

# Aportaciones metodológicas a la cohesión de equipos sometidos a desgaste emocional

## *Methodological contributions to the cohesion of teams subjected to emotional wear*

BARRUTIA ARREGI, I., BEITIA, L., GONZÁLEZ, B., LEZA, N., SAGASTA, A., MARTÍNEZ, S., ARCAUTE, A., CALVO, J., BACETE, R., GARZIA, N., TORESANO, M., GALLARDO, M.

*Centro de Día Estrada. Vitoria.*

**RESUMEN:** *Objetivos:* Los equipos de trabajo en el área de la exclusión social se encuentran sometidos a desgaste emocional por el nivel de estrés que soportan. Por este motivo se hace necesario controlar las variables que eliciten estrés y que provienen de las fuentes organizacionales de estrés en el trabajo.

*Material y métodos:* A partir de la experiencia de cinco años en el centro de reducción de daños para politoxicómanos, Centro de Día ESTRADA, se subraya la importancia de la cohesión en los equipos de trabajo y las dificultades en el logro de la misma que enfrenta el citado equipo.

*Resultados:* Se describe la metodología empleada a través de los ejercicios, dinámicas y reflexiones que se proponen para superar las dificultades que surgen en este proceso. El trabajo se acompaña de los anexos correspondientes a cada técnica utilizada para fortalecer y consolidar la cohesión. También analiza los límites de ésta, previniendo el riesgo de desarrollar «un pensamiento grupal».

*Conclusión:* El trabajo reafirma la necesidad de asegurar la cohesión de los equipos de trabajo que desempeñan su labor en el área de las drogodependencias para prevenir el «burnout» y define la cohesión como un concepto dinámico, que requiere permanente supervisión, ponderable en términos

relativos, y que correlaciona positivamente con una cultura grupal de «no poder».

**PALABRAS CLAVE:** Burnout. Cohesión. Drogodependencias. Equipos multiprofesionales. Metodología.

**ABSTRACT:** *Objective:* The work teams in the area of the social exclusion find themselves subjected to emotional wear by the level of stress that they have to put up with. That is why it is necessary to control the variables that elicit stress and come from the organizational sources of stress at work.

*Material and Methods:* Based on the experience of 5 years in the center of reduction of damages to drug addicts, the Day Center ESTRADA, the importance of the cohesion in the work teams and the difficulties that appear in this process, is emphasized.

*Results:* The methodology used through exercises, dynamics and reflections proposed to overcome the difficulties arising in the process is described. The work is accompanied by the respective annexes to each techniques used to strengthen and consolidate the cohesion. Its limits are also analyzed, preventing the risk of developing «a group thought».

*Conclusions:* The paper reaffirms the need to assure the cohesion of the work teams that do their work in the area of drug addictions to prevent «burnout» and define cohesion as a dynamic concept that requires permanent supervision, weighed in relative terms, and relate positively with a group culture of «not being able to».

**KEY WORDS:** Burnout. Cohesion. Drug addictions.

*Correspondencia:*

Dr. I. BARRUTIA ARREGI  
Centro de Día Estrada  
c/ Fuente de la Salud 4. 01003 Vitoria  
Tfno.: 94 526 68 20. Fax: 94 526 74 45  
e-mail: ibarru@euskalnet.net

## Multiprofessional teams. Methodology.

### Introducción

#### Las drogodependencias: un ámbito de condiciones laborales de alta presión ambiental

El trabajo en drogodependencias está sometido a una especial presión. Los/as profesionales que trabajan en drogodependencias son uno de los colectivos que sufren mayor estrés, como revelan las cifras de bajas laborales. Este tipo de trabajo requiere la creación de equipos profesionales muy compenetrados y que no supongan una fuente de estrés añadida.

Los equipos de trabajo en el mundo de la exclusión social se enfrentan a dificultades muy diversas, como pueden ser las diferentes orientaciones de cada profesional que repercuten en el establecimiento de objetivos y en la toma de decisiones, así como la creación de buen ambiente de equipo, necesario para concentrar los esfuerzos en la tarea. Es vital para el buen funcionamiento del equipo consensuar los objetivos, los criterios y las técnicas de intervenciones que deben ser las que la investigación ha revelado como más útiles, así como definir muy bien las funciones de cada profesional.

Generalmente, los equipos suelen centrarse mucho en la tarea, esto es, en la búsqueda de resultados, pero suelen descuidar en el mantenimiento y soporte emocional del grupo. Por otra parte tampoco suelen ser conscientes de la necesidad de valorar aspectos básicos y relevantes de la estructura grupal, que a la larga también determinarán los resultados. Nos referimos a los diferentes estatus (posición de los distintos miembros del grupo en cuanto a prestigio, importancia o valor que poseen para el grupo), a la pluralidad de roles (papeles habitualmente complementarios y no siempre formales) a la presencia de normas (código de circulación al interior del grupo). Estas últimas pueden ser explícitas o implícitas e influyen enormemente en las expresiones de poder, en las relaciones afectivas, en la eficacia del grupo y en el grado de satisfacción de sus miembros.

En los trabajos sometidos a alta presión ambiental (exclusión social, toxicomanías, etc.), los equipos deben hacer un esfuerzo suplementario para cohesionarse y que sus miembros encuentren en él alivio del estrés, contención a las tensiones acumuladas y cuidados al desgaste emocional que soportan.

#### El Centro de Día Estrada: un programa de prevención y de reducción de daños

El Centro de Día Estrada tiene como *objetivo gene-*

*ral*, articular una estructura que posibilite espacios físicos de encuentro, actividades ocupacionales y semi-productivas y apoyo emocional no condicionado a la evolución del usuario. Esto es, garantizar un nivel mínimo de socialización y atención integral.

Nuestro centro desarrolla un programa de *objetivos mínimos* adaptados a la demanda, que se basa en la persuasión, el estímulo de inquietudes, con la finalidad de suscitar un mínimo de logros bio-psicosociales.

El Centro de Día Estrada constituye un espacio físico de acogida incondicional, enmarcado en un contexto de bajo perfil restrictivo. Un programa cuya filosofía imprime en el trabajo de este centro una dinámica de progresión hacia una mayor autonomía de la persona y consecuentemente una menor presencia del usuario en el centro.

Entre los objetivos que tiene el centro se encuentran los siguientes:

- Crear un contexto espacio-temporal que facilite la reducción del padecimiento físico y afectivo de la persona excluida.

- Establecer condiciones que estimulen procesos de socialización normalizada a través del acompañamiento individual.

- Promocionar la adquisición de hábitos para la salud y el abandono de comportamientos adictivos.

