

# EL TRABAJO EN EQUIPO Y SU OPERATIVIDAD.

Luis A. Valverde,  
Nelson Ayala,  
Ma. 'del' Rocío Pasqua,  
Dy'alá Fandiño.

## Introducción

El avance científico logrado en el siglo pasado y en lo que va del presente, ha provocado una división del trabajo y del conocimiento científico sin precedentes en la historia de la humanidad. El acelerado proceso científico que vive el hombre actual lo está enfrentando con un fenómeno singular: la gran cantidad de información que posee, lo obliga a especializarse en diferentes ramas de la ciencia. Esta especialización acelera el avance científico, pero tiene la particularidad de provocar una atomización cognoscitiva en la humanidad que dificulta cada vez más la comprensión de sí misma y de la naturaleza en forma integral.

Cada científico, por su misma formación, parte de una compartimentalización del conocimiento realizando tareas que muchas veces resultan insuficientes para la atención de problemas o situaciones específicas. Lo anterior posibilita encontrar sociólogos de la familia, trabajadores sociales psiquiátricos, psicólogos laborales, educadores especializados en enseñanza especial, rehabilitadores integrales, paidopsiquiatras, psicopedagogos, enfermeras gerontológicas, médicos pediátricos. De esta forma, cada disciplina podría llegar a constituir un feudo que aprisiona profesionalmente el trabajo con individuos, grupos y comunidades, no permitiendo la adecuada participación de otros profesionales en el problema o situación.

Es lógico pensar que hay problemas que pueden ser atendidos desde una óptica unidisciplinaria, pero

Luis A. Valverde Obando, Lic. En Trabajo Social. Doctor en Sociología. Catedrático. Decano del Colegio Isaac Newton y Miembro del Senado Académico de la Universidad Autónoma de Centro América.

Nelson Ayala Torres, Licenciado en Psicología. Maestro en el Colegio Monterrey de la Universidad Autónoma de Centro América. Ma. del Rocío Pasqua Vargas, Licenciada en Trabajo Social. Funcionada de la Universidad de Costa Rica.

Dyalá Fandiño Rojas, Licenciada en Trabajo Social. Profesora en la Universidad de Costa Rica.

otros -la mayoría- requieren de la participación de diferentes profesionales o técnicos para una pronta y efectiva resolución.

Considerando lo antes expuesto, en este artículo pretendemos hacer un planteamiento sobre el trabajo en equipo, las características, ventajas y desventajas de los diferentes modelos, exponiendo al final del trabajo ejemplos concretos de su operatividad en el campo de la salud. Cabe anotar que no pretendemos establecer que el trabajo en equipo es una propuesta nueva en la acción, pues somos conscientes de que en "Alemania, Suecia, Suiza, Checoslovaquia, y Estados Unidos de América, la técnica de trabajo en equipos se conocía y aplicaba a fines del siglo XIX, pero sin designarla con un término especial" [Navarro, 1966,p. 9]. Es más, Jean Piaget, el famoso psicólogo suizo, afirma que el trabajo en equipo se estableció en los alrededores de 1900 y que, concretamente/a partir de 1918 se inicia su auge [Navarro, 1966,p. 113].

Los autores de este artículo somos creyentes en el trabajo en equipo, y al elaborar este trabajo pretendemos integrar las diferentes concepciones disciplinarias y algunas de nuestras experiencias profesionales de psicología, sociología y Trabajo Social con otras disciplinas de las ciencias sociales, jurídicas, médicas, administrativas, biológicas, etc.

## El Trabajo en equipo

El equipo de trabajo es una entidad organizada y orientada hacia el logro de una tarea común, constituida por un número reducido de personas que adoptan papeles y funciones, de acuerdo con la disponibilidad de recursos y habilidades para conducir el proceso psico-social del grupo dentro de un ambiente de respeto y confianza.

El trabajo en equipo constituye una forma de abordar problemas que requieren de una dinámica especial, caracterizada por la acción combinada de varias personas poseedoras de conocimientos particulares que se articulan en un proceso de trabajo tendiente a la ejecución de tareas para alcanzar una meta u objetivo. La constitución de un equipo de trabajo depende de las características del problema o situación tratada. La participación de los integrantes es asimismo dependiente de las características del

problema o situación que se evidencian en el proceso de trabajo; el que normalmente se, orienta bajo algún modelo específico de labores de equipo.

