **EQUIPO DE TRABAJO LOCAL**

Integrado por maestros (uno en la Dirección del Servicio), médico pediatra, asistente social, psicólogo y personal de atención directa.

Tienen como marco referencial el concepto de equipo de trabajo enunciado por la Escuela de Funcionarios: "se trata de un grupo de personas con cualidades distintas y complementarias que trabajan como sujeto colectivo en pos de uno o varios objetivos que confluyen en un proyecto". "El equipo es tarea de todos los actores que participan en el trabajo de atención directa al menor cualquiera sea su función".

Se desarrollan diferentes actividades teniendo en cuenta los objetivos enunciados.

## **INTEGRACION CON LOS DOCENTES Y ALUMNOS DE POSTGRADO DE PSIQUIATRIA INFANTIL**

En el año 1991 comenzaron a concurrir al Hogar los postgrado de Psiquiatría Infantil y el Director de la Cátedra.

Tomaron conocimiento del Hogar, características de su población y actividades que se llevan a cabo. Realizaron observaciones de los diferentes grupos. Asistían a las reuniones del equipo local donde se trataban habitualmente diferentes temas vinculados a casos clínicos, a la tarea que llevan a cabo, planificación y otros.

Todo esto determinó la necesidad de un reacondicionamiento que posibilitara desarrollar acciones comunes y complementarias.

Como en todo grupo humano hubo dificultades, hubo un tiempo de acomodación, hasta que se logró la aceptación de todos y cada uno facilitándose la acción.

Se reafirmó la necesidad de la participación activa de la familia y de todo el personal como agente integrador.

A medida que el grupo interinstitucional se

fue afirmando, fue posible integrar otras disciplinas pertenecientes a otros organismos estatales y privados que permitieron mejorar la atención. Tal es el caso de fonoaudiólogo, maestros de la Escuela de Fonoaudiología, grupos de teatro, del Servicio de enfermedades congénitas del B.P.S. y otros.

Las técnicas utilizadas fueron fundamentalmente:

- Observación participativa
- Entrevistas personales y grupales
- Reuniones de equipo habitualmente quincenales con la finalidad del encare de temas puntuales, discusión de temas concretos y significativos de donde surgen propuestas adecuadas a los temas que pautan estrategias a seguir.

Además se realizaron reuniones de padres, grabación de videos que muestran diferentes actividades llevadas a cabo por los niños, el personal y sus propios padres.

En el momento actual la experiencia lleva ya dos años y continuará. Como en todo tema preventivo los resultados son a largo plazo.

Pero los logros obtenidos hasta el presente han sido exitosos y medibles en el plano operativo.

Esta experiencia de trabajo grupal interinstitucional propende a la conjunción de teoría y práctica para lograr el objetivo de una infancia menos infeliz, más consciente de sus propios derechos y de su capacidad de asumirlos transformando así la realidad. □

---

*\*Trabajo realizado en la División Primera Infancia con la Cátedra de Psiquiatría Infantil de la Facultad de Medicina presentado en el 19º Congreso Uruguayo de Pediatría y el 1º Simposio del niño abandonado. Montevideo - Junio 1993.*

# Egresos del INAME: análisis de un trabajo en equipo desde el C. L. J. de Montevideo

Yolanda Oyarbide Echeverz  
Gonzalo Rodríguez Doldán  
Gustavo do Amaral-Menna Meneses  
*División Rehabilitación*

## 1. Elaboración de la propuesta del Centro Laboral Juvenil

- El equipo técnico actual está trabajando en conjunto desde el mes de febrero de 1991, cuando nos trasladamos para la zona de Sayago.
- Diversas circunstancias determinaron que buena parte del personal del Centro - entre educadores y técnicos- se conociera previamente, lo que entendemos ha constituido un elemento facilitador de la integración humana.
- Tomando en cuenta la experiencia previa que se había ido generando en el trabajo del Centro, fue posible cambiar ideas para adecuar el proyecto de trabajo y reformular uno con la participación de todo el personal, en reuniones celebradas al efecto.

En forma muy sintética este proyecto destacaba:

-que se trataba de un Centro para la reinserción de jóvenes de 18 años que tuvieran deseos de hacer esfuerzos de su parte para poder egresar del INAME, por lo tanto, objetivo central: EL EGRESO;

-que se pretendía poner en marcha un Hogar de corta estadía previéndose un período de 6 meses para la permanencia de cada muchacho;

-que se tomaría como eje de referencia para analizar la evolución de los muchachos, su apego al trabajo y su autonomía personal;

-que se buscaría que los ingresos fuesen coordinados lo mejor que fuera posible y que las salidas del Centro no respondieran a un

esquema expulsión/castigo, sino que se adecuaran a la evolución de cada caso.

- La marcha posterior de los acontecimientos hizo que fuera necesario adecuar algunas de las estipulaciones incluidas en ese proyecto a la realidad de trabajo, flexibilizándose entonces su contenido inicial. Esto fue haciéndose en forma espontánea y con un claro consenso, generándose nuevos parámetros de actuación, pero sin desvirtuar la función prioritaria del Centro.

## 2. Cómo vemos al trabajo de equipo

- Para nosotros el trabajo de equipo gira en torno a una sumatoria de esfuerzos individuales encaminados a un objetivo definido y compartido por todos. Le llamamos "un mensaje único".

En los hechos se da de tal forma que, respecto a una misma situación o al comportamiento de un muchacho, existe un consenso similar. Si un muchacho no está cumpliendo bien en la esfera laboral o en cualquier otro plano, todos le vamos llamando la atención, muchas veces en forma individual, manejando argumentos similares o iguales, sin habernos puesto de acuerdo.

- Después que el sistema general ha sido discutido y comentado entre el personal del Centro, cada uno asume la actitud que entiende corresponde con el encuadre deseado. No siempre las cosas salen a la perfección; es necesario establecer ajustes sobre la marcha, pero normalmente los jóvenes reciben respuestas semejantes por parte de los técnicos y de los educadores de todos los turnos.

- Se trata de no boicotearnos entre nosotros; que respetemos el rol de cada uno, permitiendo que haya "un mensaje único",

un encuadre coherente con pocas variaciones intra-Hogar.

Trabajar en equipo implica elaborar algo juntos en forma fundamentada y tratar de sostenernos unos a otros para que se respete lo que es el trabajo de todos.

Implica entrar en una dinámica que requiere un mínimo grado de distanciamiento frente a la locura del trabajo en base a las urgencias del momento, como a veces sucede en el INAME.

Implica también, elaborar las experiencias que viven los muchachos de tal forma que podamos proceder muy seguros de nosotros mismos. Muchos van siendo los jóvenes que hemos egresado; ello nos fortalece en el camino que debemos seguir. Ahora lo podemos decir ya que antes teníamos miedo al fracaso del muchacho que egresaba, y que con él se invalidara nuestro trabajo. Eso es historia.

### 3. Cómo funciona en los hechos

El Centro oficia como un puente de comunicación entre el INAME y el afuera, siendo el último punto antes de la desvinculación del joven y la integración más o menos autónoma a la trama social.

Por tratarse de un punto de partida hacia la independización (un lugar de *no* dependencia), el joven deberá asumir un *compromiso* diferente, que le posibilitará el reconocerse no sólo a través de su accionar sino a través de lo que sea capaz de proyectar para sí mismo en un futuro bastante cercano.

Llegar al Centro implica un *compromiso* laboral; conseguir trabajo y luego mantenerlo; implica responsabilidad de cumplir horarios, constancia, respeto por las normas. Implica un uso adecuado de su libertad. En la medida que pueda asumir sus deberes, irá delineándose como un ser más o menos autónomo; poniendo en juego la capacidad que tenga para discernir, elegir, interactuar con el medio, podrá equivocarse, planificar y elaborar estrategias; en definitiva *aprender* y a través de logros y fracasos (es decir a través de su propia acción), reconocerse.

Junto con la inserción laboral se ponen en marcha muchos mecanismos igualmente importantes que llevan a un *compromiso* progresivo del joven consigo mismo, con el Centro, con el barrio, con el afuera institucional.

Ese *compromiso* con el exterior, con

su verse afuera, se debe a que no tiene posibilidades de quedar estancado en el Centro; dado que es un Hogar de *corta estadía*, o va hacia afuera o vuelve al centro de procedencia; o sube un escalón o baja; lo que no tiene es la posibilidad de permanecer. Es un centro para ejercitarse, entrenarse y tomar carrera; la posibilidad de dar el salto y llegar al otro lado depende de la madurez, de las ganas, de las posibilidades del joven. En la preparación para el despegue está el trabajo que le compete a nuestro equipo.

Pero como equipo, sentimos que también recibimos ayuda de ese afuera. Por ejemplo, el barrio ha pasado a tener un rol de importancia para estos muchachos. Los vecinos de la cuadra los conocen en forma individual; en muchas oportunidades los ayudan a conseguir trabajo; también los increpan (a ellos, no al director o a los educadores) cuando hacen ruido, etc.; están atentos a las necesidades del Centro; muchachos del barrio se integran con gran facilidad a la dinámica del Centro; todos ellos son un punto de referencia afectivo para estos jóvenes, quienes los van a visitar, inclusive después de haber egresado, ya que muchos de nuestros jóvenes no tienen familiares.

También los egresados cumplen un rol estratégico (forman parte de una especie de ampliación del equipo de trabajo), ya que su presencia y sus cuentos les demuestran a los que aún no egresaron, que el afuera no es tan imposible. Cuando pueden también ellos les obtienen trabajo o se ayudan mutuamente en estrategias para resolver los problemas de vivienda. También, cuando hacen "niñadas", los retan, y desde ese mismo nivel que tanto llega.

Para que todo esto funcione, las normas son pocas, las mismas que encontrarían en cualquier grupo de trabajo o relación. No existen controles laborales (a menos que el joven solicite intermediación), no existe régimen de sanciones y casi no existe puerta (la sanción es la exclusión del Centro si no quiere o no puede trabajar para el egreso propio).

Procuramos manejarnos entre adultos; no pretendemos obligar ni forzar resultados; el que quiera irse y demuestre que está luchando para hacerlo, contará con el apoyo del equipo de trabajo, que para eso está allí. Intentamos no incidir demasiado desde el lugar técnico, puesto que cuando se vayan no tendrán técnicos a mano para resolver sus asuntos.

#### 4. Cuál es nuestra estructura operativa

Esta visión que hemos estado presentando parece un tanto "romántica", pero objetivamente es bastante real; nosotros nos encargamos de que así sea.

Para eso tenemos previsto un sistema de trabajo que incluye: a) *acciones previas al ingreso*, así como b) un *seguimiento dentro del Centro*.

##### a) Trabajo previo al ingreso:

**Entrevistas de coordinación.** Se realizan entre el equipo del centro de procedencia y nosotros. Allí se busca intercambiar información. Nosotros presentamos nuestra forma de trabajo, nuestros objetivos y nuestros límites. Ellos "presentan" al joven, el trabajo realizado, sus posibilidades y el por qué consideran adecuado su pasaje. Si nos ponemos de acuerdo, esto es si la demanda y la oferta son compatibles, acordamos el siguiente paso:

**Entrevista con el joven.** Esta es muy necesaria, puesto que entendemos como vital que el joven que ingrese lo haga *por su propia voluntad* (aunque obviamente no siempre se logra), decidiendo por lo menos en un aspecto el rumbo que pretende dar a su vida. No es un examen eliminatorio, sino que es el instrumento que nos permite conocernos. El joven toma contacto con el Centro, los funcionarios y pares; conoce lo que se espera de él y lo que se le brindará. Se le da al joven la oportunidad de moverse solo, conoce por sí mismo el Centro y sus requisitos; evitamos los argumentos posteriores: "yo no sabía", "eso no me lo dijeron". En definitiva si *acepta* venir, sabe adónde, cómo y por qué. Ahora están dadas las condiciones para proceder al:

**Contrato con el joven.** No es firmado, es tácito y tiene la validez de un *compromiso* con su futuro. Ya no son planes, intenciones o deseos, sino que se empieza a forjar una realidad. Por nuestra parte le garantizamos su permanencia y el respaldo del Centro, en tanto que dé continuidad a sus esfuerzos por independizarse y egresar; dejaremos de hacerlo cuando él mismo sabotee sus posibilidades o presente serias limitaciones en su proceso de inserción social y laboral. Este es el *compromiso* del que hablábamos antes.

