

El seminario «Aprender a mirar de nuevo para poder transformar: observación directa». Aportaciones a la formación del médico de familia

Lluís Albaigès i Sans^a, Esperança Castell i Rodríguez^b, David Closas Juan^c, Fabiola Dunyó Esteve^d
y Elena Fernández Gamarra^c

Introducción

El equipo no es sólo un conjunto de profesionales trabajando juntos. El equipo es un grupo en el se producen múltiples tensiones y su trabajo como tal requiere un proceso de gestación y la elaboración continuada de las emociones de sus componentes para conseguir intervenciones adecuadas. Ello requiere también una formación específica. Pensamos que la medicina, en su ejercicio práctico, no sólo se ha de basar en la «evidencia» sino, sobre todo, en la capacidad de pensamiento y conocimientos del profesional acerca de esa persona única que tiene delante y del contexto familiar o social del que forma parte. El médico necesita afinar su capacidad de observar como fundamento para concebir y concebirse a sí mismo en ese conjunto relacional que forma con el paciente y con los compañeros de su equipo. Los autores han constituido un equipo de formadores en diversas ocasiones y han desarrollado experiencias de aprendizaje vivenciales que consideramos válidas para la formación holística del médico de familia y otros profesionales de la salud. En este artículo nos proponemos mostrar algunos aspectos de este trabajo en un seminario que se realiza en Catalunya, en el marco del Institut d'Estudis de la Salut, denominado «Aprender a mirar de nuevo para poder transformar: la observación directa». En él se ofrece un espacio para realizar un aprendizaje que posibilite una nueva mirada sobre las relaciones complejas y los grupos humanos, facilitando su transformación. A continuación señalamos unas cuantas

referencias de pensadores que nos inspiran y acompañan en el seminario referido.

«No pienses, sino mira» (Wittgenstein)

Utilizar solamente el pensamiento racional puede ser un gran obstáculo para una aproximación científica a la realidad. Podemos decir que el pensamiento como tal tiene funciones homeostáticas para la estabilidad emocional y, por lo tanto, tiende a reproducir esquemas perceptivos y conceptuales ya conocidos. De ahí que el filósofo nos incita a transponer el pensamiento, a «mirar», es decir, a observar. Ejercer el papel del observador requiere un entrenamiento emocional. La aproximación científica a la realidad sanitaria centrada en la persona significa poder pensar desde la intersubjetividad del acto clínico y, por lo tanto, despojarse de esquemas mentales que obstaculicen dicha observación. Si nos basamos sólo en un conocimiento teórico y racional y no lo contrastamos con la experiencia emocional nos queda un producto empobrecido y en cierto modo falseado. Observar y pensar en y desde nuestras experiencias emocionales significa dejarse impactar por lo nuevo y poder trabajar en su comprensión.

«En el principio era la acción» (Goethe)

Aquí el gran filósofo modifica la cita bíblica para situar el verbo en un segundo lugar, la palabra y el pensamiento como segunda experiencia de las cosas...

«En la sesión hay que estar sin deseo y sin memoria» (Bion)

Uno de los pensadores más profundos del psicoanálisis del siglo XX propone la importancia de la experiencia de la relación, la comunicación en el aquí y ahora, para lo que es imprescindible escuchar al otro sin quedar atrapado por el propio deseo o por la memoria que nos determina...

«El observador, con su presencia, modifica el campo observado» (Heisenberg)

Uno de los físicos y filósofos de la ciencia más significativos del siglo XX, padre del principio de indeterminación y de un nuevo paradigma científico donde la relatividad adquiere su desarrollo, cuestiona profundamente los presupuestos de la ciencia científiconatural, paradigma todavía vigente en los estudios «científicos» actuales.

^aBenito Menni CASM. Centro de Salud Mental y del PSI de l'Hospitalet de Llobregat. Unidad de Medicina Familiar y Comunitaria. L'Hospitalet de Llobregat. (Barcelona). España.

^bMedicina y Psicoanálisis. Institut d'Estudis de la Salut. Barcelona. España.

^cPsicología Clínica. Centro de Psicoterapia de Barcelona (CPB-SSM). Barcelona. España.

^dPsicoterapia de Familia y Grupos. Supervisora de l'ACISJF (ACPP).

^eAsociación de Alzheimer Catalunya. Barcelona. España.