- Promover la utilización de los Servicios Sociales y recursos comunitarios de nuestro marco local y autonómico.

- Proporcionar los medios para el ejercicio de una ocupación completa, gratificante y productiva del tiempo libre.

Como se desprende de la descripción del centro, personas usuarias que acuden a él se encuentran en su mayoría en una situación de desinhibición comportamental, debido al consumo de sustancias. Ello provoca, en ocasiones, situaciones de tensión y emergencia. En este contexto, poner límites, hacer cumplir la normativa y contener emocionalmente a las personas usuarias de centro es una tarea que requiere el máximo de coordinación y de cohesión del equipo.

Respecto a los recursos humanos, el centro cuenta con un equipo multidisciplinar compuesto por siete educadores, una trabajadora social y un psicólogo.

La experiencia en la que se basan las aportaciones metodológicas, se inició en mayo de 1998, y recopila los trabajos grupales realizados durante cuatro años.

#### La cohesión como concepto y su cimentación

## Descripción del concepto de cohesión

El trabajo en equipo es una tarea complicada, entre otras cosas porque se hace necesario una actitud auto-crítica para ello. La cohesión del grupo de trabajo va a ser un elemento fundamental para lograr extraer las potencialidades del mismo porque un equipo cohesionado puede centrarse en la tarea a realizar, y es más eficaz con los objetivos que se ha propuesto. La cohesión va a reducir la conflictividad en el equipo y posibilita la creación de los medios adecuados para resolver los conflictos emergentes. Hablamos de un equipo cohesionado, cuando todos sus componentes comparten: un sentido de pertenencia al mismo, cierta capacidad de ejercer poder en el equipo, y el sentimiento de aceptación<sup>1</sup>.

Cuando hablamos de *sentido de pertenencia*, nos referimos a que los miembros del grupo de trabajo o equipo, vivencien el grupo como algo propio, posean el sentimiento de que es también «mi» equipo. Respecto a la *capacidad de ejercer poder*, sus miembros deben sentir que su opinión es tenida en cuenta y que su participación en el equipo es considerada valiosa y mínimamente influyente en la organización del trabajo. Respecto al último de los puntos, que es el *sentimiento de aceptación*, los componentes del equipo deben sentir valoración y aprecio del resto, porque también en el ámbito laboral los afectos son importantes y alimentan la permanencia en el mismo. Estos tres parámetros que son los que definirían la cohesión, deben de estar asegurados entre los componentes del equipo.

Para el logro de esa cohesión que permita un mejor y satisfactorio trabajo en equipo, se deben de dar un mínimo de condiciones: una organización flexible y ágil, poca jerarquización y burocracia, una actitud comprensiva y solidaria, experiencia y preparación técnica, aceptación de dificultades, capacidad de contacto afectivo y, por último, evaluación permanente.

## Cimentar la cohesión

La tarea de cimentar la cohesión es importante enfrentarla desde los primeros pasos de la andadura de un equipo y debe tener en cuenta varios parámetros para verificar que ésta se ha logrado: sentimiento de pertenencia, capacidad de ejercer poder y reconocimiento, y valoración en términos de afecto, esto es el sentimiento de aceptación.

En estos tres puntos se centra nuestra aportación, a través de diferentes materiales a modo de guías o soportes teóricos que nos ayudaron en este proceso de

cohesión.

Inicialmente, previo a la apertura del centro, se llevó a cabo un proceso de formación teórico-práctico, que consistió en dinámicas de cohesión grupal, y dinámicas duales dirigidas a la complementación y confluencia de las unidades funcionales que estaban formadas por una pareja pedagógica.

La cohesión del equipo se cimentó con tareas grupales que nos ocuparon en organizar el centro en áreas, configurar y decorar los espacios. Asimismo, la tarea de elaborar la normativa de los diferentes espacios y los criterios de intervención, fue una labor que se realizó de forma grupal.

Este primer ensayo grupal de pactar y negociar las normas y la metodología de trabajo sirvió para que la puesta en marcha del centro fuese asimismo una dinámica práctica de cohesión del equipo de trabajo.

Las dinámicas de cohesión (anexo 1), que se realizaron en el transcurso del curso previo a la apertura del centro, se basaron en los siguientes contenidos:

- Puesta en común grupal de las expectativas del equipo respecto al programa de formación.
- La familiarización del grupo con los espacios de la Estrada, funciones, objetivos y normativa básica.
- Traslado y organización del mobiliario destinado al centro de Día Estrada y limpieza y acomodación de materiales y mobiliario del centro.
- Trabajo de creación de equipo, dinámicas de comunicación y trabajo de cohesión y armonización del equipo.
- Trabajo de creación de las unidades funcionales y labor de acoplamiento de la unidad funcional mediante dinámica dual de complementación.
- Dinámica de las escenas temidas y puesta en común de las expectativas del equipo, junto a supuestos prácticos: agresividad, conflicto, colisión, direcciones...
- Unificación de criterios en el equipo y elaboración de conclusiones: criterios, normas, funciones, límites.
- Evaluación del programa de formación y cierre del proceso.

## Dificultades que se presentan en el proceso de cohesión y recursos para superarlas

### Frente a la desorganización inicial, la delimitación de funciones

La organización de un centro de reducción de daños en el año 1998 suponía la creación de nuevas fórmulas

## **Anexo 1.** Programa de formación destinado al equipo de educadores del Centro de día Estrada

---

### *1.ª día:*

#### **MÓDULO TEÓRICO**

- Explicación del Programa de Estrada y del trabajo a desarrollar
- Presentación del programa de formación
- Tema a impartir: **MODELO ECOLÓGICO DE LAS DROGODEPENDENCIAS**
- 1. LA DROGA: terminología, clasificación y aspectos antropológicos
- 2. EL INDIVIDUO: factores predisponentes
- 3. EL MEDIO: la sociedad y los microgrupos (focalizar el tema en heroína, cocaína, metadona, benzodiacepinas y drogas de diseño)

#### **Módulo PRÁCTICO**

- Dinámica de los nombres.
  - Familiarización del grupo con los espacios de la Estrada, funciones, objetivos y normativa básica correspondiente.
  - Reconocimiento y descripción con el equipo de los diferentes espacios del centro
  - Puesta en común grupal de las expectativas del equipo respecto al programa de formación
- (Responsable de los módulos: Iñaki Barrutia Arregi)

### *2.ª día:*

#### **MÓDULO TEÓRICO**

Tema a impartir: El VIH

- Infección por VIH; desarrollo de la enfermedad, prevención, tratamiento etc. (Ponente: Peio Lopez de Munain)
- Aspectos psicológicos relacionados con el VIH. (Ponente: Iñaki Barrutia Arregi)