##### b) Seguimiento dentro del Centro:

**Estímulo para la autonomía y responsabilidad personal.** Como consideramos que nuestro Centro es un Hogar terminal y no de escala, la preparación al egreso implica generar espacios de autonomía creciente que permitan ir rompiendo la dependencia institucional. La salida es la última etapa de autonomía total a la que se van encaminando, por lo que el Centro trata de acompañar ese proceso de despegue, buscando que sea el muchacho quien tome las iniciativas e interviniendo cuando él se equivoca o solicita un determinado apoyo. Es un delicado trabajo personalizado pero a semidistancia.

**Análisis y evaluación conjunta de logros y fracasos.** Son las instancias de confrontación del joven a sus progresos o contramarchas; es allí donde él ve lo que ha logrado, lo que aún puede y también las actitudes que lo perjudican. Si bien el énfasis está claramente marcado en la esfera laboral, no queda ausente el aspecto familiar, afectivo, como lo que se refiere a la convivencia dentro del Centro, que en ese momento es su grupo de referencia primario.

#### 5. Circunstancias facilitadoras de este funcionamiento en equipo

Al ya mencionado conocimiento previo de varios de los integrantes del personal del Centro, es necesario agregar otros factores como las propias experiencias anteriores de ese mismo personal, así como el hecho de que el director y los técnicos muestren marcada inclinación al trabajo en equipo.

La tendencia a seleccionar los educadores y contar solamente con el número imprescindible de ellos, ha hecho que se vaya formando un grupo estable de reducido tamaño, lo que proporciona mucha consistencia a todo lo que quiera llevarse a cabo.

El proyecto de Centro, discutido entre todos, proporciona un margen de maniobra más adecuado para cada situación, cuando los educadores tienen que tomar alguna resolución en ausencia de director o técnicos; en ese caso, el encargado del turno es la autoridad, al que le corresponde tomar las decisiones que hagan falta.

En el equipo técnico se ha dado un ambiente de trabajo de apertura y horizontalidad, a la vez que con respeto a las posiciones de cada profesional, siempre que

estén adecuadamente fundamentadas. Esto genera un clima de confianza mutua, imprescindible para una comunicación franca.

La integración del director en las sesiones de trabajo, hace que esté completamente al tanto de las posiciones técnicas con respecto a cada uno de los muchachos y que de esa forma se efectúe el respaldo necesario a las mismas en las instancias superiores de coordinación.

En algunos casos esto es decisivo.

Por otra parte, el propio proceso de selección que se tiene previsto para la integración de los muchachos, ayuda a que los jóvenes que entran suelen adaptarse con cierta facilidad a las exigencias internas, fortaleciéndose el objetivo institucional. Hay muchachos que egresan por su propia iniciativa, sin que tengamos que estar permanentemente arriba de ellos, porque desde un inicio tuvieron claro lo que se esperaba de ellos.

La precaución que se ha tomado respecto a que no se efectúen varios ingresos o egresos al mismo tiempo, hace que el recambio de jóvenes no tenga un impacto demasiado notorio en la dinámica cotidiana.

El hecho de que el límite máximo de capacidad del Centro sea de 12 muchachos, hace que sea posible llevar a cabo un trabajo más personalizado y por lo tanto con mayores posibilidades de respeto del sistema de trabajo existente. Los mismos muchachos se convierten por momentos en vigilantes de que el sistema se aplique por igual a todos.

El perfil especializado del Centro favorece el que se trabaje con una temática homogénea y que se puedan sistematizar mejor las respuestas a la misma y el control del proceso.

Todas estas circunstancias que hemos mencionado nos han hecho reflexionar sobre el tema, llegando a pensar que en instituciones con características semejantes al INAME, no siempre es fácil poder sostener un buen trabajo en equipo, ya que tampoco hay presiones internas para ello. Sin duda la dirección de cada establecimiento juega un rol decisivo pero no suficiente, ya que estos procesos tampoco pueden generarse en base a lineamientos verticales.

## 6. Consecuencias de este trabajo en equipo

El mantenimiento de la forma de trabajo mencionada es algo que cuesta, especialmente al principio, pero también tiene

satisfacciones profesionales.

El trabajo en función de objetivos y metas claramente definidas y sustentadas por consenso, disminuye las crisis y los conflictos así como los factores imprevistos. Las situaciones se van conociendo con la mayor anticipación posible; los educadores participan en reuniones de trabajo o en las entrevistas de ingreso, siempre que la situación lo permite. Se lucha para que las urgencias no invadan lo cotidiano y de esa manera se pueda trabajar con mejores perspectivas.

Los educadores conocen el trabajo de los técnicos, dan sus opiniones al respecto, las que se tienen en cuenta, y así se da continuidad a esos lineamientos en ausencia de los propios técnicos.

La difusión del sistema de trabajo del Centro y su conocimiento hacia afuera del mismo, hace que sea cada vez más reconocido y genera condiciones favorables para hacer un tratamiento lo más imparcial posible de las solicitudes de distintos Hogares; de la misma forma se suelen establecer coordinaciones técnicas, tanto en relación con jóvenes de nuestra propia División Rehabilitación como para los procedentes de la División Amparo, División de Establecimientos de Alta Contención y de la División Social. Para el caso de establecimientos del interior y cuando la distancia impide las reuniones, se han buscado mecanismos supletorios para una coordinación ágil como los intercambios de informes por teléfono o sus envíos por fax.

Reconocemos también que para algunos técnicos acostumbrados a trabajar desde las urgencias y presionados por la inmediata solución de las situaciones que se les presentan, les pueda costar entender nuestra insistencia en las coordinaciones previas, como en alguna ocasión nos lo han hecho saber.

La mayor satisfacción que podemos tener es la de que todos los egresos que hemos efectuado en este período de dos años y medio, han sido exitosos.

A su vez, el trabajar integrados y en base a pautas conocidas, nos facilita la presentación de nuestro trabajo ante otros, así como la elaboración de colaboraciones escritas como la presente. □

# Equipo interdisciplinario: una experiencia gratificante

Psicólogas: Nelly Bonilla - Teresita Asís

Asistentes Sociales: Anna Di Piramo

Laura Valls - Teresa Sellera

Visitadoras Sanitaristas: Maricel Noya - Ana Isabel Alvite

**E**l Departamento de Hogares Sustitutos dependiente de la División Social tiene como objetivo general la integración de menores en familias previamente seleccionadas por los equipos técnicos, hasta tanto la familia biológica del menor pueda volver a hacerse cargo del mismo.

Si bien en muchos casos se cumple el objetivo planteado, existen situaciones en las cuales las familias biológicas se desvinculan de sus hijos, como consecuencia permanecen en los hogares sustitutos. Como resultado de un diagnóstico general realizado por el departamento, en el que fue reconsiderada la metodología de trabajo, así como la necesidad que surge en particular en los técnicos de la zona Cerro-Teja de trabajar de un modo diferente apuntando fundamentalmente a la prevención y teniendo en cuenta también la permanencia de los menores en los hogares sustitutos, se elabora un proyecto de trabajo.

Esta propuesta es el producto de un largo proceso en el cual fue necesario articular las tres disciplinas que intervienen en el equipo técnico, a saber, Asistente Social, Técnico Sanitarista, Psicólogo.

## Objetivos generales

En el tiempo que llevamos trabajando con esta población hemos observado, que más allá de la sintomatología individual que presentan cada uno de los menores de hogares sustitutos, hay una conflictiva común y general enmarcada en el abandono y sus consecuencias. Atendiendo a las características de esta población: abandono, pseudo-abandono, historia familiar de los menores, hogares sustitutos deteriorados con

carencias de formación para el cumplimiento de la función, superpoblación de los mismos, todo esto sumado a una dificultosa relación de los hogares con el equipo técnico en el cual se depositan distintas fantasías, como por ejemplo: sentir al mismo en el rol de inspector, vivirlo como omnipotente, que va a poder solucionar las dificultades mágicamente.

## Objetivos específicos

A. Reconstruir la historia del menor ya que la misma es un tema tabú no abordado por el medio familiar en el que está inserto. Historia de la cual en la mayoría de los casos no quedan recuerdos conscientes, pero sí aparecen registros a otro nivel (inconsciente), emergiendo así angustia, trastornos de conducta, trastornos de aprendizaje, enuresis, etcétera.

Los hogares sustitutos en la mayoría de los casos no tienen información ni formación para hablar de la historia de los menores.

B. Socialización del menor; lograr una mejor integración de todos sus vínculos: hogar sustituto, familia biológica, comunidad, grupo e institución.

La tarea será acompañada por: 1) relevamiento de los recursos de la zona,

2) investigación y trabajo con la familia biológica,

3) coordinación dos veces al año con los centros de enseñanza donde concurren los menores.

C. Educación para la salud según la definición de la OMS, como estado de armonía física, psíquica y social.

D. Capacitación de los hogares sustitutos a través de mayor información e instrumentarlos para el manejo de la misma.

## Metodología

Se funcionó en forma grupal, con un número aproximado de cinco hogares sustitutos que comprendían de 12 a 15 menores. Se dividieron en dos grupos, uno de adultos y otro de menores, trabajándose en forma paralela los mismos aspectos con diferentes técnicas.

Al término de dicho trabajo se realizará un mes de evaluación y registro de la experiencia. A posteriori se reiniciará la tarea tal cual fue expuesta con nuevos hogares y así sucesivamente hasta cubrir toda la población de la zona.

El plan de trabajo constaba de nueve reuniones las cuales se dividían de la siguiente manera: 1) presentación del equipo técnico y de las disciplinas a su cargo, y explicitación del trabajo a realizar. 2) y 3) Higiene y Salud a cargo de Visitadoras Sanitaristas. 4) 5) y 6) Restitución de la historia de los menores a cargo de las psicólogas. 7) y 8) Integración social a diferentes medios a cargo de asistentes sociales. 9) Evaluación.

## Desarrollo de la intervención de las diferentes disciplinas

1) En la primera reunión se realizó la presentación de los técnicos, explicando el rol que desempeña cada uno, así como los objetivos de cada disciplina, y de cada uno de los integrantes de los hogares sustitutos.

2) y 3) Etapa de visitadores sanitarios: Nos basamos en la Declaración de los Derechos del Niño y en la definición de Salud de la OMS como estado integral de bienestar físico, psíquico y social. Se dieron los parámetros básicos de Higiene personal, domiciliaria y social. Se habló de nutrición, de prevención de enfermedades infantiles contagiosas, y de la importancia de la vacunación como un claro ejemplo de la prevención.

Hablamos específicamente del cólera, tomándolo como ejemplo de las enfermedades de transmisión fecal-oral, y los niños participaron activamente con los conocimientos que traían de la escuela y de la campaña de prevención.

Como síntesis de las charlas, organizamos juegos donde aplicaron todos los temas hablados.

Como material de trabajo, usamos afiches, dibujos y carteles creados por los mismos sanitarios, así como folletos y afiches que pedimos previamente en el MSP a los efectos de este trabajo.

4), 5) y 6) Las psicólogas que atendemos esta zona, a través de la atención individual pudimos observar que las consultas más frecuentes eran:

dificultades en el aprendizaje, trastornos de conducta en la escuela o en el hogar, robo, enuresis, romper cosas (la ropa, los cuadernos), perder cosas; así como dificultades de diverso orden en los días posteriores a la visita de la madre. Queremos aclarar que algunos niños también son visitados por otros familiares o adultos tutelares, pero que la problemática típica que nos suele traer el hogar sustituto a la consulta se da a posteriori de la visita de la madre biológica del niño ("queda nervioso después que viene a verlo la madre").