Correspondencia: Dra. E. Castell i Rodríguez.
Institut d'Estudis de la Salut.
Roc Boranet, 81-95, 1.ª planta. 08005 Barcelona.
Correo electrónico: esp.castell@gencat.net

Recibido el 8-2-2007.

Aceptado para su publicación el 28-2-2007

Palabras clave: Medicina de familia. Formación. Seminario. Papel del trabajo.

«El siglo XXI nos confronta con un mundo cambiante, en el que la complejidad y la incertidumbre rigen la vida en las colectividades humanas y plantean continuamente nuevos retos a los ciudadanos. Para encararlo, los profesionales de la salud y de las ciencias sociales necesitamos dotarnos de nuevas habilidades e instrumentos» (Edgar Morin)

Estos instrumentos de los que habla Morin tienen que crearse desde nuestra propia experiencia de complejidad, una complejidad que se da en la permanente interacción con los demás, que se establece no sólo desde el individuo sino por la elaboración colectiva de las tareas que el equipo necesita afrontar. O, al menos, esa ha sido la experiencia de los autores de este artículo.

Presupuestos en los que se basa nuestro trabajo

La observación como un aprendizaje para promover la capacidad profesional en los servicios

Scotti (2001)¹ ha desarrollado durante décadas en Italia el método de observación directa y lo ha aplicado a la mejora de las actividades profesionales que implican interacciones humanas. La observación directa es un método de trabajo con el que se intenta recuperar el espesor emocional del vivir sin que las emociones que se nos despiertan nos sobrepasen. Según nuestra experiencia, esta metodología de trabajo previene el peligro de las fragmentaciones también entre las actuaciones de los diferentes profesionales y permite valorar al máximo los recursos disponibles. La observación de las interacciones humanas en contextos organizacionales implica no dar nunca nada por descontado y predispone a una actitud de curiosidad y de búsqueda activa de soluciones frente a las tareas concretas. A la vez, promueve un acercamiento comprensivo y respetuoso con lo observado, de características objetivas pero no distantes. El profesional como tal experimenta una identidad más flexible, más capaz de adaptarse a los retos del trabajo en equipo, puesto que a observar se aprende en grupo y con la presencia de un consultor.

La ciencias de la complejidad, un recurso para mejorar la efectividad de las actuaciones

Consideramos las organizaciones como un sistema vivo y complejo que se autoorganiza y que, a la vez, tiene capacidades para el aprendizaje. «Todo desarrollo verdaderamente humano significa desarrollar conjuntamente las autonomías individuales, la participación comunitaria y el sentido de pertenencia a la especie humana» (Morin, 1999)². Dicho de otra manera, vivimos en una relación de interdependencia entre muchos grupos sociales que en el seminario llamamos sistemas y subsistemas. Los sistemas vivos no pueden ser comprendidos linealmente, sino que sabemos que en cuanto interaccionamos con ellos, van nuevamente cambiando como cambia un paisaje que observamos desde un tren en marcha. En el seminario se vivencian estos fun-

cionamientos grupales, se pueden comprender y, si se quiere, se puede aprender a transformarlos. El seminario se convierte en un «observatorio temporal» en el que los participantes tienen la tarea de crear significados, dotar de sentido a lo que sucede y comunicarlo a los demás. Se trata de crear conocimiento respecto a la tarea y a la manera de realizarla en el contexto del sistema del seminario.

La transformación como método de trabajo y de investigación

Sin el trabajo permanente de una toma de conciencia y de reconocimiento de lo que se hace, del sentido de nuestras actuaciones, sin la motivación para la mejora, los equipos se despeñan por el camino del desgaste profesional. Por experiencia propia sabemos que el deseo de mejorar la tarea es el resultado de un proceso en el que tenemos que confrontarnos con nuestra propia tendencia al estancamiento. Bion (1965)³ conceptualiza la transformación desde una teoría de la observación de la génesis del pensamiento humano, y autores como D. Gutmann (2004)⁴ aplican este concepto al trabajo y la comprensión de las organizaciones y de los sistemas. En la metodología de la transformación, el camino siempre es más importante que la meta. Es decir, la mejor «Itaca» es la que nos permite pasar por paisajes y puertos llenos de experiencias significativas que quizá nos permitan ser un poco más sabios (considerando la sabiduría como la utilización de la experiencia para intervenir lo más adecuadamente posible en cada situación). En el seminario «Aprender a mirar de nuevo...» se forma parte de una organización en la que los participantes pueden avanzar por ellos mismos descubriendo sus potenciales de observación, las capacidades de iniciativa, de eficacia y de compromiso. Si la consiguen, les será más fácil luego ofrecer soporte a sus equipos o a los pacientes.