El trabajo en equipo no siempre constituye una panacea en cuanto a las relaciones interprofesionales; cita Natalio Kisnerman que "el trabajo en equipo crea conflictos, conflictos de poder, es aprendizaje entre ser dependiente e independiente, objeto y sujeto" (Kisnerman, p. 79). Esto implica que el trabajo en equipo constituye por sí mismo un proceso grupal en el cual están presentes problemas de politeya, de conocimiento, de personalidad, de habilidades, y de disposición a colaborar en la tarea. Si bien es la mejor forma de trabajar en la solución de necesidades, situaciones y problemas, el mismo equipo requiere de una integración y cohesión; cosa que no siempre ocurre "arreglando las cosas sobre la marcha". De hecho, el enfoque de "aprender haciendo", para algunos equipos es efectivo, pero para otros no es tan positivo y más bien tiende a calzar en la orientación irresponsable de "echando a perderse aprende". Es por todo lo anterior que estimamos la conveniencia de que el proceso de trabajo en equipo y la noción misma de "estar trabajando con esta modalidad" no se deje como algo accidental o implícito en la ejecución de la labor o la consecución de la meta. El trabajo en grupo no es sinónimo de trabajo en equipo; por esta razón el proceso de trabajo en equipo debe ser evaluado con cierta regularidad, tratando de tomar conciencia de las deficiencias para su corrección y reforzar los aspectos positivos que facilitan la labor; es decir, procurando la eficiencia y eficacia del trabajo. Vale citar que "no hay equipo si hay participación unilateral de alguno de los miembros; el paternalismo y el sentimentalismo crean dependencias, y los dependientes incrementan exigencias sin dar, sin comprometerse" [Kisnerman, 1977, p.79]. Esto constituye uno de los primeros y más urgentes problemas por resolver en la dinámica interna del equipo de trabajo, ya que de lo contrario, la dificultad que se presenta es: cómo ayudar o colaborar en la solución de los conflictos de los beneficiarios, si nosotros mismos no tenemos solucionados los nuestros. El concepto de equipo parte de una idea básica: ninguna disciplina posee todos los

conocimientos y destrezas que requiere la intervención de varias disciplinas.<sup>1</sup>

Desde esta perspectiva, el equipo es un grupo donde el trabajo y las responsabilidades son compartidas por sus integrantes en mayor o menor grado dependiendo del modelo de acción adoptado, proporcionando los aportes disciplinarios correspondientes, dentro de una dinámica particular y global que tiene como meta básica la consecución de objetivos externos.

Se puede anotar que, además de los principios de cohesión e integración, normales en la existencia de grupos humanos, el trabajo de un equipo tiene varios principios que le sirven de guía.<sup>(1)</sup>

a) Principio de cooperación:

El bienestar del equipo, que permite elevar el nivel de producción y productividad puede lograrse a través de la cooperación y generando una competencia constructiva satisfactoria. Según Piaget la cooperación es necesaria para lograr la objetividad del grupo<sup>(2)</sup>.

b) La pertenencia al grupo:

El sentido de pertenencia esté ligado directamente a la acción cooperativa del grupo. Lo anterior proporciona un nivel adecuado de identificación. Sentirse que se es parte de ..., favorece la tarea por realizar, ya que facilita la superación de sentimientos de agresión, hostilidad, e indiferencia, que se presentan como obstaculizados del trabajo conjunto.

c) Pertinencia:

Saber lo que hacemos; esté dentro del contexto de la labor del grupo es importante en la medida que posibilita esclarecer lo que le corresponde a cada miembro como deber y obligación. Así, a la vez que se armoniza el esfuerzo cooperativo, se distribuyen adecuadamente los recursos humanos y materiales, se homologa un lenguaje común dentro de la disparidad de conocimientos científicos internos, y se favorece la crítica

<sup>1</sup> (1) Las siguientes son acotaciones a partir de Pascua Vargas Ma. del Rocío et al., "caracterización del programa de atención y reubicación de menores del Patronato Nacional de la infancia". Memoria de graduación, Universidad de Costa Rica. 1986 pp 111-112.