Detrás de esta demanda encontramos siempre el tema del abandono con sus diferentes matices (niños que perdieron el contacto con su familia, otros son visitados en forma irregular y algunos en forma periódica). Al insertarse en otro grupo familiar se produce un corte en la historia del niño que va a interferir en el desarrollo en todos sus aspectos y en su adaptación al medio social.

Al decir de Mannoni: "Son las palabras o su ausencia asociadas con la escena penosa las que le dan al sujeto elementos que impresionarán su imaginación. El síntoma viene a ocupar el lugar de una palabra que falta."

El objetivo principal es el "nombrar lo que falta", devolverle a estos niños su historia, restituirles la memoria de lo que pasó en determinada etapa de su vida.

Para la familia sustituta también es difícil manejar esta información, encontrar la forma de expresarlo y poder ellos también, en el hogar, realizar esta tarea y que no sea solamente una tarea del técnico. Lo que además, permite al niño una mejor integración al saber que lo aceptan como es (con su historia, sus dificultades, las historias de sus padres y demás familiares).

7) y 8) La intervención de las asistentes sociales tuvo como objetivo general mejorar la calidad de atención de los menores, propender a una comunicación más fluida entre el equipo técnico y el hogar sustituto en el entendido de que conocer más no significa "vigilar más", sino poder continental en forma adecuada la problemática.

## Objetivos específicos

- Priorizar cómo es el vínculo del menor con el núcleo familiar sustituto, con la familia biológica (si hay relación con ésta), con el medio escolar, con la comunidad, qué recursos se conocen y cuáles se utilizan.

- Análisis de las posibles dificultades que surjan y su incidencia en el crecimiento armónico del niño.

- Relación con la institución. Temores que puedan aparecer, resistencias por parte de los menores y de los adultos a reconocerse en su relación con ésta.

Nuestra dinámica de trabajo suponía fundamentalmente crear un espacio donde poder escuchar la opinión (intereses, expectativas, interrogantes, prejuicios, temores) tanto de los menores como de los adultos en relación a los objetivos expuestos.

No nos planteábamos obtener resultados en forma inmediata, sino modificar sustancialmente la evolución de nuestro trabajo en el futuro, permitiendo una mejor coordinación, visualizando con mayor claridad que tenemos un objetivo en común, favoreciendo así un desarrollo integral del niño.

## CONCLUSIONES

Si bien consideramos que el trabajo realizado fue muy positivo, se plantearon algunas dificultades:

A) En cuanto a los participantes, pensamos que en la asistencia irregular, sobre todo al principio, pueden haber incidido como factores:

- 1) Que constituía una nueva experiencia de trabajo.
  - 2) Que surge a partir del equipo técnico y no de la demanda de los hogares.
  - 3) Que existe el hábito de acudir sólo cuando surgen situaciones de urgencia.
  - 4) Que no están acostumbrados, obviamente, a recibir de la institución una propuesta **preventiva**.
- B) En cuanto a los recursos materiales:
- 1) Local físico inadecuado.
  - 2) La institución no proporcionó material lúdico, el cual fue aportado por los técnicos.

En cuanto a los logros, se pudo observar que los niños sintieron este espacio brindado como suyo, expresando inquietudes que no estaban dentro de las actividades programadas.

También se utilizó la proyección de un filme como instrumento de síntesis del trabajo realizado.

Es de destacar que esta actividad constituyó para el equipo técnico la primera experiencia de un trabajo grupal e interdisciplinario, el que con respecto al desempeño de los roles lo vivimos en forma satisfactoria y gratificante.

Si bien en cada área específica tomaba el rol activo el técnico pertinente, surgieron interven-

ciones espontáneas de los demás miembros, las que no interfirieron sino por el contrario, complementaron la dinámica, permitiendo cumplir con otro de los objetivos, que era clarificar el papel que cumple cada uno de los técnicos. Hoy, a más de un año de esta experiencia, notamos que los niños que participaron en ella están mucho más cerca del equipo, consultando con mayor fluidez, y que tanto ellos como los integrantes del hogar sustituto tienen mucho más claro a qué técnico recurrir según las situaciones que surjan.

El equipo técnico consideró conveniente realizar una supervisión, la que se hizo extrainstitucionalmente con la Psicóloga Ana María Romano, lo que consideramos como sumamente positivo, ya que nos dio una visión acabada de la labor realizada, así como también nos proporcionó sugerencias muy importantes para la siguiente etapa.

Queremos destacar que en esta supervisión, la psicóloga Romano insistió en hacernos ver la importancia que este trabajo había tenido en cuanto al esfuerzo y al afecto vertido en él, que se veía reflejado en diversos aspectos: la elaboración de un proyecto distinto, la construcción del material de trabajo, de los juegos; en síntesis, desde el "sentarse a pensar en equipo" hasta los detalles concretos como pintar carteles o conseguir los aparatos de televisión y video para exhibir el filme.

Esta experiencia logró transformarnos en un verdadero equipo, con la dinámica de fluidez y seguridad que ello significa, y cuyos frutos recogemos hoy a través de las diversas formas en que tanto los menores como los hogares devuelven ese compromiso con mayor interés y confianza en la consulta.

Este trabajo se realizó durante el año 1991, llegando a funcionar tres grupos distintos; lamentablemente la actividad debió suspenderse porque la institución carece de un lugar físico donde desarrollarla.

Destacamos asimismo el interés y el apoyo que recibimos de parte de la Directora del Departamento de Hogares Sustitutos, A.S. Ana Soullier, quien avaló el trabajo con su presencia en la primera reunión de cada uno de los tres grupos que funcionaron. □

Reflexiones a partir de una experiencia

# Equipo, Dirección y Proyecto

Lic. Jorge Camors  
Escuela de Funcionarios

## ¿Por qué escribir este artículo?

No cabe duda de que la publicación de este número de la revista nos ha planteado la idea y el desafío de pasar al papel reflexiones de nuestras experiencias de trabajo, lo que no siempre podemos hacer en nuestra labor, y la mayoría de las veces porque nosotros mismos no buscamos y obtenemos esa oportunidad.

Por otra parte, a cinco años de una experiencia que a quien suscribe le ha enseñado muchísimo, dejando profundas huellas profesionales y personales, parecía oportuno acercar una perspectiva de análisis de la temática del "Equipo de Trabajo" a partir del rol de un director.

## El Proyecto: ¿causa o consecuencia?

En el caso de la Escuela, el llamado a concurso del cargo de Director contempla, entre otras cosas, la presentación de un Proyecto para llevar adelante en caso de quedar efectivo. Esto significó, al asumir la función en enero de 1989, contar con un Proyecto legitimado y aprobado institucionalmente algunos meses antes.

Si bien hemos aprendido en este período que no se puede abordar el tema Equipo desde un modelo predeterminado del mismo, en el caso de la Escuela el proyecto actuó como "convocante". Con esto se quiere decir que un proyecto congrega, convoca, reúne y promueve la conformación de un *equipo de trabajo*.

Cuando hacemos mención al proyecto, estamos aludiendo a un conjunto ordenado y armónico de ideas que expresan lo que se quiere hacer, para qué hacerlo, porqué es importante realizarlo y cómo se llevará a la práctica. Mejor aún si se explicita cuándo, dónde, con quiénes y con qué recursos se trabajará. Pero en este caso no es el propósito de incursionar en definiciones de proyecto, sino clarificar el concepto de que un proyecto escrito facilita la comunicación, el intercambio, la discusión, la corrección, su difusión y su evaluación. No es una condición excluyente, lo que importa es que se tenga previamente, al inicio de la tarea, ese conjunto

ordenado y armónico de ideas, las que de alguna forma tendrán que determinar esas tareas, e incluso más, deberían llegar a determinar el perfil de las personas que las deberían realizar.

Esa característica de convocatoria que cumple el proyecto permite la conformación del equipo de trabajo que se sentirá atraído por los términos explícitos e implícitos del mismo. Es decir que el proyecto presentado en forma previa y lo más claramente posible, facilitará a la vez, en los "convocados" conocer lo que se va a hacer y las posibilidades de cada uno en ajustarse a esas expectativas y poder explicitar las de cada uno, todo dentro del marco dado por el proyecto.

Es así entonces que el nucleamiento se realiza en función de una propuesta de ideas y de realizaciones posibles, en ese intento de articular las tan necesarias utopías, los imprescindibles desafíos que aportan energía, y de voluntades para orientarlas con otros y hacia un fin.

Pero el tiempo pasa y se desarrolla el proyecto; estamos en la fase de ejecución, por decirlo en términos más técnicos.

Aquí es cuando nos empezamos a preguntar si estamos ante un "proyecto" o estamos ante un "resultado". Es decir que aquel proyecto con un autor claro y definido, en la medida que congregó a otros, que los integró y están participando, comienza a recibir una serie de correcciones, modificaciones, críticas, superaciones, aportes, que si bien no llegan a cambiar el enfoque global del proyecto inicial y "convocante" debemos reconocer que ya no se trata de un proyecto, sino de un resultado desatado a partir de un estilo de funcionamiento determinado por el propio equipo y también por un determinado estilo de dirección del equipo y del proyecto.

Este proceso de gestión del equipo y del proyecto es un período clave porque las ideas iniciales pasan a ser cada vez más "colectivas" como consecuencia de la interacción, de las concesiones, de los acuerdos, donde todos somos parte del todo y no necesariamente se puede reconocer la parte de cada uno. Incluso muchas veces, ante situaciones concretas, no llegamos a suscribir una decisión y nos pone ante el dilema de si ese hecho nos debe llevar a abandonar el equipo y el proyecto, o si se trata

de dificultades y contradicciones que no ponen en tela de juicio nuestra pertenencia al equipo y al proyecto.

Esta precisión entre "proyecto" y "resultado" es el producto de la observación y del reconocimiento de que el proyecto en marcha es diferente del proyecto inicial, y esto, a su vez, es consecuencia de las "diferencias" entre los integrantes del equipo que habrán podido volcar e integrar sus aportes, sus historias, sus ideas, sus experiencias diferentes.

No es un proceso fácil, ni estaríamos ante un momento de calma o tranquilidad. Habría que considerar la "reformulación" del proyecto, es decir realizar una evaluación que permita pensar los ajustes, los cambios, las modificaciones a introducir, para llegar al proyecto reformulado, a un nuevo proyecto que brinde directivas para el período próximo.

Lo que pasa ahora es que este nuevo proyecto ya contaría con un equipo que de convocado pasaría a ser convocante, y que el proyecto ya no es "causa" sino que sería "consecuencia" de la conformación de un equipo de trabajo.

La reformulación de un proyecto puede llevar a la reformulación del equipo. El grupo está en otro momento para sintetizar y sistematizar sus experiencias que se supone han sido en común, pensadas, discutidas y asumidas.

Pero si acordamos en que el proyecto determinará qué hacer, cómo y el perfil de las personas que se involucren, podría llegar a replantearse en el equipo un ajuste de los diferentes roles y de la relación entre ellos, lo que significa nada más y nada menos que una reorganización del grupo y seguramente una redistribución del poder que cada uno tiene.

No es el propósito de este artículo establecer una pauta, o pronunciarnos sobre el camino a recorrer. Tan sólo relatamos cómo en nuestra experiencia sucedieron los acontecimientos. Pero parece importante señalar la estrecha relación entre el equipo y el proyecto, no viéndola necesariamente desde la óptica de causa-efecto sino mostrando lo dinámico que puede llegar a ser, y que los caminos de entrada pueden ser diferentes.

## La Dirección: de lo mío a lo nuestro

Todo equipo de trabajo cuenta con una dirección, y dicho así no estamos equivocando los términos, se trata de que tenga dirección, y esa función se asume en una persona, el Director, o en un equipo de dirección, donde además del Director pueden existir Sub-Director o Asistentes, etcétera.

La primera dificultad a señalar es en relación al reconocimiento de la capacidad de dirección y desde dónde se legitima.

Más allá de los procedimientos de designa-

ción, que muchas veces son determinantes en el desempeño del rol de director y del funcionamiento del equipo, lo que se quiere plantear es la importancia que tiene desde la dirección contar con el reconocimiento desde los otros integrantes del equipo, por su capacidad, por su claridad de enfocar el proyecto y las dificultades que surgen, por la comunicación que se establece, por su estilo de dirección.