El desempeño del papel

El seminario se centra en el papel de sus integrantes (no en la personalidad individual), y el papel siempre está vinculado a la tarea que se realiza en la organización. Entendemos que si no se transforma el ejercicio mismo del papel, no puede haber transformación organizativa ni social. El papel que se ejerce está siempre en la encrucijada de la dimensión personal y aquella otra que el grupo y el sistema, de manera formal o informal, le asigna. Cuando las organizaciones están genuinamente orientadas en beneficio de los ciudadanos, todos los que en ellas trabajan pueden sentir una satisfacción derivada de la realización de la tarea. Cuando un profesional se implica verdaderamente, no sólo se compromete en el aspecto racional, sino también en el emocional. Recordemos que sin afecto, sin emoción, no hay compromiso. El seminario posibilita un entrenamiento para aprender a contener la ansiedad, tolerar la incertidumbre y la necesaria incomodidad del aprendizaje. Los procesos de construcción, destrucción, fragmentación, regresión, duelo y estancamiento son propios de todo proce-

so de transformación y los participantes tienen la oportunidad de vivirlos en el seminario y aprender a gestionarlos.

El concepto de «organización en la mente»

Utilizamos el concepto de «The system in the mind» (Hutton, 1997)⁵ como una herramienta que sirve para poner en común las ideas y las representaciones de los participantes del seminario sobre su papel, el que cada uno desempeña en el seminario. «Las creencias y las ideas no son únicamente productos de la mente, sino que son seres que tienen vida y poder, en el sentido de que también pueden poseernos y determinar las acciones que realizamos» (Morin, 1999). Hemos de poder ser conscientes de los mitos compartidos para poderlos transformar⁶. En las distintas actividades del seminario se intenta que cada participante pueda identificar las preconcepciones implícitas que tiene en su mente y que están influyendo en el desempeño de su rol. Trabajar con el concepto de organización en la mente significa poder construir una manera de trabajar de acuerdo con los requerimientos de cada tarea. Este entrenamiento supondrá también un recurso para ayudar a comprender las ideas y las imágenes que los pacientes tienen de sus propias familias o del sistema sanitario, lo que facilitará una transformación que los haga más adecuados a la realidad que están viviendo.

El equipo directivo del seminario

El seminario es una organización temporal de aprendizaje independiente de las instituciones que contribuyen a organizarlo. Como organización autónoma, necesita un equipo de dirección. Para que la organización constituida sea de aprendizaje, su aportación es fundamental. Sus miembros desempeñan un doble papel: son consultores en los diferentes subsistemas pero, a la vez, constituyen un subsistema de dirección en el seminario. Una de las tareas primordiales de la dirección es la de contener la ansiedad que el trabajo genera. La contención de la ansiedad se realiza a través de la realización de la tarea, utilizando los recursos de los que se dispone, en un tiempo y un espacio asignados (territorio) para realizarla. Los miembros del equipo de dirección son los últimos responsables del respeto a los requisitos del trabajo. Muy ligado a los conceptos de tarea, tiempo y territorio se halla el concepto de exploración de las fronteras de la organización y de los subsistemas entre sí. Fronteras «semipermeables» (como necesita todo organismo vivo para su existencia) que permitan la interacción en vez de que los límites se conviertan en barreras infranqueables que comportan la desintegración del sistema de aprendizaje (y por analogía de los sistemas organizativos). Es fundamental para el equipo directivo estar en contacto con las posibilidades de vida de la organización y las capacidades de generar recursos creativos. Por lo tanto, mientras el seminario se desarrolla, hay un trabajo en paralelo del subsistema de dirección que tiene lugar en tiempos distintos y en un espacio propio. Si el equipo directivo no