(2) Jean Piaget, citado en Navarro, 1966, p.119.

constructiva, la autocrítica la interacción grupal y la organización. Todo eso, -sin duda- favorece la realización de la tarea.

d) Comunicación:

En la medida que el equipo posibilite la comunicación, se da paso al intercambio de criterios, lo cual facilita la toma de decisiones y la realización de acciones concretas. La comunicación debe ser clara, espontánea, procurando al máximo solo guardar los secretos profesionales indispensables; es decir que hasta donde sea posible en el equipo deben de evitarse las comunicaciones a medias. El lenguaje verbal debe ser preciso, y el no verbal (gestal, mímico, corporal, pantomímico, etc.) conviene explicarlo haciéndolo evidente en el momento oportuno. La comunicación clara respecto a los hechos, situaciones, palabras, y conceptos es esencial para evitar malos entendidos; los señalamientos positivos o negativos (alabanzas y críticas), favorecen el desarrollo del proceso grupal y mejora el entendimiento entre los integrantes siempre que estos sean comedidos y reales. El abuso de esos señalamientos deteriora la interacción grupal. De una adecuada comunicación se deriva un óptimo proceso de retro-alimentación que facilitará el proceso necesario para el análisis y tratamiento de situaciones determinadas.

e) La toma de decisiones y liderazgo:

En el trabajo de equipo constantemente se deben tomar decisiones para el logro de los objetivos. Por ello, la toma de decisiones debe partir de una adecuada recolección de información, discusión, comunicación y evaluación de tareas por parte de los miembros del equipo. Tomando decisiones y compartiendo las mismas con los otros miembros, la tarea se hace más fácil y efectiva. El hecho mismo de tomar decisiones se convierte en un posibilitador obstáculo del proceso grupal, en la medida que se adecúe o no a las normas, propósitos, modelo de equipo, y supremacía situacional que tienen cada una de las disciplinas representadas en un momento dado. Es decir, el liderazgo depende del modelo de equipo de que se trate y su ajuste a las normas del grupo y situaciones que se tratan.

Los anteriores principios adquieren particularidades relevantes dependiendo del modelo de equipo que se desarrolle; es por esta razón que en las páginas siguientes dedicaremos parte de nuestro

esfuerzo a esclarecer tres tipos de modelos de trabajo en equipo que constituyen alternativas valiosas para la atención resolutoria de necesidades y problemas: multidisciplinario, interdisciplinario, y transdisciplinario. No obstante, debemos aclarar que los modelos pueden ser variados y están en una estrecha interdependencia con las circunstancias que se tengan y el problema que se aborde. Planteado de esta forma, no consideramos que esos tres modelos son únicos para el trabajo de las diferentes disciplinas; hay formas diferentes de trabajo que podrían ser consideradas para la atención de necesidades y problemas. La experiencia nos indica que lo más factible es que el desarrollo de un modelo determinado se ligue a un proceso que lleva al equipo a pasar por una secuencia que va de lo multidisciplinario y llega, finalmente, a lo transdisciplinario. Así establecido, parece ser que lo multidisciplinario constituye el estado incipiente de un trabajo colectivo, lo interdisciplinario el estado intermedio, y lo transdisciplinario el estado óptimo del trabajo en equipo. Sin embargo, debemos establecer que cualquiera de los tres modelos proporciona formas de intervención válidas y favorables para la atención y solución de necesidades y problemas específicos, y que no necesariamente la constitución y utilización de un modelo determinado debe corresponder a la superación de etapas. Esto es dependiente de las circunstancias operativas del grupo, los objetivos por conseguir, las características de los miembros integrantes y las dificultades por resolver. Veamos con más detalle los diferentes modelos de trabajo en equipo.

**Modelo de Equipo Multidisciplinario:**

El equipo de trabajo multidisciplinario puede extenderse como *un* grupo de trabajo constituido por representantes de diferentes disciplinas. Es necesario mencionar que por grupo entendemos un conjunto de individuos envueltos en relaciones sociales, que por sí constituyen continuos de interacción social, en los que las personas participantes se afectan en forma relativa y directa en el transcurso de la consecución de los objetivos y/o metas. Un grupo no es un mero agregado físico de individuos; es un conjunto de personas desarrollando procesos de mutua interinfluencia y condicionamiento. En el equipo multidisciplinario, cada uno de los

miembros constituyen el grupo y, por lo tanto, son responsables del trabajo que se lleva a cabo en su área profesional o técnica, pero requieren del aporte del resto de los miembros del equipo para la planificación, ejecución y evaluación de tareas que conducen al logro de objetivos comunes.