Esto es fundamental, porque constituyen los elementos sobre los cuales se sostiene la autoridad que luego será delegada, administrada, circulada y fundamentada.

De lo contrario, no queda otro camino que la represión, el castigo, la sanción, la rigidez, las reglamentaciones, el temor, la desconfianza. El peor camino para sostenerse es apelar al apoyo desde arriba y al apoyo desde la fuerza no de la razón, sino que únicamente otorga el poder.

Creemos que aún subsisten huellas no borradas considerando que la autoridad significa autoritarismo. No en vano han transcurrido doce años de dictadura en nuestro país y es importante reconocer las secuelas que dejó en todos nosotros.

Importa abordar el tema de ejercer la autoridad democráticamente, que es posible y necesario no confundir autoridad con autoritarismo.

Con respecto a este tema, se nos ocurría oportuno mencionar dos citas muy significativas en torno de este tema, que usamos mucho en nuestros cursos:

*"La verdadera autoridad para nosotros, es aquella que el educando le confiere al educador, y la única forma en que puede conferirla es que esté contenida y forme parte de una sólida relación interpersonal."*(1)

*"Mi autoridad emana de vosotros y ella cesa ante vuestra presencia soberana."*(2)

Uno de los grandes problemas de la dirección con respecto a un equipo de trabajo es constituir un factor central, creérselo y mostrárselo así a los demás miembros.

No cabe duda que la dirección es un factor central. Debe conocer el proyecto, sus potencialidades y sus dificultades, debe orientar y hacerlo muchas veces en los momentos más difíciles, pero además debe tener la mayor información posible y a la vez priorizar y no buscar toda la información o retenerla toda.

Lo más delicado es que siempre *está*, y *debe estar*. El problema radica en cómo estar. Los demás miembros del equipo deben saber que él siempre *está*, que se puede contar con la dirección siempre, porque eso da seguridad. Una seguridad para que cada miembro del equipo pueda ser, y no para que después de cada consulta termine robustecida la imagen de autoridad y desvalorizada la imagen de quien consultó y pidió orientación.

La "centralidad" de la función, no debe confundirse con la "centralidad" en el proyecto o en el equipo humano, y menos aún la

“centralidad” de la persona que desempeña la función de dirigir. Factor central para impulsar a otros, para promover, para facilitar.

La dificultad radica en que los otros no lo van a hacer como el director lo hace o quiere que se haga.

Este es un problema de la delegación de autoridad.

En las teorías de Administración se establece que la responsabilidad no se delega nunca, siempre es del director. Se puede delegar autoridad, es decir que otros tengan el poder de hacer, y para ello necesitan que se les otorgue la posibilidad.

Pero esto es difícil para quien es “factor central” y se cree el centro, imprescindible, dueño de su proyecto, donde puede percibir a los integrantes del equipo como sus “auxiliares” para poder llevar a cabo lo que fue pensado.

La delegación de autoridad no es sólo eso. También es “desprenderse” de su proyecto, abrir las puertas a los otros, pasar de “mi” proyecto a “nuestro” proyecto. Porque en la medida que otros empiezan a hacer cosas, y las hacen a su manera, dentro de las directivas y orientaciones del proyecto dadas por la dirección, empiezan a incorporar elementos propios y comienza un proceso de identificación con el proyecto donde se incorporan aportes y diferentes elementos los que muchas veces llevan a incrementar el compromiso con la tarea.

Para ello deben sentir realmente que están trabajando para un proyecto no para un director, y esto no es fácil de lograr.

Deben sentir que existe un proyecto “guía” y “respaldo”, que a la vez es posible “reformular” e ir apropiándose de él para enriquecerlo y a partir de la experiencia de la práctica mejorarlo.

Este proceso de “desprendimiento” desde la dirección, y “apropiación” desde el resto del equipo de trabajo no es fácil, y tiene estrecha relación con lo mencionado acerca del proyecto como resultado.

El proceso está pautado por las dificultades y las posibilidades de las relaciones humanas, de la comunicación. Se ponen en juego muchos aspectos de las personas en relación.

Por lo tanto, es fundamental que se tracen previamente y se revisen en todo momento “reglas de juego” claras, conocidas, de modo que se sepa lo que se espera de cada uno, dónde y cómo se pueden “trabajar” las posibilidades y las dificultades. Esa es una de las formas más importantes para aprender a trabajar en equipo.

Esto implica compromisos: con cada integrante y con uno mismo, en forma permanente. Implica participar siempre y hay diversas formas de “estar”.

La participación es para comprometerse con la tarea, con el proyecto, con los demás, en forma permanente, siempre. No se trata de aportar cuando puedo, cuando estoy, sino de que todos sepan que pueden contar conmigo, tal

como soy, pero que la participación no se puede confundir con “presencia” sino con “hacerse cargo” de la tarea entre todos, en el marco de un proyecto existente pero modificable, en el marco de un trabajo en equipo, con un estilo de dirección que aporte seguridad, orientación, apoyo y posibilidades de actuar con criterios personales y grupales.

Participar supone pensar, crear, proponer y sostener con energía personal, con esfuerzo, con tiempo y en forma sostenida.

## Palabras finales: palabras para empezar algo nuevo

No cabe duda que muchas de las cosas que podemos hacer o no, están determinadas por la sociedad, sus contradicciones, la política, la economía, los grupos de poder, las políticas sociales y las específicamente institucionales.

Los cambios a ese nivel, que habrá que buscar, no es tema de este artículo, si bien cabe reconocer su necesidad.

La reflexión esta orientada hacia lo que está en nuestras posibilidades de modificar, lo que nosotros podemos cambiar y lo que nosotros queremos cambiar.

Buena parte de las políticas institucionales son consecuencia de una práctica generalizada que, por no dinámica y quizás conformista, puede ser cómplice de lo que *se hace* y de lo que *no se hace*.

Importa plantearse, a nivel de los que quieren tomar “partido hasta mancharse” qué estamos haciendo, y cómo lo estamos haciendo.

Los proyectos son imprescindibles, más allá de que lo estemos reformulando periódicamente; ello es un signo de vitalidad indispensable que se trasmite en el trabajo con otros.

Pero lo que aún resta pensar y escribir es acerca de la gestión de los proyectos y cómo a lo largo de su ejecución se obstaculizan acciones, actitudes, aptitudes y se posibilitan logros personales, realizaciones, comunicación y se potencializan características personales no visibles.

El tema de la gestión de los proyectos alude directamente al trabajo en equipo y a los estilos de dirección, tema sobre los cuales habría que volver, y sobre los cuales se anotaron algunas consideraciones que quizás permitan, en otro momento, empezar algo nuevo. □

(1) Namer, Alberto: “Algunas Propuestas Conceptuales acerca del Rol del Instructor” editado por la Escuela de Funcionarios del INAME, Montevideo, agosto de 1989.

(Si bien se recomienda la lectura de todo el texto, la cita se encuentra en el capítulo IV La Autoridad)

(2) Artigas, José.

Relato de una experiencia con la Escuela de Funcionarios y Hogar Santiago Rivas

# Equipo de trabajo en Primera Infancia

Ps. Ana Fernández  
División Primera Infancia

## LA EXPERIENCIA

Voy a hablar sobre una experiencia que se realizó durante algunos meses (agosto a octubre de 1992, inclusive) en un Hogar Diurno Infantil que forma parte de la División Primera Infancia, el Hogar Diurno Santiago Rivas, situado en la zona de Rivera y Propios (Buceo), al que concurren aproximadamente sesenta niños entre 3 meses y 5 años de edad, provenientes de núcleos familiares con dificultades socioeconómicas, durante un horario máximo de ocho horas.

En su permanencia en la institución, los niños son atendidos por educadores y maestra con la colaboración de un equipo técnico integrado por asistente social, psicóloga y maestro-director.

El objetivo del Hogar Diurno es acompañar, favorecer, y sostener el desarrollo global del niño en su familia, durante el período que será más determinante para su vida como persona autónoma, considerando de fundamental importancia la situación de riesgo social de la que provienen.

La experiencia a que me refiero surgió por la práctica, que estudiantes del primer año del curso regular de Educador Social de la Escuela de Funcionarios, llevaron a cabo en el transcurso de 1992 en el Hogar Diurno mencionado.

## CONFORMACIÓN DEL EQUIPO

En esta experiencia se contó por un lado, con estudiantes del curso de Educador Social. Este curso, con una duración de 3 años, apunta a formar Educadores Sociales que serán los que se ocuparán de la atención directa de los niños (usuarios de la institución) en forma calificada.

En ese momento los alumnos estaban haciendo un aprendizaje en la primera práctica de su carrera, habiendo cursado los conocimientos teóricos y un aprestamiento para la práctica en un medio elegido por ellos mismos, lo cual les permitiría un manejo de instrumentos como la observación, la entrevista y el registro. Todo esto brindado por los docentes de la Escuela de Funcionarios, quienes además se ocuparon de coordinar con nuestro grupo de trabajo institucional.

Por otra parte, el equipo de trabajo del Hogar Diurno presentaba ciertas condiciones: un nivel básico de funcionamiento de equipo que posibilitaría dar respuesta a las necesidades de un centro de práctica, apertura para recibir personas en situación de aprendizaje, y capacitación para ser cuestionado por el estudiante, quien, en general, está ubicado en relación al ideal y todavía no está operando en la realidad concreta.

## DINAMICA DE FUNCIONAMIENTO

En la combinación de los equipos mencionados se empezó a dar en interjuego una complementación de roles, en donde el "deber ser" que traían los estudiantes, se fue conjugando con el "ser" desde el lugar de trabajo.

Es de destacar que la posición del Equipo Técnico

del Hogar Diurno, coincidente con la de la Dirección de la División Primera Infancia, es facilitar la puesta en práctica de conocimientos teóricos por parte de estudiantes de diferentes áreas. Por tanto asumió una actitud de apertura ante esta demanda de un cuerpo docente, como en otras ocasiones, en el entendido de que lo práctico es necesario en toda formación técnica o profesional.

Se partió de un planteamiento de objetivos claros desde el cuerpo docente de la Escuela de Funcionarios hacia los estudiantes y el Hogar Diurno, se trabajaron los objetivos de nuestra institución, se discutió el encuadre de la tarea, el modo de funcionamiento y los roles quedaron bien explicitados.

La Dirección coordinó y acompañó; se diferenció claramente un rol a nivel del colectivo, el referente, facilitador en la implementación de la práctica.

El equipo estable funcionó continentando a los estudiantes y haciendo lugar para su inserción en el grupo. Se les integró a paseos, actividades recreativas, juegos, manualidades, canciones, rondas, festejos..., se escucharon sus aportes; se les acercó a la realidad cotidiana de un Hogar Diurno.

La continua superación de las pequeñas dificultades que surgían, hicieron posible que los estudiantes pusieran en práctica la planificación que llevaron a cabo, según la orientación que habían recibido de sus docentes, integrándose a la planificación existente en el centro de trabajo.

## ALGUNOS EFECTOS

Considero que el funcionamiento de este equipo de trabajo integrado por el personal del Hogar y estudiantes de la Escuela de Funcionarios del instituto tuvo sus efectos. Los niños parecen haberse favorecido por la presencia de personas con una preparación teórica específica y con deseos de trabajar con ellos, quienes de alguna manera compartieron los objetivos generales de trabajo del Hogar Diurno. El asignar un estudiante varón a la sala de bebés por ejemplo, resultó interesante, puesto que nuestros Hogares se caracterizan en general por la poca presencia de figuras masculinas, tanto en las familias atendidas como dentro del personal de atención.

Fue notorio el lugar especial que ocupó este joven entre muchos pequeños, algunos de los cuales carecían de figura paterna a nivel familiar.

En otros casos, complejos, de niños que presentaban dificultades especiales, por ejemplo de conducta o de aprendizaje del habla, se compartió con los estudiantes la estrategia que se seguía y el objetivo a lograr y éstos se plegaron a la tarea brindando más esfuerzos que fueron bien recibidos por el equipo estable posibilitándose un enriquecimiento de las personas involucradas, es decir, del nuevo equipo.