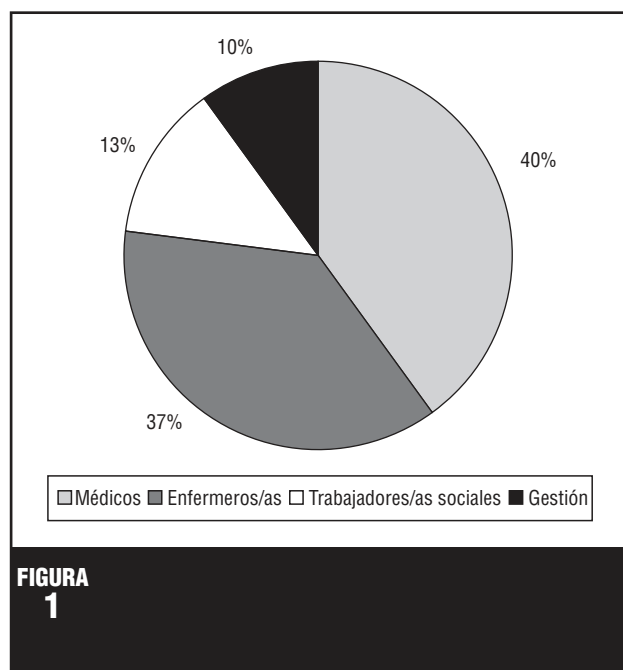
funciona adecuadamente, el sistema de aprendizaje se sentirá de una dirección inadecuada y la transformación organizativa entrará en un momento de estancamiento o de *impasse*. El equipo directivo tiene la tarea de resolver en su seno las situaciones que vive de parálisis, fragmentación, de elaboración de las pérdidas y los duelos. Por ejemplo, cuando se tiene que abandonar una manera de funcionar que se ha demostrado ineficaz reforzada por la costumbre, ello no se puede hacer automáticamente o por sumisión, sino que requiere un proceso de aprendizaje que cada miembro del equipo de dirección ha de realizar y que comporta la elaboración de la pérdida de unas conductas que daban seguridad y por ello resultaban más fáciles. De este aprendizaje desde la experiencia del equipo directivo emerge un tipo de comprensión que puede ser comunicada al sistema de manera que posibilite la liberación de nuevos recursos para continuar el camino de la transformación.

Antecedentes: las experiencias internacionales

La línea de trabajo del seminario está enraizada en experiencias internacionales. Uno de los lugares donde se inició fue en el Instituto de Relaciones Humanas de la Tavistock de Londres en el siglo XX, por los años cincuenta. Los profesionales de la Tavistock o del Grubb Institut, tienen una considerable experiencia en la formación de los profesionales de la salud y la educación, y han realizado numerosísimas publicaciones. En Europa, el FIIS (Forum Internacional para la Innovación Social) ha organizado seminarios experienciales de carácter internacional en muchas ocasiones. En Cataluña se organizan anualmente seminarios internacionales en Lloret (organizados por INNOVA [Associació per a la Innovació Organitzativa i Social] y por la Fundació Bosch i Gimpera de la Universidad de Barcelona). En el seminario al que se refiere este artículo también nos basamos en las experiencias del equipo italiano del Dr. Scotti (1999), al que ya hemos mencionado.

El seminario en acción

Hasta el presente se han realizado 10 ediciones. Es la actividad principal del grupo de trabajo «Observar per Transformar», vinculado al grupo asesor para la formación en el ámbito de la «Salut, Família i Comunitat» del Instituto de Estudios de la Salud. En sus inicios, los participantes en el seminario provenían de equipos directivos, de gerencias, eran responsables y coordinadores de programas, etc., pero en las 3 últimas ediciones el seminario ha ido transformándose para hacerlo más cercano a los profesionales asistenciales: médicos de familia, pediatras, tutores, personal de enfermería, trabajadores sociales, etc. La variedad de procedencia, la multidisciplinariedad y la transversalidad de los participantes enriquece las posibilidades de aprendizaje. Hasta ahora han participado unos 250 profesionales. En la figura 1 se describe la proporción de las profesiones representadas en las 2 últimas ediciones.



Por otra parte, hemos contado con consultores y docentes universitarios de la psicología social, las ciencias de la complejidad, la consultoría, la salud, la gestión, la sociología, la mediación social y el psicoanálisis (entendido como un método de investigación social). Todos estos actores han constituido una red de colaboración e intercambio.

Objetivos o tareas principales

1. Aprender de la experiencia de pertenecer al seminario, considerado como una organización formada por diferentes subsistemas.
2. Descubrimiento y construcción del papel de observador, experimentación de la metodología de la observación directa dentro y fuera del seminario, y promoción de la aplicación de los aprendizajes adquiridos en las organizaciones de pertenencia.