El trabajo en equipo multidisciplinario se da cuando una o varias disciplinas, concurren a la solución de un problema. Aquí la labor requiere del aporte de los otros profesionales para el logro de objetivos comunes; y puede concebirse como una sumatoria de disciplinas que no se interpenetran, sino que están yuxtapuestas. Partiendo de la definición anterior, se puede decir que el aporte disciplinario es correspondiente a la especialidad cognoscitiva del miembro, no ofreciéndose una acción retro alimentadora para los otros profesionales o técnicos, lo que indudablemente tendrá su repercusión sobre los grupos beneficiarios. Así establecido, parece que el equipo multidisciplinario cumple funciones con una perspectiva reduccionista del quehacer, pues el aporte de cada uno de los miembros a la labor es compartimentalizado en el conocimiento, y tiende a dejar de lado el desarrollo de una actividad de carácter compartido e integrado entre los representantes de las diferentes disciplinas. Aun así, debemos anotar que el equipo multidisciplinario tiene varias ventajas:

- a) la labor se encamina, aunque sea por diferentes vías desarticuladas, a la consecución de objetivos comunes.
- b) constituye un grupo de trabajo con participación de diferentes profesionales o técnicos.
- c) aunque comparta mentalizado en conocimiento, siempre se da un enfoque y manejo de la dificultad o problema con base en una perspectiva disciplinaria más amplia.
- d) constituye un intento -aunque incipiente- de atender problemas y necesidades humanas con un enfoque más integrado.
- e) los beneficiarios reciben cualitativa y cuantitativamente más ayuda.

Algunas de las desventajas del equipo multidisciplinario son:

- a) la misma concepción de equipo que se maneja, no posibilita una importante función retro alimentadora entre los miembros, obstaculizando esto mismo el mejoramiento de la labor desarrollada.

b) no constituye por sí mismo una instancia de educación que posibilite el auto aprendizaje de los integrantes.

c) fácilmente, en estos equipos se presentan rivalidades a nivel de: ¿quién sabe más?, ¿quién tiene el don de la verdad? ¿Cuál es la mejor acción a tomar?, ¿quién debe ejercer el liderazgo?

d) la labor del equipo de trabajo, a veces, se circunscribe a las tareas inmediatas y al desarrollo único de un quehacer técnico profesional que impide la optimización de los recursos y la escogencia de las formas más adecuadas de intervención y prestación de los servicios. Evidentemente esto puede generar pasividad en la intervención nominal y conducir a la ejecución de trabajos de manera rutinaria, con pocas posibilidades para un proceso de crítica constructiva y educadora en el interior del equipo.

#### **Modelo de Equipo Interdisciplinario.**

Tratando de romper las barreras entre las diferentes disciplinas que dificultan la comunicación, y en consecuencia la comprensión integral del hombre y su praxis, el hombre emprende el trabajo en equipo interdisciplinario.

Este tipo de equipo surge como una respuesta a la atomización científica producida por la superespecialización.

El equipo interdisciplinario es "un grupo integrado por profesionales o técnicos de distintas disciplinas que congregados para realizar una tarea concreta en común con sentido integral, asumen las exigencias que la labor requiere en función de su desarrollo" [PANI, 1986:26-109].

El trabajo en equipo requiere de profesionales, que tengan una actitud de apertura y permeabilidad en relación con las otras disciplinas. Aún más, exige el abandono de vanidades profesionales, esquemas rígidos de su quehacer particular, y la disposición de recibir lo que las otras disciplinas le pueden brindar. Esto significa que estamos hablando de un tipo de profesional con características de personalidad apropiadas para el trabajo interdisciplinario; un profesional capaz de "desarrollar aptitudes y comunicar conocimientos" [Pichón-Riviere, 1983,3].

La metodología del trabajo interdisciplinario implica una visión detallada, profunda y de totalidad de un problema; permitiendo así el

avance científico, pero ahora con una visión más integral de la realidad abordada.

El equipo interdisciplinario no deja de lado el aspecto subjetivo humano -es decir, la parte afectiva y perceptual-, sino que la integra, lográndose con esto una objetividad dinámica.