Otro efecto de esta experiencia, más allá de estos alumnos por este período, sería el posible surgimiento de un equipo de trabajo que trascendiera a éste, integrado por el equipo de trabajo del Hogar Diurno y los docentes de la Escuela, que posibilitaría nuevos cursos, con mayor conocimiento de la institución, mayores posibilidades de resolución y mayor conocimiento del centro de práctica. Es decir, que se podría hablar de un avance en conocimientos. □

# El trabajo en equipo: entre lo necesario y lo posible

*"No quisiste jamás, salvarte solo.  
Porque no hay salvación de las  
si no es con todos ...".*  
PATXI ANDION

A. S. Mirta Reboledo  
Ps. Carlos Fonsalía  
A. S. Dorelí Pérez

**L**a idea de escribir sobre el trabajo en equipo resulta en principio atractiva. Sin embargo, cuando tratamos de sistematizar nuestra experiencia a la luz de las dificultades con las que hemos tropezado, la tarea se vuelve tan ardua como engorrosa.

Quien más quien menos, sintiéndose parte o no, todos hemos desarrollado alguna experiencia como integrantes de un equipo de trabajo (ver *Propuesta de definición de Equipo de Trabajo*) y no ha sido fácil.

Para ser coherentes con el tema a desarrollar, comenzamos por señalar que no resultó sencillo unificar criterios y prácticas diferentes -como es nuestro caso- y tal cual sucede, creemos, cuando un grupo de personas emprende una tarea común como equipo de trabajo.

Acotándonos al tema que nos convoca, señalamos que nadie discute hoy en el INAME la necesidad de organizarse para alcanzar con éxito los objetivos de un proyecto.

Esta concepción es importante rescatarla en virtud de su evolución. Sobre todo, si recordamos el funcionamiento atomizado y de escasa cohesión grupal durante la dictadura -de períodos anteriores no tenemos suficiente registro-, en el que diferenciamos dos momentos: uno, donde las reuniones no estaban autorizadas y otro, en el que se pasó a funcionar en grupo por decreto (circulares) que mandataba al director de cada establecimiento a reunir a los técnicos con una frecuencia también pre-determinada.

Luego, ese espacio grupal fue rescatado y legalizado, pero siempre reservado a los funcionarios del escalafón técnico-profesional (equipo técnico). Este enfoque, aún mantiene vigencia en vastos sectores de la institución, como si se partiera del supuesto de que los únicos "dueños del saber" son los técnicos quedando los demás excluidos.

Actualmente la tendencia -aún tímida y más en el plano de las ideas que en la práctica- es que todos quienes participan en la atención del niño y/o adolescente (técnicos, educadores, regentes, cocineros, auxiliares de servicio, etcétera), trabajen pensando y decidiendo juntos.

Pero, según lo establece el saber popular, "del dicho al hecho hay mucho trecho". Nosotros agregaríamos que el camino del *trabajo en equipo* está empedrado de buenas definiciones.

**¿Por qué esta distancia -que se instala a veces- entre lo necesario y lo que se presenta como difícilmente posible?**

A nuestro entender, hay dos variables interactuantes que determinan la mayor o menor operatividad del

equipo pudiendo, incluso, llegar a esterilizarlo:

1. La dinámica institucional.
2. La actitud y la aptitud con que cada uno de sus miembros se integra a la tarea colectiva.

## 1. La dinámica institucional

*¿Proyecto del equipo o proyecto con equipo?*

Es necesario -desde nuestro punto de vista- que el proyecto, cualquiera sea su naturaleza, constituya el producto de un grupo humano que, previo a la puesta en marcha, haya gestado acuerdos sobre el punto de partida, los objetivos, la metodología, los criterios de evaluación, los roles, etcétera. Vale decir que el proyecto debe ser "parido" por el equipo de trabajo que lo desarrollará y no procederse a la inversa, buscando disciplinas que rellenen agujeros, sin considerar si la persona posee el perfil adecuado, conoce y comparte los lineamientos de ese proyecto. Nos preguntamos si esto guarda relación con equipos que se transforman luego en chivos expiatorios de situaciones sin resolver, mal resueltas o de proyectos que "no funcionan".

El trabajo en equipo es un proceso grupal que nace, crece, se desarrolla y muere. En el INAME no es común encontrar equipos que cumplan este ciclo; que fallezcan de muerte natural.

Al decir de Bleger, en el *equipo de trabajo* se reproduciría el conflicto institucional; por ejemplo, el desfase entre los objetivos latentes y manifiestos: integrar; rehabilitar versus marginar; alienar. Además, las relaciones personales y profesionales entre los miembros del equipo están afectadas por las tensiones siempre presentes en una tarea. Estos conflictos podrían traducirse en una urgencia de hacer cosas y producir resultados visibles, omitiendo las etapas de reflexión y evaluación de los problemas que ayuda a ratificar o rectificar rumbos.

Otras veces, puede caerse en la burocratización de la tarea, con instancias que no trascienden más allá de un coro de quejas, de lamentos; en suma: la parálisis.

De esta forma, los logros o los éxitos -aun parciales- no son acreditados al equipo y por lo tanto no constituyen un mérito disfrutable. Se atribuyen a factores ajenos, mientras que sí le pertenecen los "fracasos".

Nos parece que esta expresión de conflictos y tensiones, que suelen instalarse al interior del equipo de trabajo muestra en todos los casos un corto circuito entre dos momentos dialécticos inseparables de la praxis: formulación de teorías:

*práctica: evaluación: reformulación de teorías: práctica:*

## 2. Aptitud y actitud para el trabajo en equipo

Son las cualidades personales, algunas naturales y otras aprendidas, que cada integrante del equipo aporta desde su singularidad para favorecer u obstaculizar -a veces "boicotear"- el trabajo.

Pensamos que la disposición para el trabajo en conjunto y el compromiso con la tarea constituyen dos pilares básicos. No menos trascendente es recordar lo fácil y grato que resulta trabajar con compañeros que saben escuchar, respetando y valorando el aporte de los demás. Y cuán desgastante es lidiar con "Manolitos".

También una dosis mínima de humildad-aceptando que "no las sabemos todas" ni tenemos respuestas para todo- facilita la integración.

Esto no significa menoscabar la confianza en cada uno y sobre todo en la fuerza del grupo para alcanzar sus objetivos.

Este último aspecto es importante diferenciarlo de la omnipotencia que vemos cuando el técnico, el educador, el director, el regente o quien sea, se siente o es visto por los otros como un mago que todo lo puede y todo lo sabe. En este caso la comunicación con el "Olimpo" se hace difícil, apareciendo sentimientos de subordinación, dependencia, rechazo, etcétera, que entorpecen la tarea.

A esta altura no podemos dejar de referirnos a dos aspectos medulares e inseparables que hacen a las dificultades personales para el trabajo en equipo y condicionan la operatividad de éste: lo ideológico y lo afectivo.

En una sociedad que promueve el egoísmo y la salida individual, que fomenta el escalar -no importa mucho a qué costo-, que estimula el "chacrismo" o los feudos y confunde solidaridad con complicidad, no es fácil -tampoco cómodo- llegar al INAME (instrumento de esa misma sociedad) e insertarse con un sentimiento de pertenencia grupal, propiciando la horizontalidad en las relaciones, dispuesto a exponerse a pesar de los miedos que genera el trabajo colectivo, sin ser especulativo ni calculador.

Por otra parte toda relación humana está teñida por un vínculo afectivo, convidado de piedra que abarca la amplia gama que va y viene del amor al odio. No hay duda que, tanto un excesivo amiguismo como una franca hostilidad conspiran contra la tarea. El hecho de que existan sentimientos es inevitable. El problema radica en el manejo inadecuado de los mismos, cuando el equipo, por ejemplo, no toma conciencia o no se permite hablar de lo que está pasando por los temores que esto despierta. El debate en el seno del equipo se complica porque los diferentes puntos de vista se confunden con ataques o cuestionamientos personales y el dogmatismo y/o sectarismo se imponen a la pluralidad enriquecedora.

Concomitantemente, la comunicación se altera y el rumor se instala. El pasillo sustituye al ámbito natural de encuentro del grupo. Esto refuerza sentimientos de malestar que -en círculo vicioso- aumentan las dificultades de comunicación.

### ALGUNAS ALTERNATIVAS A LA DISFUNCION DEL TRABAJO EN EQUIPO

De la lectura anterior puede quedar la idea de que el trabajo en equipo en las condiciones óptimas que

requiere una institución como el INAME, tan compleja como la misma problemática que atiende, puede resultar casi una utopía.

Sin embargo, tal cual lo demostrará el análisis de algún otro material publicado en páginas de esta misma revista, es posible aproximarse a esa meta; meta que no se obtiene de una vez y para siempre sino que es producto de un proceso plagado de dificultades, tropezones y muchos desencuentros.

Creemos que el camino hacia el *trabajo en equipo*, podría hacerse más transitable (y también más placentero) si aseguramos:

a- Que la horizontalidad sea asumida y respetada, rotando la coordinación. Cuidadosos para con la integración de sectores nuevos -educadores, auxiliares de servicio, cocineros, etcétera-, a una estructura también nueva, desterrando la subestimación e incluyendo espacios de encuentro informal (sabemos de más de alguna buena idea que se gestó o se consolidó en un boliche).

b- El equipo de trabajo debe recuperar para sí el proyecto cuando éste se sienta lejano y ajeno. Actualizar el diagnóstico; revisar los fundamentos, los objetivos y sobre todo la metodología, promueve la pertenencia y el compromiso; también ayuda a renovarse.

c- Realizar evaluaciones periódicas que se toman imprescindibles si deseamos superarnos y avanzar en la tarea sin dejarnos dominar por la frustración o la rutina.

d- Atender las demandas individuales, escuchando a los miembros del equipo de trabajo cuando surgen desgastes y desbordes que exigen la sustitución de alguno de ellos. Pensamos que "la gente no es propiedad de las direcciones".

e- También es válido pensar en una posibilidad de capacitación para el equipo de trabajo. Sea en el ámbito de la Escuela de Funcionarios, mediante talleres y especialmente instancias vivenciales; sea instrumentándose experiencias piloto en el mismo terreno donde un equipo pone en práctica o pretende hacer suyo un proyecto.

f- Crítica y autocrítica individual y colectiva; constructiva pero rigurosa.

Concluimos con que el *trabajo en equipo* es el antídoto para quienes operamos en una institución profundamente alienante, cosificante y desgastante. El trabajo grupal, donde el equipo encuentre no sólo el espacio para volcar la queja -ineludible- sino que pueda transformarla en rebeldía y ésta en acción transformadora.

Queremos dejar claro que este artículo no pretende agotar el análisis del tema ni ser un compendio de recetas. Tampoco es la "verdad revelada", sólo el producto de nuestra experiencia y parecer.

Nuestra intención es que sirva a los equipos como instrumento que habilite la crítica, la discrepancia y la reflexión. Que se retroalimente al cotejarse con la experiencia de los compañeros. Que sea fermental. Que promueva el debate para que podamos continuar -en mejores condiciones- con la tarea.

Así, desde NOSOTROS, se puede alcanzar un importante objetivo. □

# El trabajo en equipo

Psicólogo Daniel Corsino

## I. Introducción

El trabajo en equipo es una necesidad insoslayable para actuar en una realidad social y educativa de complejidad creciente y de múltiples interdependencias, como es el Instituto Nacional del Menor. Lo que define a un equipo es la **complementariedad humana, inter-profesional e inter-disciplinaria**, permitiendo una comprensión más total y más global de las situaciones para actuar en forma más integradora en la realidad.

Así lo entendió el INAME (en ese momento Consejo del Niño) que en el año 1986, planteó "la imperiosa necesidad de regular el funcionamiento de los Equipos Técnicos de la Institución" (...) integrados por el "conjunto de técnicos y especialistas de diversas disciplinas (...) funcionarán con un criterio interdisciplinario que permita aunar (...) todos los esfuerzos destinados al mejoramiento y desarrollo de los menores y jóvenes (...) el equipo deberá buscar mecanismos para lograr la plena integración con la totalidad de los funcionarios" (...).