Espacios de trabajo

Para desarrollar estos objetivos o tareas fundamentales, nos dotamos de diferentes espacios, algunos de los cuales describiremos a continuación. Expondremos ejemplos o casos prácticos en algunas situaciones.

Sesiones generales

Son espacios que permeabilizan el sistema haciéndolo poroso a la presencia de diferentes enfoques teóricos con profesionales y temáticas diversificadas. Cada edición comprende los temas emergentes en el momento de la organización del seminario. A continuación se puede leer el título de las sesiones generales que se trabajaron en una de las últimas ediciones que hemos referido como específicas para los profesionales de la salud (tabla 1).

TABLA 1

Familia y comunidad: interacciones recíprocas

La observación directa: aportaciones de la observación directa a la transformación de los proyectos y el diálogo entre profesionales de un territorio

Atención comunitaria: punto de encuentro entre la salud pública y la atención primaria de salud. Realidades en la Cataluña de hoy

La exploración de imágenes y de mitos compartidos en el contexto organizativo y social

¿Qué es la ciencia de la complejidad? ¿Qué herramientas se ofrecen para la comprensión de los sistemas vivos?

Intervenciones en sistemas complejos desde la complejidad. La investigación cualitativa

Autogestión del líder y contención de ansiedades en el sistema de trabajo

Atención familiar: nuevos modelos de familia en la sociedad de riesgo

Grupo grande

Está compuesto por todos los participantes y varios consultores. Plantea como tal un cuestionamiento de las formas convencionales de los encuentros, ya que por su tamaño adquiere características de masa o multitud, lo que permite que emerjan conflictos y fantasías de los diferentes subsistemas. La tarea primordial es la de poder experimentar y comunicar las emociones, vivencias, imágenes y sentimientos que se viven en el grupo. Los consultores, desde su papel, observan el sistema y comunican lo que ven y sienten. El Grupo grande es mayoritariamente sentido por los participantes como un espacio donde emergen fuertes emociones que se aprenden a pensar y comunicar.

Caso práctico

En el grupo grande, María primero está de observadora, pero nota su inquietud cuando surgen en el sistema intervenciones agresivas. Más adelante se atreve a hablar explicando un chiste y bromeando acerca de la situación absurda (incomprensible) en la que cree que se encuentran todos en el grupo. Nadie responde a su intervención, parece que no se la oye, no hay respuesta. Después prueba otra vez con una intervención que intenta minimizar lo que está sucediendo, se nota con mucha ansiedad. Es entonces cuando alguien del sistema pregunta contundente «¿Qué está diciendo, Ana?». María se desmorona, queda muda y empieza a llorar. Uno de los consultores la rescata devolviéndole su identidad «Es María que parece muy inquieta porque el sistema no quiere oírla, la desoye, la anula». María recupera su voz y sus intervenciones son a partir de ahora mucho más relacionadas con la tarea y, a la vez, puede expresarse con más libertad y ser comprendida. Sin darse cuenta, María había reproducido en el Grupo grande la manera de interrelacionarse a la que estaba acostumbrada.

María es una médica que dirige un equipo en un macrohospital. Es una unidad pediátrica de enfermos renales. Debido a la gravedad de los pacientes y a las muertes que se suceden, los profesionales se encuentran con mucho sufrimiento propio y de los niños y familiares, y hay poca tolerancia a todo ello. Desde hace un tiempo montan una

fiesta semanal (viernes tarde) en la que el equipo, después de su reunión periódica, come, bebe y cuenta anécdotas y chistes verdes. La médica dice que es una fiesta excitante y reconoce que es la compensación que se dan ante tanto dolor y tantas pérdidas.

En otro espacio del seminario, María podrá expresarse y trabajar en el proyecto de tratar la ansiedad en y con su equipo.

Grupo pequeño

Esta constituido por 4-6 participantes y 1-2 consultores. Se trabaja con observaciones que se hacen en organizaciones externas al seminario con finalidades únicamente de aprendizaje.