#### **MÓDULO PRÁCTICO**

- Dinámica de conocimiento del grupo (el ovillo)
  - Traslado y organización del mobiliario destinado al Centro de Día Estrada
- (Responsable del módulo: Iñaki Barrutia Arregi)

### *3.ª día:*

#### **MÓDULO TEÓRICO**

Tema a impartir: Las toxicomanías

- La toxicomanía y tipos: la tipología de Cancrini
- Recursos asistenciales del área de drogodependencias en Álava
- Conceptos sobre la intervención con familias multiproblemáticas

#### **MÓDULO PRÁCTICO**

- Limpieza y acomodación de materiales y mobiliario del Centro
- (Responsable de los módulos: Iñaki Barrutia Arregi)

### *4.ª día:*

#### **MÓDULO TEÓRICO**

Tema a impartir:

La Comisión Ciudadana Antisida de Álava; diferentes servicios, filosofía etc. (Ponente: Peio López de Munain).

- Habilidades de comunicación. El proceso de comunicación, la metacomunicación, la ventana de Yohari. (Ponente: Iñaki Barrutia Arregi)

#### **MÓDULO PRÁCTICO**

- Trabajo de creación de equipo (Dinámica de la máquina)
  - Dinámicas de comunicación (zonas, incoherencia, claves)
- (Responsable del módulo: Iñaki Barrutia Arregi)

### *5.ª día:*

#### **MÓDULO TEÓRICO**

Tema a impartir: Toxicomanía y comportamiento

- Estilos de comportamiento (inhibido, asertivo, agresivo)
- Conceptos básicos de análisis transaccional (centrados en la estimulación del adulto)
- La pasividad como respuesta

#### **MÓDULO PRÁCTICO**

- Trabajo de cohesión y armonización del equipo (Metáfora de los tenedores y dinámica de complementación y acoplamiento: los sonidos)

(Responsable de los módulos: Iñaki Barrutia Arregi)

### *6.ª día:*

#### **MÓDULO TEÓRICO**

Tema a impartir: La relación con el usuario

- Recursos comunitarios de Álava
- (Ponente: Blanca Rosa González López de Uralde)

---

(Continúa en pág. siguiente)

Anexo 1 (Continuación)

---

- Procesos de etiquetaje social

(Ponente: Iñaki Barrutia Arregi)

MÓDULO PRÁCTICO

- Actitud ante el usuario (exposición, lluvia de ideas y conclusiones)
- Trabajo de creación de las unidades funcionales (dinámica dual de conocimiento: el lazarillo)

(Responsable del módulo: Iñaki Barrutia Arregi)

7.º día:

MÓDULO TEÓRICO

Tema a impartir: Estrategias en situación de crisis

- Conocimientos básicos sobre primeros auxilios

MÓDULO PRÁCTICO

- Trabajo de acoplamiento de la unidad funcional mediante dinámica dual de complementación: dibujo en común y preparación de escenario
- Dinámica de las escenas temidas y puesta en común de las expectativas del equipo

(Responsable del módulo: Iñaki Barrutia Arregi)

8.º día:

MÓDULO TEÓRICO

Tema a impartir: Toxicomanía y delincuencia

- Aspectos claves en la intervención penitenciaria

(Ponente: Jose Mª de Salahaketa)

MÓDULO PRÁCTICO

- Supuestos prácticos: agresividad, conflicto, colisión, direcciones... (trabajo mediante técnicas psicodramáticas)

- Unificación de criterios en el equipo

(Responsable del módulo: Iñaki Barrutia Arregi)

9.º día:

MÓDULO TEÓRICO

Tema a impartir: la recaída en toxicomanías

- El mapa de la personalidad (AT)

- El proceso de recaída

MÓDULO PRÁCTICO

- Continuación del trabajo con los supuestos prácticos y la unificación de criterios

- Elaboración de conclusiones: criterios, normas, funciones, límites etc...

(Responsable de los módulos: Iñaki Barrutia Arregi)

10.º día:

- Evaluación del programa de formación

Cierre del proceso (dinámica de cuna y lavadora)

---

de intervención en el área de las drogodependencias y la exclusión social. La mayoría de los centros de atención a personas en consumo activo o situación de exclusión social, son centros con objetivos finalistas, que incluyen propuestas de rehabilitación y reinserción social de las personas atendidas. El Centro de Día Estrada es un centro pionero, que reúne unas características novedosas en cuanto a la actitud a mantener frente a las personas consumidoras de drogas en activo. Esta actitud se sustenta en una cultura de acogida incondicional, que es nueva para los profesionales que trabajan en el área de las drogodependencias.

Esta cultura de acogida incondicional a la que nos referimos, consiste en la posibilidad de tener un espacio, denominado zona franca, donde la persona usuaria no va a ser fiscalizada por el estado en el que acude al centro, debiendo cumplir y respetar las mínimas nor-

mas del mismo. El mantenimiento de este espacio de bajo perfil restrictivo, obliga al profesional a mantener una actitud de *no directividad*<sup>2</sup> con la persona usuaria. Para que esta cultura de acogida y atención incondicional a la persona toxicómana en consumo activo, sea asumida por los profesionales implicados, es necesario un tiempo que posibilite la asimilación e interiorización de la citada cultura. Esto requiere enfrentar e integrar los sentimientos de frustración y de impotencia que se generan a lo largo del tiempo.

La ausencia de otros centros que sirvieran de referentes o modelos a seguir, la escasa documentación y fuentes donde beber de experiencias similares hacía compleja la puesta en marcha del centro. Nuestro centro desarrollaba un programa de objetivos intermedios, y su puesta en marcha suponía enfrentar y superar una cultura profesional intervencionista, basando nuestra

actitud profesional en la no directividad.

No existían referentes, y esto nos llevó a organizar la apertura del centro sobre la base de estimaciones, previsiones, expectativas y demás futuribles, que poco a poco fueron siendo contrastadas con la realidad. Pasado un tiempo, el equipo poseía elementos de juicio más sólidos porque contaba con información y datos constatables, tras los seis primeros meses de trabajo.

Uno de los primeros problemas que surge en el equipo es la falta de delimitación de funciones. Un equipo nuevo que comienza e inicia un servicio nuevo, tiene sobrada voluntad de trabajo y energía, y la actitud predominante entre los trabajadores es la de que todo el mundo hace de todo. En ese *totum revolutum*, consecuencia de la difícil concreción de objetivos en el programa del Centro, se trató de armonizar los objetivos con las diferentes funciones de las personas que la componen.