A continuación veremos brevemente algunos elementos que definen a un equipo de trabajo comenzando por la siguiente afirmación: "un equipo de trabajo es un grupo humano, pero no todo grupo humano es un equipo. Incluso se podría decir que trabajar juntos no supone necesariamente trabajar en equipo".

Para lograr la constitución de un equipo hay que combinar, como mínimo, la resultante de tres elementos:

- 1) El diseño, ejecución y evaluación de un proyecto.
- 2) Los requerimientos técnicos, funcionales y organizativos, y las responsabilidades que se derivan de ese proyecto;
- 3) los factores humanos que se dan a través de procesos socio-afectivos y que hacen referencia a la satisfacción de las necesidades humanas y al tipo de relaciones que se establece entre las personas que forman parte del equipo.

## II. El proyecto

La elaboración y ejecución de proyectos

permite que los equipos puedan ordenar ideas y explicitar intenciones a través de objetivos y actividades, facilitando además el control y la evaluación de lo realizado.

Por lo general en todos los campos del quehacer socio-educativo y en particular en los diferentes Centros y Hogares del INAME, los equipos enfrentan la dificultad de lograr objetivos múltiples y diversos con recursos escasos. Una vía para ayudar a resolver estas situaciones es sustituir el azar y la improvisación por la organización y la racionalidad en la acción.

Precisamente proyectar en su sentido más simple, es decidir anticipadamente lo que hay que hacer para lograr un objetivo. Representa, junto a otras técnicas, una de las herramientas principales para lograr lo que el equipo se propone realizar, es decir, alcanzar el objetivo planteado con la mayor eficacia posible.

Permite además, distribuir tareas y responsabilidades dando participación a todos y cada uno de los integrantes del equipo, ahorrando dinero, tiempo y esfuerzo, es decir, aumentar la eficiencia en el logro de los objetivos.

Desde el punto de vista operativo, proyectar una acción significa dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. **por qué** se quiere hacer. El origen de la idea. Para el caso concreto del INAME este nivel se vincula con la razón de ser y el fundamento de la creación de la institución.
2. **para qué** se quiere hacer. Es establecer claramente los objetivos de impacto. Es decir, qué cambios se intenta lograr en el medio. Esta pregunta se relaciona con las finalidades y objetivos generales del INAME.
3. **cuánto** se quiere alcanzar de cada objetivo de impacto. Se trata de establecer claramente los objetivos de producto de cada Hogar o Centro.
4. **qué** se va a hacer. Es el conjunto de actividades y tareas que hay que realizar para alcanzar los objetivos propuestos.
5. **cómo** se va a hacer. Es la metodología y técnicas a utilizar para el conjunto del proyecto y para cada actividad; y cómo se va a hacer. Es decir los momentos, la forma y la definición de los indicadores de las evaluaciones parciales y

6. cuándo se va a hacer. La determinación de las actividades, tareas y de las evaluaciones.

7. dónde se quiere hacer. La localización física.

8. quiénes van a hacer. Los recursos humanos; y quiénes van a participar del proyecto.

9. con qué se va a hacer. Los recursos materiales; y con qué se va a financiar. Los recursos financieros;

10. dónde se van a procurar los recursos.

Para finalizar esta síntesis sobre el tema elaboración de proyectos hay que señalar la importancia de que éste quede escrito y se encuentre visible (expuesto en una pizarra) para todo el equipo. Esto ayuda a que el equipo:

1. ordene sus ideas sobre por qué y para qué se quiere hacer, y cuánto se quiere alcanzar de cada objetivo;

2. conozca, en el momento que así se requiera, qué, cómo y dónde se realizará una acción;

3. sepa quiénes son los responsables de cada actividad y cada tarea y cada uno pueda dar cuenta de las mismas ante el resto del equipo;

4. procure los recursos necesarios para cada actividad;

5. identifique las causas que llevaron al fracaso o al éxito del proyecto (evaluaciones parciales y final);

6. modifique e incorpore nuevos elementos a los previstos inicialmente; y

7. pueda comunicar y transmitir sus experiencias y lineamientos básicos de la tarea sin pérdida de memoria histórica, propiciando un aprendizaje colectivo.

### III. Los requerimientos técnicos, funcionales y organizativos

Para llevar adelante el proyecto y alcanzar los objetivos propuestos hay que proveer los recursos técnicos necesarios, realizar una serie de funciones y lograr una estructura organizativa adecuada para los fines del equipo y distribuir las responsabilidades.

Cada integrante del equipo debe conocer y asumir las tareas, actividades y responsabilidad que correspondan a su función, procurando que sus tareas confluyan con los objetivos del equipo.

Las instituciones definen algunos roles y funciones de antemano. Por ejemplo en el acta

del Consejo del Niño mencionada anteriormente se dice (...) "los Equipos Técnicos tendrán un Coordinador quien se encargará de coordinar técnicamente las tareas a encarar por el grupo multidisciplinario destacado a un servicio y de asegurar el trabajo de grupo" (...) "Será competencia del Director del Establecimiento instrumentar y llevar adelante las decisiones que emanen del Equipo (...)". En este ejemplo se establece el rol de coordinador y se le asigna una función al Director.

Pero también existen roles y funciones más dinámicas que van cambiando en el proceso de trabajo del equipo, facilitando la ejecución de las actividades y tareas definidas en el proyecto. Son roles y funciones para la tarea y se distribuyen naturalmente en el equipo según las capacidades técnicas y humanas de cada integrante.

En todos los casos hay que entender a los equipos como algo dinámico, en permanente proceso de adaptación crítica a la realidad dando satisfacción al proyecto y a las necesidades que plantean sus integrantes sin aferrarse a estructuras pre-establecidas y rígidas.

### IV. Los factores humanos

Una constatación importante que cada uno puede hacer en la práctica (además de las investigaciones que existen al respecto), es que la satisfacción de las necesidades personales y humanas del individuo al interior de un equipo, hace que aumente el sentimiento de pertenencia, y con él, la motivación por la tarea, redundando, en definitiva, en el posible éxito en la ejecución del proyecto.

Dicho en otras palabras el propio éxito -o fracaso- de los proyectos que llevan adelante los equipos puede ser determinado por el grado de satisfacción de las necesidades personales y humanas y la calidad de las interacciones que se desarrollan por parte de sus miembros.

Algunos autores que han investigado las dinámicas de los grupos plantean que cada individuo se une al equipo con el propósito de satisfacer una o más necesidades humanas. En la medida en que las ven satisfechas aportan al equipo un monto de esfuerzo y energía necesaria para alcanzar los objetivos propuestos en el proyecto.

Para hacer más comprensible este concepto vamos a diferenciar dos niveles de actividades en la vida de un equipo:

a. las actividades orientadas al mantenimiento del equipo donde se destina una parte de la energía denominada energía de mantenimiento. Este nivel está referido a la satisfacción de

JO  
PO

las necesidades humanas y se expresan a través de los objetivos implícitos, no dichos pero presentes en todo equipo.

b. las actividades orientadas a la realización del proyecto, destinando otra cantidad de energía, denominada energía efectiva. Este nivel está referido a la satisfacción de las necesidades externas (para el caso del INAME, la inserción productiva a la sociedad de los jóvenes, etc.) y se expresa a través de los objetivos explícitos formulados en términos del proyecto.

A su vez, se le conoce con el nombre de "sinergia" al total de energía disponible, que es la suma de las actitudes de todos los miembros respecto al equipo. La sinergia depende del número de integrantes y de la cantidad e intensidad de las satisfacciones que cada persona obtiene del equipo.

En cuanto a la cantidad de integrantes no existe un número óptimo. Algunos autores plantean que un equipo puede estar constituido por 5 personas como mínimo y 9 como máximo. Por debajo de 5 integrantes, se hace más difícil la interacción e intercambio necesarios para generar resultados, y cuando sobrepasa de 9, a medida que aumenta el tamaño del equipo, disminuye el tiempo disponible de cada miembro para aportar al conjunto y la dinámica interna tiende a hacerse más formal y burocrática.

En relación a la satisfacción de las necesidades humanas, salvo en casos extremos, como comer, beber y respirar, las necesidades para subsistir no son un pre-requisito para poder atender otras. Los seres humanos somos seres de necesidades múltiples e interdependientes. Esto permite comprender las necesidades como un sistema en el cual se interrelacionan e interactúan.

Algunos investigadores plantean que las necesidades se pueden clasificar según categorías existenciales (ser, tener, hacer y estar) y según categorías axiológicas (subsistencia, protección, afecto, entendimiento, participación, ocio, creación, identidad y libertad), y se las considera universales y siempre presentes. Son finitas y clasificables y son las mismas en todas las culturas. Lo que varía son los modos y los medios utilizados para su satisfacción.

A los medios se les llama satisfactores y son los elementos del sistema cuyo uso o consumo determina la satisfacción de una necesidad. Entre necesidad y satisfactor se establece una relación dialéctica, donde por ejemplo la necesidad de participar lleva a la participación, o la necesidad de afecto lleva a establecer relacio-

nes afectivas, como el hambre lleva a ingerir alimentos.

Al verlo como un proceso, resulta impropio hablar de necesidades que se colman o se satisfacen, en tanto parece más adecuado concebirlo como un movimiento continuo y hablar entonces de vivir y realizarse de manera permanente y renovada.

Estas nociones, presentadas en forma por demás sintética, poseen una importancia no desdeñable al permitir percibir a los individuos y a los equipos de trabajo, con potencial propio para generar movimiento. Esta perspectiva cuestiona las concepciones elitistas y paternalistas que colocan fuera de las personas o los equipos la capacidad de generar procesos de autogestión, o sobredimensionan la intervención de un coordinador o agente externo.

Nuestra tesis es que el equipo de trabajo puede transformarse en un satisfactor de múltiples necesidades humanas y sociales. Para que cumpla con este cometido en todos los momentos del equipo de trabajo se debe atender por igual el nivel de mantenimiento y el nivel del proyecto, haciendo énfasis en uno u otro según los momentos por los que pasa el equipo.

De nada valdría que un equipo se embarque en una tarea, con una organización formal y rígida, distribuyendo adecuadamente las responsabilidades y las funciones entre sus integrantes, cumpliendo incluso con parte del proyecto, pues, si no marcha en forma conjunta su vida emocional y su madurez como grupo humano, tarde o temprano desaparece y en consecuencia, no se podrá ejecutar ningún tipo de proyecto.

## V. Propuestas generales para un mejor funcionamiento de los Centros y Hogares del INAME

Para un funcionamiento más eficiente y más eficaz del INAME es necesario partir de algunas ideas básicas tales como:

1. Propiciar el trabajo en equipo, para el mejor logro de los objetivos propuestos sabiendo que la capacidad de resolver problemas y de proponer soluciones en un equipo es siempre superior a la de una persona.

2. Confiar en cada integrante de la institución y esperar que sea responsable en el cumplimiento de sus tareas.

3. Fomentar la participación y el compromiso personal en el logro de los resultados.

4. Poner énfasis en el control de resultados (en base al proyecto), más que en las activida-

des y tareas, lo que supone, también la posibilidad de autoevaluación.

5. Descentralizar y desconcentrar la toma de decisiones (lo que no significa delegar la responsabilidad final del proyecto), aumentando la capacidad de autoadministrar programas y actividades y de actuar en consecuencia.

6. Promover un sistema interpersonal que procure unas buenas relaciones humanas al interior de la institución y un clima de confianza mutua a todos los niveles.

## VI. Reflexiones finales

1. Cada individuo es distinto uno del otro y al mismo tiempo de sí mismo en relación con el tiempo, en la medida en que, a través de la experiencia y del aprendizaje, su personalidad y su comportamiento se modifican, como también se modifica, en forma dialéctica la institución donde se encuentra trabajando.