Caso práctico

Eva presenta la observación de la que entresacamos el siguiente relato: «Fui a observar una escuela en la que había estudiado de pequeña. Hablé con la superiora y acordamos que podría observar una reunión de la junta de profesores. Llegué a la hora que habíamos acordado. Me había sorprendido que la hermana pareciera mucho más amable de lo que yo la recordaba. Llevaba un vestido más ajustado y corto, y encontré algunas hermanas sorprendentemente jóvenes. En cambio, vi solidez y gravedad en las paredes, había muchas rejillas de hierro, algunas con unos trabajos esmerados pero que impedían atravesar ventanas y parecían de seguridad; me llamaban la atención unos clavos de distintas formas y tipos que resaltaban en todo el pasillo. Entré a la sala para hacer la observación y me puse en un rincón. Seguía teniendo la sensación de la rigidez que transmitían las paredes y, en cambio, las personas que llegaban se comportaban de forma muy natural. Éramos 34 en la sala...».

En el trabajo de grupo se comentó: el interés mostrado por Eva para observar ese lugar corresponde a la curiosidad derivada, por lo que previamente el grupo sabía de ella, de la necesidad de explorar la propia historia personal. La observadora es especialmente sensible a los aspectos relativos a la rigidez o flexibilidad de las relaciones y su descripción detallada de las rejillas del hierro se asocia con la vivencia subjetiva de rigidez en el momento que vive en el seminario (en sus condiciones estrictas de trabajo respecto a las fronteras del tiempo, las tareas y los papeles). Una observación hecha desde una experiencia distinta en el seminario hubiera sido distinta. Los clavos se asocian con la forma de sentir las intervenciones de los consultores, como «clavos» que perturban, pero también se asocian con llaves, llaves de conocimiento que se desean, llaves para encerrar, liberar o desentrañar misterios. Finalmente se puede observar que la reunión tiene 34 participantes, exactamente el mismo número de participantes en el seminario.

Al describir la observación, vemos que lo observado en el exterior ha quedado influido por la subjetividad del observador. Se necesita este aprendizaje para poner entre parén-

tesis la propia subjetividad y no confundirse proyectándola innecesariamente en la realidad que se describe.

Grupo pequeño de análisis y reflexión

El espacio de grupo pequeño de análisis y reflexión (GAR) sirve como puente entre el seminario y las organizaciones de procedencia de cada uno. Es donde cada participante empieza a digerir y trasladar lo vivido a su contexto profesional. Para facilitar y explorar las vivencias en el seminario y relacionarlas con el trabajo profesional, se utilizan las imágenes que el participante tiene en la mente para representar los papeles que ha asumido. Estas imágenes necesitan ser elaboradas en el grupo para entender cómo se traducen en los quehaceres diarios (véase el concepto de organización en la mente descrito anteriormente).

Caso práctico

Teresa es la médica coordinadora de salud pública desde hace 8 años. Su tarea principal es hacer acciones comunitarias de salud pública. Tiene a su cargo a un equipo de 11 técnicos y su jefe directo es una persona con responsabilidad política.

En la primera sesión del GAR presenta una imagen de unos círculos con unas ondas expansivas que representan a los consultores y participantes del seminario. Se puede apreciar que las ondas atribuidas a los consultores no llegan a todos los participantes. Teresa siente que no le llega todo lo que está pasando en el seminario y experimenta la sensación de estar dentro del caparazón de un caracol. Siente el dilema entre quedarse dentro de su caparazón o salir y dejarse impregnar por las ondas que le llegaban de los demás. Las ondas las va transformando en una galaxia donde algunos de los planetas se relacionan entre ellos e interaccionan. En la siguiente sesión del GAR, donde la tarea principal es hacer referencia al lugar de trabajo y a la aplicabilidad de las experiencias vividas, Teresa identifica a sus colaboradores como posibles estrellas del universo, situando al jefe en la cúpula y sin relación con los demás. Teresa, al ver la imagen y relacionarla con la vivencia en el seminario, puede hacer la reflexión de que si se queda en el universo astral, lejos de la realidad cotidiana, puede perder de vista la Tierra y, por lo tanto, dejar de hacer una tarea adecuada con sus usuarios. Esto se constata en su relato por la ausencia de mención a la comunidad a la que presta sus servicios. Puede darse cuenta de que está excesivamente influida por las directrices políticas y no hay intercambio entre los diferentes ámbitos. Durante el seminario y el GAR, Teresa se da cuenta que está escondida en el caparazón del caracol y necesita poder salir para mirar a la comunidad y a sus colaboradores. Quiere transformar su papel y se pregunta cómo puede incluir a los colaboradores en los programas que se proponen desde la Administración. Por último, se plantea cómo hacer para que el caparazón sea más permeable y así poderse comunicar mejor con su jefe, los colaboradores y la comunidad. Las imáge-

nes (ondas expansivas, caparazón de un caracol, galaxia) han sido utilizadas por Teresa para poner palabras a emociones y presupuestos implícitos en su quehacer que no habían podido ser concientes. Cuando ha puesto nombres a lo que vivía se ha podido plantear la transformación de su papel, que de momento queda expresada por las cuestiones que se ha planteado para mejorar la comunicación, cosa que también ha empezado a transformar en el mismo seminario, según el *feedback* que los mismos compañeros le han expresado.