Posteriormente, y tras un tiempo de esfuerzo colectivo en darle forma y dotar de un método a nuestro trabajo, se reforzó la cohesión mediante una guía de evaluación. A través de esta guía en la que se analizaban parámetros personales, generales, organizativos, de equipo, junto con el modo de funcionamiento y los resultados de las diferentes áreas del centro (ver anexo 2), se concluyó en la necesidad de modificar algunas formas de funcionar del equipo y en delimitar las funciones de las personas miembros del equipo.

En esta primera evaluación a través de la guía se analizaron fundamentalmente parámetros personales y en el ámbito laboral parámetros generales y organizativos.

### Superar la dispersión unificando criterios

Tras un tiempo de funcionamiento del equipo, la personalidad de los distintos miembros del equipo se proyecta en la interpretación de la normativa y en la valoración de las intervenciones. Esto provoca una dispersión en los criterios de funcionamiento del equipo terapéutico-educativo. Por ello, la conveniencia de realizar periódicamente una evaluación de las formas de funcionamiento e impulsar la confluencia y creatividad del equipo.

También en nuestro centro se vio la necesidad de evaluar el funcionamiento del equipo y unificar los criterios de funcionamiento. Para ello se empleó la guía de evaluación (anexo 2), focalizando el análisis en los parámetros de equipo y en las distintas áreas del centro y su funcionamiento.

Este esfuerzo posibilitó que el equipo una vez más pactase, negociase y confluyese, tanto en cuestiones relativas a la coordinación como en las referentes al es-

## Anexo 2. Guía para la evaluación en equipo de ESTRADA 3-1-99

### 1. NIVEL PERSONAL

#### Parámetros

Capacidad de desconexión  
Nivel de responsabilidad  
Seguridad-inseguridad personal  
Motivación-rutina  
Implicación-distancia emocional  
Exceso de transfer del equipo en lo personal  
Exceso de transfer de lo personal al equipo  
Relación usuario: límites claros-difusos

### 2. NIVEL LABORAL

#### Parámetros generales

Nivel de formación  
Cambios en las unidades funcionales  
Mecanicidad-creatividad  
Agobio-aburrimiento

#### Parámetros organizativos

Directividad-laise fair  
Trabajo poco-muy estructurado  
Exceso-defecto directrices  
Mayor-menor delimitación en funciones  
Funciones: valores integrativos-específicos  
Mayor-menor definición de iniciativas

#### Parámetros de equipo

Cohesión-contradicción  
Nivel de relación  
Sentimiento de apoyo-desamparo  
Nivel de consolidación-dispersión  
Nivel de colisión y conflictividad  
Complicidad positiva-patológica

### ESTRADA: ÁREAS Y FUNCIONAMIENTO

#### Zona Franca

##### ¿Cómo funcionamos?

Mayor-menor estructuración de actividades  
Mayor-menor intervencionismo  
Presencia excesiva-escasa  
Directividad-no directividad  
Juegos: participar o dinamizar  
Diálogos educativo-informales

##### Resultados:

Nivel de retención  
Evolución de usuarios

### TALLERES

##### ¿Cómo funcionamos?

Rigidez-elasticidad de normas  
Presencia excesiva-escasa  
Mayor-menor intervencionismo  
Directividad-no directividad

##### Resultados:

Nivel de retención  
Evolución de usuarios

### ÁREA PSICOLÓGICA

#### Funcionamiento:

Características de la demanda  
Rigidez-flexibilidad en la respuesta a la demanda

##### Resultados:

Nivel de retención  
Evolución de los usuarios

tablecimiento de límites, el hacer cumplir la normativa, criterios de intervención, sancionadores, etc.

Tras este trabajo de revisión y evaluación, el equipo modificó normativas, ajustó las fórmulas de intervención a los diferentes objetivos del centro. Esto supuso para el equipo la interiorización de la necesidad de unificar criterios, mejorar la coordinación y evitar la triangulación de los usuarios. A partir de este trabajo se mejoraron los instrumentos de coordinación.

### **Neutralizar la competitividad y los juegos de poder con cooperatividad**

En los equipos de trabajo otra de las dificultades que aparece en su cohesión y buen funcionamiento son los juegos de poder. Éstos son la base de la competitividad y un intento de controlar las personas y las situaciones. En definitiva se trata de un intento de lograr el control y el poder sobre los demás.

Estos juegos de poder adoptan diferentes formas, como son: el chantaje, la intimidación y la manipulación. Las relaciones de poder se sustentan en conductas improductivas y competitivas<sup>3</sup>.

En lo que respecta al equipo de nuestro centro también se produjo una lucha no explicitada por el poder: la alta complicidad de los miembros de la unidad funcional, esto es, la afinidad de las parejas de educadores, no se refrendaba en la relación con las otras unidades funcionales. Las parejas pedagógicas entraban en competitividad y la capacidad crítica y autocrítica era nula en los subgrupos del equipo afectivamente afines. La dinámica enfrentada se expresaba en términos de «nosotros tenemos toda la razón, ellos no tienen nada de la razón». En esas luchas de poder el conflicto se interpretaba de forma patógena: chivo expiatorio, víctima propiciatoria, víctimas, perseguidores, etc.

Los juegos de poder perdieron parte de su valencia, respecto a la atención que concedían las personas componentes del grupo, cuando mediante una dinámica grupal se explicitaron. Para ello se utilizó un texto reflexivo sobre la cooperatividad humana como soporte teórico y un cuestionario evaluativo sobre los juegos de poder (anexo 3).

El hecho de que emergiese, la división en el equipo y la ausencia de confrontación de la realidad entre los miembros del equipo más afines; permitió concluir este proceso de búsqueda de equilibrio pidiendo mayor confrontación dentro de las parejas pedagógicas y mayor complicidad entre ellas, esto es, mayor confrontación intra unidad y mayor complicidad interunidad.

### **La polarización del equipo en bandos expresada en los estilos y su superación mediante el análisis junto con una propuesta de complementación**

La cohesión y la dispersión se alternan de forma cíclica y otro momento de crisis en el equipo se produce cuando se polarizan los estilos de intervención en flexibles y rígidos. Las personas componentes del equipo entran en colisión debido a las forma de intervenir.

Otro material de trabajo que se empleó, fue un escrito como soporte teórico, que defiende la unificación de los criterios, pero no el de los estilos. Pensamos que para poner límites a los usuarios, hacer cumplir la normativa y confrontar sus comportamientos, los miembros de un equipo, debe unificar los criterios, pero respetando los diferentes estilos característicos de cada educador. Estos diferentes estilos de intervención permiten una mayor variedad de modelos de identificación para los usuarios, y también en cuanto a modelos humanos de comportamiento.