2. Las mujeres y los hombres esperan que se les trate como individuos y no como máquinas o piezas de un gran engraje burocrático y administrativo. Toda institución está integrada por mujeres y hombres, niñas y niños, jóvenes y adultos que sienten, piensan, crean, sufren y aman.

3. Las instituciones, organizaciones y los equipos de trabajo (incluso los proyectos) son medios para alcanzar determinados objetivos, por lo tanto hay que evitar sobredimensionarlas por encima de las personas que lo forman.

4. Los equipos se forman para satisfacer necesidades individuales y sociales, que los individuos por sí solos no pueden satisfacer, por lo tanto deben transformarse o dejar de existir cuando ya no sirven para este objetivo.

5. La vida de un equipo no se desarrolla en forma lineal en una dirección siempre ascendente. Es un proceso, y por lo tanto, pasa por momentos de avance y retroceso. En todos los casos hay que saber combinar la productividad en la tarea con lo gratificante y placentero que implica el trabajo compartido.

6. Finalmente, señalar que, de la misma forma que no todas las personas se encuentran con las aptitudes y actitudes necesarias para actuar en un equipo, no todos los equipos

están capacitados o se encuentran en condiciones de por sí para satisfacer las necesidades humanas cumpliendo además con el proyecto. Es preciso capacitarse y conocer las dinámicas de los grupos humanos y la forma en que se presentan los obstáculos y sus posibles soluciones.

## VII. Bibliografía básica

- ACCHINI, Clementina, "Los grupos en la práctica social", Bolivia, 1987.

- ANDER-EGG, Ezequiel y AGUILAR, Ma. José, "Cómo elaborar un proyecto", Buenos Aires, ICSA, 1988.

- CASTRO, Sylvia, "Equipos de trabajo y trabajo en equipo a propósito de la salud". Trabajo presentado en las I jornadas sobre El Psicólogo en la A.P.S., Montevideo, diciembre de 1987.

- CAMORS, Jorge, "El equipo de trabajo y el trabajo en equipo". 1ra. gira por el interior del país, 1989.

- CONSEJO DEL NIÑO, Secretaría General, Resolución N.249/86.

- CORSINO, Daniel, "Programación". Apuntes básicos de capacitación. CLAEH, 1992.

- CORSINO, Daniel, "Evaluación". Apuntes básicos de capacitación. CLAEH, 1991.

- CORSINO, Daniel, "Cómo hacer un proyecto". Apuntes básicos de capacitación. CLAEH, 1991.

- EQUIPOS CONSULTORES ASOCIADOS, "Una perspectiva para la formulación y evaluación de proyectos sociales" (FEP), 1981.

- HERNANDEZ, Esperanza, "Grupo-equipo 2a. parte". Charla de perfeccionamiento de educadores de Montevideo. Instituto Nacional del Menor.

- INCASUR, "El trabajo en equipo", Mar del Plata, julio de 1988.

- OBERTI, Patricia y TRICOTTI, Lilián. "Los grupos, un enfoque psicosocial". CLAEH, 1992.

- MAZZOTTI, Mariela, "Equipo de trabajo". Equipo Niñez del CLAEH. Recopilación de los aportes y discusiones de un Taller organizado por el grupo experimental de guarderías, mayo 1988.

- RODRIGUEZ, Cristina, y otras, "Trabajo grupal". Equipo Niñez del CLAEH. Síntesis teórica de un Taller realizado en la Mesa Relacionadora, junio de 1987.

□

# Encuentro internacional de reflexión sobre estrategias de capacitación del personal que trabaja en el campo del bienestar infantil

Lic. Jorge Camors

## Antecedentes

En Montevideo, del 24 al 28 de mayo se realizó dicho Encuentro organizado por la Escuela de Funcionarios, con el apoyo de la Oficina de Área de UNICEF y del Instituto Interamericano del Niño.

El año pasado la Escuela le había planteado a UNICEF y al I.I.N. su interés en intercambiar información y discutir problemas con otras personas que en otros países estuvieran cumpliendo funciones de capacitación, en instituciones similares al INAME.

Después de más de cuatro años de experiencia queríamos compartir nuestros logros y dificultades con otros que estuvieran en una tarea similar, para intercambiar y eventualmente apoyarnos mutuamente.

Así fue que comenzamos a analizar esta idea que encontró muy buena receptividad en ambos organismos internacionales que la apoyaron decididamente.

Para nosotros no era fácil esta empresa de organizar un Encuentro Internacional; lo que nos tranquilizaba era tener cosas pensadas y realizadas para mostrar y un equipo humano dispuesto a trabajar y superar la falta de recursos.

## Los objetivos del Encuentro

- Intercambiar y sistematizar experiencias en torno a las propuestas desarrolladas por diferentes países e instituciones de América Latina y Europa, en relación a la capacitación del personal especializado en bienestar infantil y familiar.

- Elaborar conclusiones y recomendaciones orientadas al mejoramiento de la formación del personal, tanto en lo referente a metodología como a contenido e instrumentación.

- Identificar las áreas potenciales para la implantación de mecanismos de cooperación horizontal, así como el apoyo por parte de los organismos internacionales.

En resumen, se trataba de un Encuentro de Capacitadores donde los invitados no podían ser muchos dados los escasos recursos que se tenían para ello.

De acuerdo a la información que disponían UNICEF y el I.I.N. participaron colegas de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Venezuela y España.

## La organización del Encuentro

La estructura en Paneles y Talleres estuvo dada por dos elementos: la información de los paneles debía ser brindada antes que comenzaran a funcionar

los talleres; y por otra parte los paneles podían ser abiertos a todo público para ampliar al máximo posible el impacto, poniendo en contacto a los invitados extranjeros con los compañeros de Uruguay.

Los talleres, como su propia metodología lo indica, para producir deben ser grupos reducidos y con una cantidad de delegados de Uruguay que no fuera desproporcionada con el número de extranjeros.

Por lo tanto, los criterios para definir la delegación de Uruguay fueron en función de quienes participan en la reflexión sobre estrategias de capacitación en el INAME, considerando el tema central del Encuentro y sus talleres, lo cual llevó a un número poco mayor de 20 personas que integran la Comisión Asesora de la Escuela y los miembros de su equipo Técnico Docente. Es oportuno recordar que en este equipo están los coordinadores de cursos con todos los sectores del INAME y la Comisión Asesora integra todas las Divisiones programáticas y las que prestan apoyo técnico, así como el SUINM integra dicha Comisión Asesora.

## Conclusiones

Consideramos que lo más importante del Encuentro consistió en poner en el centro del debate sobre Minoridad, el tema de la Capacitación del Personal.

La necesaria profesionalización y jerarquización del personal que trabaja en bienestar infantil y familiar, no excluye el imprescindible compromiso con la tarea y con la superación de los problemas sociales.

Viejas posturas sustentadas en el asistencialismo, en el voluntarismo y en el espontaneísmo inconsistente, hoy día pasan a estar superadas, reconociéndose la necesidad y la importancia de la formación previa al desempeño de la tarea, la formación permanente y sistematizada, así como la capacitación específica en función del proyecto donde cada uno pasa a desempeñar una tarea concreta.

Asimismo el tema del Encuentro apuntaba al personal y la capacitación que requieren todos los componentes de un equipo de trabajo que está ejecutando un proyecto determinado. Esto es muy importante porque la capacitación debe abarcar a todos y ser llevada a cabo entre todos. Apunta a superar viejos elitismos, rescatando la experiencia y saber que cada funcionario tiene acumulado, y por otra parte revaloriza el intercambio como capacitación, elemento que muchas veces sostiene el funcionamiento de un equipo de trabajo.

Dentro de este marco, se priorizó la capacitación de los educadores quienes cumplen un rol esencial y desarrollan su trabajo durante muchas horas en contacto directo con los niños y adolescentes.

Por un lado fue unánime reiterar y confirmar la necesidad e importancia de la capacitación previa al ingreso a las instituciones, así como antes de iniciar la tarea.

Por otra parte se insistió en la necesidad de capacitación permanente a aquellos que ya están cumpliendo la función, si bien no hayan tenido formación previa, en el entendido de que es fundamental jerarquizar el rol del Educador, quienes aún en casi todos los países no tienen una institución y una carrera donde formarse. En este sentido solamente España y Uruguay aparecieron con propuestas en marcha, con resultados, con una estructura e incluso con muy claras coincidencias teóricas y metodológicas, lo que abrió las perspectivas de un intercambio entre ambas Escuelas en futuro próximo.

A nivel de INAME se observó un notable interés por todos los temas y en diferentes personas; especialmente del interior participaron muchos funcionarios y otros de Montevideo que acompañaron también.

Asistieron asimismo organizaciones gubernamentales y no gubernamentales creando las condiciones

apropiadas para un Encuentro que trascendía en los hechos, sus objetivos iniciales, mostrando a la sociedad civil y política la importancia de los niños y adolescentes, su lugar, sus derechos y la calidad de atención que requieren.

Con respecto a los talleres fue muy importante, a nivel del INAME que se reunieran en la Escuela a discutir estrategias de capacitación, los miembros del equipo técnico-docente de la Escuela y Directores de Divisiones, representantes de otras Divisiones y Departamentos, el Sindicato del INAME, en una instancia que abre perspectivas de futuro frente a un tema esencial y que convoca a todos.

Por otra parte, la reunión de estas personas permitió ver, una vez más, la necesidad de articular más estrechamente en los proyectos educativos de trabajo, la capacitación que requieren los mismos, de acuerdo a sus objetivos, su metodología y su personal.

Para terminar, quisiera recordar que la gratificación, la satisfacción del intercambio, del encuentro, estuvo dada porque tenemos mucho pensado y realizado en el INAME en torno de estos temas, pero además porque muchos de los funcionarios del INAME fuimos y somos sus protagonistas.

Comprobar, una vez más, que somos capaces y que podemos, nos compromete a continuar con más energía, en la tarea. □

## El Consejo Editorial INFORMA

### ¿Cómo se puede tener acceso a la revista?

En primer lugar, la Comisión Asesora resolvió que se distribuyan en todos los Hogares y Servicios cinco ejemplares para que estén a disposición de todos los funcionarios que la deseen leer.

La imprenta entrega los ejemplares en la Escuela de Funcionarios y desde allí se ha realizado la distribución, en el interior en cada Jefatura Departamental, y en Montevideo a través de las distintas Divisiones.

Por otra parte, se ha destinado un número suficiente de ejemplares para que estén a disposición de todos los funcionarios en la Biblioteca de la Escuela.

Y para quienes estén interesados en tener un ejemplar de su propiedad, se ha gestionado ante el Directorio del INAME la autorización correspondiente, para poner un determinado número de ejemplares a la venta, a razón de \$U 10 cada uno, en la Escuela de Funcionarios. Esta posibilidad está abierta a todo público.

### ¿Qué se puede hacer para enviar un artículo para ser publicado en la revista?

Con anticipación, la Comisión Asesora de la Escuela define los temas centrales de los próximos números.

Por ejemplo el Número 3 estará dedicado a "Maltrato".

Los integrantes de la Comisión Asesora promueven en sus respectivos ámbitos la sistematización de experiencias o reflexiones sobre ellas, e incluso relevar artículos ya elaborados sobre la temática.

Más allá de eso, cualquier funcionario interesado en acercar su aporte, puede hacerlo, sin necesidad de que se lo invite, sino tan sólo manifestando su interés de que su contribución sea considerada. Todos pueden participar.

Con todos los artículos recibidos, la Comisión Asesora establece criterios que tienen que ver con el tamaño de la revista, que sean artículos mayoritariamente breves y accesibles, la mayoría referidos a nuestra práctica laboral, y que rescaten experiencias y reflexiones teóricas sobre nuestro trabajo.

La Comisión Asesora cuenta con un Equipo Colaborador Permanente quien cumple una función más específica relevando artículos, promoviendo que se pasen por escrito experiencias de interés, leyendo cuidadosamente cada aporte, y buscando que la revista refleje cierta representatividad.

En caso de mayor cantidad de trabajos, con respecto al número de páginas posible, la Comisión Asesora resuelve a propuesta del Equipo Colaborador.