Conclusión

La aplicación de tecnologías cada vez más especializadas puede conducir a la fragmentación conceptual del ser humano, situación muy frecuente en la práctica clínica. Por ello, encontramos necesario reivindicar una formación humanista para el médico y también un entrenamiento en habilidades relacionales e introspectivas. Resulta muy útil poder acceder al conocimiento de los hechos que nos determinan incluso a aquellos de los que no somos conscientes, si queremos modificar nuestros papeles y, con ello, no rendirnos a las dinámicas regresivas de las organizaciones que no potencian la capacidad de pensamiento de los profesionales. El aprendizaje a través de la experiencia es fundamental cuando se trata de transformar actitudes y hábitos. Se nos hace patente que el desarrollo del pensamiento (entendido como la facultad no sólo de establecer relaciones y juicios sobre la realidad externa, sino de elaboración de los aspectos emocionales para producir emergentes nuevos), es una función poco valorada en nuestros medio social, científico y técnico. Pero también planteamos que las meras referencias al conocimiento sedimentado no son suficientes para abarcar la complejidad de la realidad que nos envuelve. Identificar los factores que conllevan repeticiones y que ocultan el dato distinto es fundamental para que la aventura de vivir sea un proceso de desarrollo personal, tanto para el profesional como para el paciente que es atendido por alguien que escucha, observa, piensa, le respeta y le ofrece conceptos aperturistas sobre su vivencia insatisfactoria de la realidad. Es en este punto que a los profesionales nos es útil inspirarnos también en poetas, artistas y pensadores, tanto en los actuales como en los que nos han precedido.

Agradecimientos

A los participantes de las distintas ediciones, especialmente a los que también han sido consultores y miembros del equipo directivo del seminario: Joan Manel Blanqué, Montserrat Batuecas, Lluïsa Cortada, Eulàlia Massachs, Albert Mariné, Montserrat Pol, Pilar Pujol, Rosa M. Roca, M. Eulalia Serra, Inma Sierra, Oleguer Serra, David Sierra. A la Asociación INNOVA por su generoso soporte. Al grupo asesor del IES, «Salut, Família i Comunitat», por su colaboración en las últimas ediciones. Nuestro agradecimiento también a los expertos que han colaborado en varias ocasiones con todo su entusiasmo en las sesiones generales, especialmente a Josep Oriol Esteve, Carme Miranda, Santiago Quijano, José Navarro y Joan Roma.

Contactos electrónicos de interés

www.tavinstitute.org
www.grubb.org.uk
www.ifsi-fiis-conferences.com

Bibliografía

1. Scotti F. *Observare e comprendere*. Roma: Ed. Borla; 2001.
2. Morin E. *Los siete saberes necesarios para la educación del mundo*. París: UNESCO; 1999.
3. Bion WR. *Atención e interpretación*. Buenos Aires: Ed. Paidós; 1974.
4. Gutmann D. *La transformación*. Barcelona: Icaria Editoriales; 2004.
5. Hutton J, Bazalgette J, Reed B. *Developing organisational consultancy: organization in the mind*. London: Routledge; 1997.
6. Roma J. *Mitos del liderazgo: la responsabilidad limitada*. Staff Empresarial. 1998;55;50-1.

Bibliografía general

- Bion WR. *Experiencias en grupos*. Barcelona: Ediciones Piados Ibérica S.A.; 1980.
- Meltzer D, Harris H. *El paper educatiu de la família*. Barcelona: Ed. Espaxs; 1989.
- Obholzer A, Vega R. *The unconscious at work: individual and organizational stress in the human services*. London and New York: Routledge; 1994.
- Quijano S, Navarro J. *El ASH (auditoria del sistema humano). Los modelos de calidad y la evaluación organizativa*. *Revista Psicología General Aplicada*. 1999;52;301-28.