El soporte teórico (anexo 4) que se empleó para diferenciar el estilo rígido, del estilo *laissez faire* y su complementariedad, describe de qué forma racionalizan los miedos ambos estilos, que les da seguridad y cual es su consecuencia.

Tras el trabajo de reflexión sobre los estilos se concluyó, que en el centro cíclicamente se alternaban las dos tendencias de forma pendular y que había épocas en las que predominaba en general un estilo rígido, más normativo, que trataba de encuadrar y dotar de un método a todo tipo de tareas que se realizaban en el centro, con la consecuencia de una mayor burocratización del trabajo. Tras su cuestionamiento y por efecto rebote, se liberaba la tendencia *laissez faire* empujando al equipo a un estilo de intervención más flexible, en el que se mantenía una actitud más tolerante, y que tras un cierto nivel de descontrol, desembocaba en situaciones caóticas de gran desorganización, que a su vez propiciaban procesos de normativización, encuadre del trabajo y búsqueda de metodologías.

Esta alternancia cíclica y pendular de los dos estilos, se asumió como una parte enriquecedora de la diversidad de los miembros del equipo y en términos de complementariedad.

### **Dinámica de superación de los miedos a la expresión y afirmación de los miembros del grupo**

Cuando la ausencia de participación está sustentada por las actitudes dependenciales y el temor a la libertad, y limita la comunicación intragrupal en los equipos de trabajo, se hace necesario la intervención dinámica en el

### Anexo 3. Cooperatividad, competitividad, juegos de poder

---

En la sociedad actual criticamos con frecuencia el aumento de la competitividad entre las personas, grupos, etnias, etc, y somos a menudo conscientes de la insatisfacción que produce el hecho de estar inmersos en esta sociedad competitiva, pero ocurre que nosotros mismos a nivel individual y grupal fomentamos impensadamente todo ello, ya que son muchos los niveles en que tratamos de lograr el control y el poder sobre los demás.

Claude Steiner<sup>3</sup> define la competitividad como un juego de poder en el que intentamos controlar a otras personas y situaciones, incluido conductas que no realizarían por propia iniciativa.

Los juegos de poder son una serie de transacciones de tipo consciente o preconsciente, y producen insatisfacción por cuanto que incluso quien resulta «ganador», se ve impedido a continuar «ganando» y por eso se siente mal y solo<sup>3</sup>.

Tipos de juegos de poder<sup>3</sup>:

- Juegos de «todo o nada», que son chantajes de «blanco o negro»
- Juegos de intimidación, en los que se utiliza el miedo para lograr el propósito
- Mentiras, en las que se abusa de la tendencia de las personas a creer que el otro es inocente
- Juegos pasivos, en los que se utiliza la tendencia de la gente a rescatar o a sentirse culpable

La alternativa conductual ante los juegos de poder es:

- a) Expresar la emoción auténtica que produce<sup>5</sup>
- b) Describir escuetamente la acción que lo produjo
- c) Buscar y negociar juntos una alternativa positiva de manera cooperativa

Normas básicas de la cooperatividad<sup>3</sup>

1. Pedir permiso cuando no se va a decir algo que no sea referido a mí mismo.
2. Utilizar las leyes de abundancia de caricias
3. Formular los sentimientos no expresados, sin utilizar juicios de valor, ni hacer responsable al otro de mi sentimiento
4. Expresar las fantasías paranoicas

Pensar un sistema de vida realmente cooperativo implica el cumplimiento de las siguientes reglas

- No utilizar juegos de poder
- No mentir
- No rescatar: No hacer lo que realmente no se quiere hacer

La ventaja del cooperativismo entre las personas es que implica una movilización de todos los estados del Yo en el sistema positivo de conducta, con lo cual se aumenta tanto la satisfacción personal y grupal, como el respeto por sí mismo y por los demás, pudiendo utilizarse el poder «para desarrollar la creatividad, el conocimiento y la autenticidad personal».

#### CUESTIONARIO EVALUATIVO SOBRE LOS JUEGOS DE PODER: MIRANDO AL EQUIPO

1. ¿Participas en algún juego de poder?
  2. ¿En el equipo has observado algún juego de poder?
  3. ¿Tienes alguna fantasía paranoide hacia algún miembro del equipo?
  4. ¿Cuál es tu nivel de alfabetización emocional?
  5. ¿Empleas/empleamos las leyes de cooperación?  
¿Cuáles más? ¿Cuáles menos?
  6. ¿Qué reglas básicas de la cooperatividad no cumples/cumplimos?
- 

### Anexo 4. Reflexión sobre el establecimiento de límites por los educadores

---

Dos estilos: rígido y *laissez faire*

Lo importante sería poner límites lógicos, desde la explicación racional, con el mínimo de utilización de autoridad y en posición adulta.

- En el estilo rígido, predomina el método, las normas y la uniformidad.

La dificultad de afrontamiento (el miedo a posicionarse, afirmarse) se resuelve desde la norma, lo escrito. La normativización le da seguridad. Está más garantizada la objetividad. Ejemplo: en el Centro no admitimos perros.

- En el estilo *laissez faire* el prejuicio y los sentimientos contaminan más.

La dificultad de afrontamiento (el miedo a posicionarse, afirmarse) se racionaliza relativizando la realidad. Se mueve con agilidad en la dispersión. Esta más garantizada la individualización.

Los dos estilos son necesarios, se complementan y es importante que haya un cierto equilibrio, aunque la evolución sea por ciclos en los que a veces predomine la norma y en otras ocasiones la improvisación.

Al margen del estilo que predomine es importante superar la dispersión de criterios, cementar las actitudes ante el usuario, intensificar la coordinación, aumentar la sintonía de las intervenciones educativas.

---



equipo para que emerjan los bloqueos que coartan la participación. Un sentimiento que limita la participación de los miembros de un equipo, es el miedo con diferentes matices. En ocasiones es a la figura de autoridad, en otros casos la propia inseguridad de las personas impide su participación, también las alianzas que se constituyen en subgrupos coartan la participación de otros miembros. Otro fenómeno que interviene en la paralización del equipo, es el temor al daño narcisista: algunas personas no están dispuestas a asumir su desconocimiento en alocarse en situación de aprendizaje

En nuestro centro en un momento determinado, del funcionamiento del equipo se desprendía el temor a expresarse libremente por muy diversos motivos: en algunos casos era la no asertividad de sus miembros, en otros el temor a las figuras de autoridad, también la inseguridad limitaba la participación, así como el temor a que se evidenciasen las limitaciones y el desconocimiento de algunos de los miembros.