Por lo tanto, que cada funcionario tenga acceso fácilmente a la revista y que todos se sientan libres de participar en ella. □

# BIBLIOGRAFIA

## SOBRE EQUIPO DE TRABAJO

**E**sta compilación ha sido elaborada en base a la colección existente en el Centro de Documentación y Biblioteca de la ESCUELA DE FUNCIONARIOS. Se encuentra a disposición de los funcionarios del INAME, para préstamo o consulta, en los horarios:

**Lunes y miércoles: 11-14 hs. - Martes, Jueves y Viernes: 17-19 hs.**

**25 de Mayo 522 - Tel.: 95-75-24 / 95-72-52  
(Consultas desde el Interior)**

**001**

Medaura, Julia Olga; Monfarrell de Lafalla, Alicia

Técnicas grupales y aprendizaje afectivo: hacia un cambio de actitudes. 2.ed. Buenos Aires: Humanitas, 1989. 128 p. ilustr.

Solicitar por: 05.03.07 MED t

<TECNICAS DE PARTICIPACION> <DINAMICA DE GRUPOS>

<COMUNICACION> <RECREACION>

<SOCIALIZACION>

**002**

Maisonneuve, Jean

La dinámica de los grupos. Buenos Aires: Nueva Visión, 1985. 133 p.

Solicitar por: 05.03.07 MAI d

<DINAMICA DE GRUPOS> <RESISTENCIA AL CAMBIO> <INVESTIGACION>

<LIDERAZGO> <RELACIONES ENTRE LOS GRUPOS>

**003**

Kisnerman, Natalio

Grupos recreativos con adolescentes. 5.ed. Buenos Aires: Humanitas, 1986. 126 p.: graf.

(Cuadernos de Servicio Social, n.15)

Solicitar por: SM/C

<PROMOCION CULTURAL> <ANIMACION> <ADOLESCENCIA> <SERVICIOS SOCIALES>

<ESCUELAS SECUNDARIAS> <EVALUACION> <GRUPOS>

<LIDERAZGO> <RECREACION>

**004**

Pampliega de Quiroga, Ana

Enfoques y perspectivas en psicología social. Buenos Aires: Cinco, 1990. 278 p.

Solicitar por: 05.01.01 PAM e

<PSICOLOGIA SOCIAL> <PROCESO DE

APRENDIZAJE> <GRUPOS> <GRUPOS ETNICOS> <PSICODRAMA> <SAUD MENTAL>

**005**

Bleger, José

Temas de Psicología (entrevista y grupos). Buenos Aires: Nueva Visión, 1988. 117 p.

Solicitar por: 05.01.01 BLE t

<PSICOLOGIA> <GRUPOS>

<ENTREVISTAS> <DIAGNOSTICO>

<PSICOTERAPIA> <INSTITUCIONES>

**006**

Leis, Raúl

El arco y la flecha: apuntes sobre metodología y práctica transformadora. 5.ed. Buenos Aires: Humanitas, CEDEPO, 1990. 67 p.: ilustr., diagrs.

Solicitar por: 05.03.07 LEI a

<TECNICAS DE PARTICIPACION> <GRUPOS> <EDUCACION POPULAR>

<METODOLOGIA> <ANIMACION> <PROMOCION CULTURAL>

**007**

Schein, Edgar H.

Psicología de la organización. Bogotá: PHI, 1982. 252 p.

Solicitar por: 12.04.00 SCH p

<TECNICAS ADMINISTRATIVAS> <ORGANIZACIONES> <PSICOLOGIA>

<GRUPOS> <RELACIONES ENTRE LOS GRUPOS>

**008**

Cirigliano, Gustavo; Villaverde, Anibal

Dinámica de grupos y educación: fundamentos y técnicas. 19. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1990. ilustr., tbls.

En: Guidance. n.4

Solicitar por: 05.03.07 CIR d

<DINAMICA DE GRUPOS> <EDUCACION>

**009**

El agente social en los grupos operativos y en los círculos de cultura, pp. 83-120

En: Instituto Pichon-Rivière. El proceso educativo según Paulo Freire y Enrique Pichon-Rivière. Buenos Aires: Cinco, 1990. 120 p.

Solicitar por: 06.02.01 FRE p

<EDUCACION POPULAR> <GRUPOS> <COORDINADORES>

**010**

Bauleo, A.; De Brasi, J.C.; Pavlovsky, E.; Barembliitt, Gregorio; Frydlewsky, J.; Saidón, O.

Lo grupal: 1. Buenos Aires: CEUP, <1982>. 120 p.

Solicitar por: 05.03.07 BAU g T.I

<PSICOLOGIA SOCIAL> <PSICOANALISIS> <INSTITUCIONES> <TRABAJO EN GRUPO> <GRUPOS>

**011**

Pichon-Rivière, Enrique

El proceso grupal: del psicoanálisis a la psicología social (I). Buenos Aires: Nueva Visión, 1990. 213 p.

Solicitar por: 05.01.01 PIC p

<PSICOANALISIS> <PSICOLOGIA SOCIAL> <GRUPOS> <PSIQUIATRIA> <PSICOTERAPIA> <MEDIO FAMILIAR>

**012**

Pallares, Manuel Técnicas de grupo para educadores. 6.ed. Madrid: ICCE, 1989. 120 p.: tpls., diagrs., grafs.

Solicitar por: 05.03.07 PAL t

<GRUPOS> <DINAMICA DE GRUPOS> <TECNICAS DE PARTICIPACION> <EDUCACION>

**013**

Bauleo, A.; De Brasi, J.C.; Pavlovsky, E.; Batista, V.L.; Conde, H.; Fernández, A.M.; Percia, M.; Saidón, O. Lo grupal: 7. Buenos Aires: AYLLU, 1989. 142 p.

Solicitar por: 05.03.07 BAU g T.VII

<PSICOLOGIA SOCIAL> <GRUPOS> <TRABAJO EN GRUPO> <INSTITUCIONES> <VIOLENCIA> <MARGINALIDAD> <PSICOLOGOS>

**014**

Dupont, Renée

Servicio social de grupo: el método decisivo en la realidad latinoamericana. Buenos Aires: ECRO, octubre 1969. 156 p. (Cuadernos de trabajo social, n.5)

Solicitar por: SM/C

<SERVICIOS SOCIALES> <TRABAJO SOCIAL> <GRUPOS> <RECREACION> <DINAMICA DE GRUPOS>

**015**

Consejo Latinoamericano de Iglesias El niño y la televisión: historia para pensar en grupos. Quito: CLAI, febrero 1990. 43 p.: ilus. (Serie de Cuadernos Populares «Del Pueblo»)

Solicitar por: SM/S

<COMUNICACION> <EDUCACION POPULAR> <PROMOCION CULTURAL> <ANIMACION> <MEDIOS DE COMUNICACION> <POLITICA DE COMUNICACION> <DINAMICA DE GRUPOS>

**016**

Pausewong, Elfriede

Juegos didácticos: para realizar en grupos con niños de 3 a 8 años. Buenos Aires: Kapelusz, 1977. 105 p.: ilus.

(Colección de Pedagogía Práctica)

Solicitar por: 13.08.00 PAU j

<RECREACION> <PRIMERA INFANCIA> <JUEGOS>

**017**

Petit, François

Psicosociología de las organizaciones: introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos. Barcelona: Herder, 1984. 271 p.: grafs.

En: Biblioteca Psicopedagógica. n.13

Solicitar por: 12.04.00 PET p

<ORGANIZACIONES> <COMUNICACION> <GRUPOS> <INSTITUCIONES> <PODER>

**018**

Olmsted, Michael

El pequeño grupo. Buenos Aires: Paidós, 1963. 187 p.

(Biblioteca del hombre contemporáneo, n.61)

Solicitar por: SM/BHC

<GRUPOS> <ASPECTOS SOCIALES> <DINAMICA DE GRUPOS> <TRABAJO EN GRUPO> <RELACIONES ENTRE LOS GRUPOS>

**019**

Rol del coordinador de grupo. Montevideo: 1 h.

Solicitar por: AV/GRUPOS/001

<GRUPOS>

**020**

Elhordoy, María Cristina

Una experiencia grupal. Montevideo: 4 p.

Solicitar por: AV/GRUPOS/002

<GRUPOS>

JO  
PO

021

Grupos y aprendizaje en la Universidad.  
Revista de la Sociedad de Psicología del Uruguay, pp.15-17

Solicitar por: AV/GRUPOS/003

<GRUPOS>

022

INAME

Resolución. Montevideo: 1 h.

Solicitar por: AV/GRUPOS/004

<GRUPOS> <ASPECTOS JURIDICOS>

<LEGISLACION>

023

De Brasi, Juan Carlos

Crítica y transformación de los fetiches,  
pp.99-123

En: Lo grupal: 6. Montevideo: Búsqueda,

Solicitar por: AV/GRUPOS/005

<GRUPOS>

024

Centro de Investigaciones y Desarrollo Cultural.

Aportes para un trabajo con sectores de extrema explotación. Notas sobre cultura y sociedad, n.3, mayo 1986, 8 h.: tpls.

Solicitar por: AV/GRUPOS/006

<GRUPOS> <MARGINALIDAD>

025

Ubilla, Darío

Hacia la comprensión de una infracultura.  
Notas sobre cultura y sociedad, n.1, pp.7-15

Solicitar por: AV/GRUPOS/007

<GRUPOS>

026

INAME. Escuela de Funcionarios

El equipo de trabajo y el trabajo en equipo.

Montevideo: 4 Solicitar por: AV/GRUPOS/008

<GRUPOS>

027

Mas Felitte, Adriana; Recto Alvarez, Gabby

Muerte, estás?. Montevideo: 1990. 15 p.

Congreso Uruguayo sobre: Grupos, Familia e Instituciones, 1, Montevideo, 20-22 octubre 1990.

Solicitar por: AV/GRUPOS/009

<GRUPOS> <FAMILIA> <INSTITUCIONES>

028

Moffat, Alfredo

La democracia como espacio terapéutico.

Buenos Aires: pp.81-85

Solicitar por: AV/GRUPOS/010

<GRUPOS> <PSICOTERAPIA> <ASPECTOS PSICOLOGICOS>

029

Giachello, Humberto

Un lugar para repensar: el psicólogo en el internado del Consejo. Montevideo: 1990. 9p.

Congreso Uruguayo sobre: Grupos, Familia e Instituciones, 1, Montevideo, 20-22 octubre 1990.

Solicitar por: AV/GRUPOS/011

<GRUPOS> <INSTITUCIONES>

<ASPECTOS PSICOLOGICOS>

030

Castro, Sylvia A.

Equipos de trabajo y trabajo de equipo a propósito de la salud. pp.175-180

Solicitar por: AV/GRUPOS/012

<GRUPOS> <SALUD> <INSTITUCIONES>

031

González Regadas, Eliseo

La transferencia de lo psicótico en los grupos institucionales. 13 p.

Solicitar por: AV/GRUPOS/013

<GRUPOS> <INSTITUCIONES>

<PSICOPATOLOGIA> <PSICOANALISIS>

<PSICOTERAPIA>

032

Uruguay. Consejo del Niño

Resolución. Montevideo: 13 mayo 1986. 3 h.

Solicitar por: AV/GRUPOS/014

<GRUPOS> <LEGISLACION> <ASPECTOS JURIDICOS> <SERVICIOS SOCIALES>

033

Hernández, Esperanza

Grupo. Montevideo: 4 h.

Solicitar por: AV/GRUPOS/016

<GRUPOS>

034

INAME. Escuela de Funcionarios

Propuesta de definición de equipo de trabajo. Montevideo: Escuela de Funcionarios, marzo 1993. 3 h.

(Materiales de Apoyo, n.1)

Solicitar por: SM/MA

<GRUPOS>

035

TAIGO

Actitud psicológica. Montevideo: TAIGO, marzo 1985. 10 p.

Solicitar por: AV/GRUPOS/017

<GRUPOS> <COORDINACION>

*Compilada por la Lic. Esther Pailos, Encargada del Centro de Documentación y Biblioteca de la Escuela de Funcionarios*