La dinámica que se empleó (Anexo 5) para liberar miedos intragrupales, consistió en la elaboración escrita de los temores a la libertad en expresar lo que las personas piensan, desean, etc. Posteriormente se colocaron en una caja de cartón y tras la lectura y puesta en común, se seleccionó y agrupó los temores. Con los temores seleccionados se llevó a cabo una reflexión e intento de superación grupal de los mismos. Se finalizó con un cierre simbólico.

### **El desgaste de la cohesión y el descenso de la presión intragrupal en términos de responsabilidad, aumenta la conflictividad**

Cuando la dispersión de los equipos se dispara crece la conflictividad en los centros de reducción de daños, pudiendo llegar a situaciones muy críticas. Si el equipo se encuentra cohesionado el mensaje que se le manda al usuario es unívoco, no provoca confusión ni sentimientos añadidos. El rechazo que provoca, el estable-

cimiento de límites y el cometido de hacer cumplir la normativa, se socializa y reparte entre los miembros del equipo de forma compensada y equilibrada. La resistencia del usuario al cumplimiento es menor, las referencias son claras y educativas, no se reproduce la triangulación que originalmente vivió con sus padres o con su primer núcleo afectivo.

En caso contrario, cuando el equipo se encuentra disperso y poco coordinado, los criterios de intervención son diversos y no están sujetos a premisas preacordadas, lo que confunde al usuario y crea sentimientos añadidos de agravio comparativo, de frustración, impotencia e incompreensión, que finalmente se vuelven hacia el equipo, cuando se extiende la actitud laxa de dejación de las responsabilidades y cometidos a emprender. En esos momentos en el equipo predomina la irresponsabilidad compartida y consentida.

Las personas objeto de nuestra ayuda, admitirán que nos equivoquemos con ellos, siempre y cuando no se cuestionen la intencionalidad, pero no permitirán que vivamos gratuitamente de su precariedad. La psicología evolutiva nos documenta en la idea de que lo que se hace insoportable al ser humano, es el abandono y la ausencia de estímulos. El ser humano busca en todo momento el refuerzo y generalmente nuestros usuarios han sobrevivido con castigos y refuerzos negativos. De la misma forma que los niños ignorados por sus padres llaman la atención con travesuras, asimismo los usuarios que se sienten abandonados, buscarán nuestra atención acudiendo si es preciso al conflicto.

También en nuestro centro hubo momentos de baja motivación en el trabajo que se tradujo en un aumento de la conflictividad. Se decidió abordar la conflictividad desde diferentes parámetros, porque en estos centros se atiende a personas, que están en consumo de sustancias que producen una alta desinhibición comportamental. Para ello se preparó un documento sobre la conflictividad (Anexo 6), que analizaba ésta desde diversas ópticas.

Los tres aspectos que se tienen en cuenta son:

— La *sustancia*, porque influye en el comportamiento, a veces conflictivo, de los usuarios dependientes de drogas.

— La *relación con las personas*, en el sentido de tipo de vínculos, sentimientos que se nos crean hacia ellos, y aspectos transferenciales y contratransferenciales.

— El *espacio*, donde se produce el conflicto o donde se interviene es importante en términos de eficacia y de poder de contención.

### **Bloqueo de los prejuicios intragrupales con una**

**Anexo 5.** Dinámica de superación de los miedos: elaboración escrita de los temores a la libertad de expresar lo que las personas piensan

1. Elaboración escrita de temores a la libertad en expresar lo que pienso, deseo, etc.
2. Colocación en una caja de cartón
3. Lectura y puesta en común
4. Selección y agrupación de temores
5. Racionalización grupal de los miedos
6. Reflexión y superación grupal
7. Cierre simbólico

## Anexo 6. Reflexión sobre la conflictividad

Para darle una dimensión realista a la conflictividad y al miedo debemos tomar distancia de la situación que lo produjo.

Si analizamos la conflictividad desde tres ángulos podemos acordar que:

En lo que se refiere a la SUSTANCIA

— Cuando una persona está bajo los efectos de alcohol y benzodiazepinas, relativizamos el potencial de riesgo, porque en las condiciones en que le vemos, pensamos que tiene menos capacidad de hacer daño (falta de tono muscular y de tensión, bajo arousal); pero hay mayor potencial de que nos haga daño ilimitadamente. La desinhibición comportamental más la ausencia de control superyoico hace emerger el psicópata y hace aflorar los instintos más agresivos.

— Cuando una persona está bajo los efectos de estimulantes (coca, anfetaminas) y/o en situación de síndrome de abstinencia, es más evidente su actitud agresiva y la búsqueda de enfrentamiento, con lo que consecuentemente nos retiramos y evitamos la colisión. Estamos más atentos y somos más cuidadosos en la relación con el usuario. El potencial de daño es menor. La persona tiene mayor control moral de lo que hace.

En lo que se refiere a la PERSONA

— Debemos cuidar los vínculos que establecemos. Si nos preocupamos y trabajamos con los usuarios, nos ganaremos su reconocimiento y el respeto de ellos. Si hacemos dejación de nuestras responsabilidades y no estamos activados, eso provoca sentimientos añadidos a los que se crean al poner límites. «Éste no hace su trabajo, y ahora viene a decirme qué tengo que hacer». El no ser responsables en nuestro trabajo nos desautoriza para exigirles y sus respuestas ante nuestro esfuerzo por hacer cumplir la normativa serán muy explosivas.

— Controlar la contratransferencia que se produce en el contacto y relación con ellos. Habrá algunos usuarios con los que tengamos dificultades para trabajar y ése es nuestro problema, no es de él. Comunicarlo al equipo para que nos ayude y para que lo neutralice.

— Tener en cuenta los sentimientos que tenemos con algunos usuarios en particular y con todos en general, porque nuestras respuestas pueden ser desde los sentimientos y crear nuevos sentimientos a su vez.

En lo que se refiere al ESPACIO

— Cuidar los espacios en los que intervenimos: la zona franca es un área en la que tiene más poder, y está sometido a la presión grupal del resto de los usuarios. Además contará con la alianza de ellos. Ejemplo si intervenimos con el miembro de una pareja en simbiosis, sin separarlo inicialmente del otro, tendremos que pelear dialécticamente también con su pareja. Es conveniente elegir el área de intervención: traerle a algún despacho, a la área de educadores, etc.

— Anticiparse al conflicto, con nuestra presencia en el exterior. Olfatear el conflicto y leer las señales, evitando engancharse, entrar en reto y posponiendo la intervención si prevemos que está provocando.

— Preparar la intervención en la sala de educadores, sin prisa y si es necesario acompañarnos de los compañeros. Uno interviene verbalmente y el resto le acompaña metacomunicacionalmente. Uno habla y el resto mantiene una actitud corporal y expresiva en sintonía con el que interviene. No jugar a educador flexible y educador rígido.

## dinámica racionalizadora de los mismos y una reflexión sobre el concepto de interdisciplinariedad

Otro factor que dificulta la cohesión de un equipo y que se hace necesario ponderar, es el prejuicio. Éste sectoriza y contamina los equipos si no se verbalizan y comparten los prejuicios. En equipos multiprofesionales, en los que los miembros participan de diferentes disciplinas, poseen distinta formación y profesión, provienen algunos de la formación reglada y otros de la formación vivenciada; las posibilidades de desarrollar prejuicios entre sus miembros son muy altas y se hace conveniente, neutralizar y prevenirlos.

En el Entorno de Día Estrada, el equipo está compuesto por siete personas educadoras, una trabajadora social y un psicólogo. Entre las siete personas educadoras, tres aportan una formación vivenciada, porque han realizado un proceso de reestructuración personal, y los otros cuatro poseen una formación reglada. Asimismo, entre sus miembros, había algunos que pertenecían al equipo desde su apertura y otros que se ha-

bían incorporado más tarde. La formación de los educadores era variada, encontrándose entre ellos personas psicólogas, trabajadores sociales, y educadores sociales. Esta diversidad de perspectivas dentro de un equipo, en ocasiones provocaba la colisión dialéctica,

## Anexo 7. Dinámica grupal sobre los prejuicios

1. Explicar al grupo en qué consiste la dinámica.
2. Repartir un *cuestionario* que permita expresar por escrito los prejuicios hacia las diferentes figuras descritas, tanto en formas positivas como negativas.
3. Dar la consigna de no pensar mucho, porque un prejuicio no es algo racional, ni justo, ni lógico (15 todo el cuestionario)
4. Garantizar el anonimato.
5. Poner en común y agrupar los prejuicios, en función de la figura objeto del mismo.
6. Discusión y racionalización de los mismos, diluyéndolos en datos objetivos.
7. Reparto, lectura y discusión de *soporte teórico sobre la diferencia entre equipos multidisciplinarios y equipos interdisciplinarios*.

y el que aspectos personales interfirieran en la tarea profesional. Tras entender que eran los prejuicios, los que contaminaban las intervenciones se preparó una dinámica para hacer emerger estos prejuicios y racionalizarlos.

La dinámica (Anexo 7) consistió en subdividir el equipo en grupos afines: los psicólogos, los trabajadores sociales, los que provienen del campo de la reinserción social, los educadores. Una vez hechos los subgrupos se les pidió elaborar un listado de prejuicios, para posteriormente ponerlos en común y contrastarlos con los datos reales y diluirlos o transformarlos en un mayor conocimiento del grupo objeto de nuestro prejuicio.

Una vez realizada esta dinámica se completó el trabajo con una documentación base que partiendo de la multidisciplinariedad aboga por la interdisciplinariedad. Este material describe los dos conceptos y resuelve que la multidisciplinariedad ayuda a organizar y delimitar las funciones de los miembros del equipo en un primer momento, pero que tras alcanzar una madurez de funcionamiento, la interdisciplinariedad permite el desarrollo del potencial de sus miembros. Por ello, la interdisciplinariedad debería ser una meta en los equipos.

### **Los límites de la cohesión: el pensamiento grupal y su prevención**

Como contrapunto y riesgo de sobreproteger la cohesión hasta el punto de la ceguera, está el PENSAMIENTO GRUPAL.

Los equipos conformados, en torno a una tarea y que ésta se desarrolla en un contexto de alta presión como es, encontrarse en contacto con el sufrimiento, con dificultades para objetivar los esfuerzos realizados y los resultados obtenidos, con la consiguiente impotencia y frustración, así como las recidivas del problema como ocurre en el marco de las drogodependencias, tienen el enorme riesgo de desarrollar lo que se ha dado por llamar «el pensamiento grupal», que podríamos describir como la tendencia de los grupos a suprimir el disenso en interés de la armonía del grupo.

Los equipos sometidos al pensamiento grupal poseen una percepción del grupo de absoluta unidad entre sus miembros, aunque ésta sea falsa. Las decisiones que se adoptan tienden a ignorar la evaluación procedente de experiencias alternativas, porque se encuentran sumidos en la autocomplacencia.

Las características que definen el pensamiento gru-

pal son: la autocensura que se sustenta en la creencia de la moralidad inherente al grupo y la alta presión que sufren los que divergen, la ilusión de invulnerabilidad y de unanimidad de sus miembros, así como una visión estereotipada de todo lo externo al grupo.

Las variables que propician el desarrollo de esta forma de eliminación de la capacidad autocrítica, de supresión de la disonancia interna, de mantenimiento del ideario del grupo en forma de pensamiento grupal son: la alta cohesión, el aislamiento del grupo, la ausencia de una metodología para buscar soluciones e instrumentos de evaluación, el liderazgo directivo, la tensión alta con un grado bajo de esperanza de hallar una solución mejor que la favorecida por el líder o por otras personas influyentes, y también una tendencia a la búsqueda de la concurrencia<sup>4</sup>.

Las consecuencias del pensamiento grupal son la toma de decisiones defectuosa, debido a una investigación incompleta de las alternativas y de los objetivos, los errores a la hora de examinar los riesgos de la opción preferida, una búsqueda deficiente de información, un sesgo selectivo en el procesamiento de la información y las dificultades para reevaluar alternativas.

El pensamiento grupal es el formato intelectual del grupo sometido a la autocomplacencia y su desarrollo en un grado superior lleva al grupo sectario.

El Centro de Día Estrada, reúne condiciones para poner las medidas que prevengan el desarrollo del pensamiento grupal:

1. Los profesionales de este centro trabajamos en el área de las drogodependencias, con un colectivo de bajo pronóstico de inserción social, que se encuentra atrapado en una circularidad patológica, en la que se repiten secuencialmente cortos episodios de *adaptación* a la comunidad, con largos períodos de estancamiento en la marginalidad.

2. El programa de nuestro centro no es de objetivos finalistas, esto es, de rehabilitación social de las personas usuarias, sino de objetivos intermedios, encaminados a paliar el sufrimiento psicosocial de las personas objeto de nuestra atención.

3. Un alto porcentaje de nuestros usuarios se encuentran infectados por el VIH/SIDA, y sujetos al riesgo de muerte por sobredosis, por lo que los trabajadores están en contacto directo con el sufrimiento.

De la primera condición se desprende que los miembros del equipo deben hacer frente al desgaste emocional que supone los sentimientos de impotencia y de frustración, debidos a los continuos fracasos de los usuarios en ese proceso de mejora psicosocial. Es difícil abstraerse de los fracasos e inevitablemente nos transfieren sus sentimientos.

El segundo punto señala las dificultades que encontramos en objetivar los resultados de nuestro trabajo, por la imposibilidad de evaluar variables tan complejas y diversas. A esto se añade, la poca documentación existente sobre este tipo de centros y, consecuentemente, la ausencia de una metodología e instrumentos de trabajo que guíen y orienten para el desarrollo de directrices acordes a los objetivos propuestos. Gran parte de los recursos metodológicos que posee nuestro equipo de trabajo han sido desarrollados como resultado de la discusión y reflexión de sus miembros, con el riesgo de asentarse en la autocomplacencia que acompaña a esta condición.

La tercera condición obliga a que el equipo integre a su funcionamiento las pérdidas por fallecimiento de personas que han sido objeto de nuestra atención. Los sentimientos que provocan estas situaciones de sufrimiento se deben gestionar y generalmente es en el equipo de trabajo el lugar en el que se depositan por ser el grupo un buen continente de los mismos.

Por último añadiríamos que al ser nuestro centro un lugar de acogida incondicional, acuden a él personas en consumo de sustancias que producen una alta desinhibición comportamental. Éste es el motivo por el que los miembros del equipo deben soportar situaciones de un gradiente alto de tensión, que les lleva a la autoprotección mediante la cohesión, con el riesgo de sobrepasar los límites que en este apartado se mencionan.

Por estas consideraciones precedentes se valoró prevenir y neutralizar el riesgo de desarrollar un pensamiento grupal o de sucumbir en la autocomplacencia que tenía nuestro equipo. Respecto a la prevención del pensamiento grupal, hay un decálogo de medidas y la primera de ellas es dar a conocer este concepto. Esta primera medida ya se llevó a cabo en nuestro centro, al repartir la documentación que describe detalladamente este concepto. Junto a ello los trabajos grupales descritos en este artículo son reflejo de que parcialmente se ha cumplido el decálogo preventivo del pensamiento grupal.

## Conclusión

En primer lugar manifestar que entendemos la cohesión como un concepto dinámico y no estático, definible en términos relativos, no absolutos, y condicionada por la cultura grupal en la que se desarrolla.

La cohesión desde la experiencia de nuestro centro, es una tarea dinámica que no concluye nunca, porque implica un equilibrio inestable de las sinergias que se

producen en el equipo. La lucha por el poder y las necesidades dependenciales de algunos miembros provocan polaridades en el equipo que nos empujan permanentemente a revisar cómo se encuentran nuestras relaciones. La cohesión se definiría como la resolución temporal de las fuerzas, sinergias y movimientos de poder que se producen entre los miembros del equipo.

Estas sinergias se alimentan de la necesidad de todos los miembros del equipo de que le acepten como un miembro más con algún poder: reconocimiento de sus opiniones, cierta capacidad de decisión, respeto a sus aportaciones, etc. La tarea de la cohesión consiste en resolver esta polaridad de fuerzas enfrentadas, buscando el equilibrio y transformándolas en un impulso creativo.

En todos los equipos hay personas que se ubican más cómodamente en la asimetría, en una relación de complementación dependencial y patológica: la personalidad dependiente que busca al compañero que acumula responsabilidades y asume poder. Estructuras de personalidad caracterizadas por la inhibición, refractarias a asumir la iniciativa, conviven en precaria armonía con personas de rasgos autosuficientes que defienden la imprescindibilidad de su labor. Unos y otros, todos los miembros de un equipo, poseen un narciso hambriento, al que hay que alimentar, pero también sujetar. La necesidad de reconocimiento y de prestigio a nivel intragrupal moviliza sinergias en el grupo que el equipo debe saber manejar con sabiduría para llegar a un equilibrio creador.

Otro aspecto a considerar referente a la cohesión es el de su medición. La cohesión no se puede medir en términos absolutos: existe cohesión, no existe cohesión. Ésta se ponderará en términos relativos, porque dependerá de las características de la tarea que se propone el propio equipo, esto es, la cohesión guarda relación con los objetivos del equipo y la importancia de la tarea. No es el mismo nivel de cohesión el necesario para una tarea asistencial que para una tarea educativa o terapéutica. Por lo tanto hablaremos de cohesión en términos de suficiente o insuficiente en relación con la tarea que se pretende y sin olvidar que se trata de un concepto dinámico.

Para finalizar, subrayar en definitiva que la cohesión se desarrolla en determinados marcos de trabajo y/o culturas grupales que condicionan su resultado. En los grupos de trabajo nos encontraremos con filosofías del poder que se sustentan en la verticalidad de las relaciones, la organización jerárquica y la directividad; también encontraremos filosofías o espíritus del contrapoder, que tras el objetivo de la vindicación, la libertad y

la autonomía reproducen las relaciones dependenciales y manipuladoras del poder. Lograr que la filosofía de «no poder» predominen en las relaciones laborales es una tarea difícil. Esta filosofía de trabajo o cultura grupal, se basa en la horizontalidad de las relaciones, promueve la actitud de simetría entre sus miembros y la complementariedad conductual y aptitudinal, términos que se adaptan más a una estructura no jerárquica.

Nosotros pensamos que una cultura grupal o contexto tendente al «no poder», es más propicio para el desarrollo de la cohesión. La horizontalidad y una estructura no jerárquica son una buena argamasa para cimentar la cohesión.

Por todo ello, construir la cohesión es una labor sin fin que está permanentemente retroalimentada, por la difícil tarea de interiorización de una cultura del «no poder».

### **Agradecimientos**

Nuestro agradecimiento a las personas técnicas del departamento de Intervención Social del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz y del Instituto Foral de Bienestar Social de la Diputación Foral de Álava, por su apoyo tanto técnico como económico, y a Peio López de Munain, padre nutricio de este Proyecto.

### **Bibliografía**

1. Sánchez JC. Psicología de los grupos. Teoría, procesos y aplicaciones. Madrid: Mc Graw-Hill / Interamericana de España, 2002.
2. Rogers CR. Sobre volverse una persona. Boston: Houghton Mifflin Co., 1961.
3. Steiner C. Los guiones que vivimos. Madrid: Kairos, 1992.
4. Irving JL. Groupthink. Boston: Houghton Mifflin, 1982.
5. Steiner C. La Educación Emocional. Madrid: Suma de Letras, 2002.