Al haber una integración de lo intelectual y lo afectivo, el trabajo en equipo interdisciplinario permite a los miembros del grupo un aprendizaje y un conocimiento totalizador que relaciona la comprensión horizontal; es decir el proceso del grupo con respecto a la tarea y su dinámica propia, y la comprensión vertical, o sea la historia de cada individuo. Con esto estamos hablando de la existencia de un esquema referencial que cada miembro lleva consigo al grupo y que supone el conjunto de experiencias, conocimientos y afectos que al transmitirse de una persona a otra posibilita una mayor velocidad, profundidad y operatividad del conocimiento.

El trabajo en equipo interdisciplinario es por antonomasia operativo, ya que conjuga la ley básica de la técnica de grupos operativos: "a mayor heterogeneidad de los miembros y mayor homogeneidad en la tarea, mayor productividad". La operatividad del grupo con respecto a la tarea precisa de una coordinación en todos sus miembros, función que es llevada a cabo por un coordinador, el cual integra los esfuerzos de sus compañeros en una operación armónica con el objetivo. Los factores que favorecen la coordinación son: "a. el conocimiento preciso de la tarea, b) el intercambio amplio y frecuente de información, c) el adiestramiento conjunto, d) la delimitación clara de las responsabilidades y e) la realización periódica de reuniones" [Gomezjara 1980. 176].

El trabajo en equipo interdisciplinario presenta una serie de ventajas que lo hacen atractivo con respecto a otras metodologías:

a.- permite el aprendizaje y el acercamiento entre sus miembros.

b.- rompe la burocratización de la investigación científica, al hacer asimétrica la comunicación.

c.- brinda resultados más integrados sobre sus objetos de estudio.

d.- posibilita la integración de los individuos tomando en cuenta su esquema referencial.

e.- al haber una inclusión de la parte afectiva de los miembros del grupo, se obtiene una objetividad más clara y verdadera, ya que hace posible relativizar cualquier verdad.

f.- el hecho de que la tarea constituya el elemento líder dentro del equipo, hace más fácil la solidaridad y cooperación entre los miembros; a la vez que se rompen algunos esquemas prefijados, tales como la necesidad de dependencia hacia una figura dominante, y en cambio se abre la posibilidad de favorecer la autonomía y responsabilidad de sus miembros.

g.- las personas pueden sensibilizarse respecto a las necesidades de sus compañeros, y también permeabilizarse al conocimiento de otras disciplinas, mermando así el individualismo científico atomizado.

h.- la coordinación promueve un mayor desarrollo de la tarea y aprendizaje de los miembros.

El equipo interdisciplinario también tiene sus desventajas, que asumen un carácter ideológico; tanto así que algunas veces el trabajo en equipo interdisciplinario fomenta la mediocridad de algunos de sus integrantes, pues en el equipo y su labor esos miembros esconden sus incapacidades para el abordaje científico de los problemas. Otra desventaja que se puede anotar del trabajo en equipo interdisciplinario es que requiere de personas permeables a otras disciplinas y dispuestas al crecimiento. Esta desventaja tiene un carácter relativo, ya que aplicada a aquellos profesionales autosuficientes hace imposible que ellos se incorporen a la labor integrada.

### **Modelo de Equipo Transdisciplinario.**

Dentro de una escuela de modelos, este rompe la estructura clásica del quehacer disciplinario. Tal como lo plantea García Díaz [1983], el equipo transdisciplinario podría observarse como el nivel superior del equipo de trabajo. A este respecto, también Ovide Menín dice que "podríamos esperar que a la etapa de relaciones interdisciplinarias le suceda una etapa superior que sería la transdisciplinaria, la cual no solo cubriría las investigaciones o reciprocidades entre proyectos especializados, sino que también situaría estas relaciones dentro de un sistema total que no tuviera fronteras sólidas entre las disciplinas (Menín, 1981, pp.37-38).

La acción adecuada dentro de un equipo transdisciplinario integra a miembros con

diferentes conocimientos en un solo engranaje para el desarrollo del proceso grupal; es por ello que este tipo de equipo debe de:

a) contar con una ideología colectiva. Es decir, poseer un conjunto de creencias, valores sobre cómo hacer las cosas en una situación de intercambio y traslape de roles, status y funciones disciplinarias entre los diferentes miembros.

b) partir de la existencia de una real integración. Esto se logra con base en un sentimiento de pertenencia, pertinencia, comunicación y clarificación de roles de los miembros del grupo de trabajo ante las diferentes circunstancias.

c) Establecer una adecuada coordinación y distribución de tareas, tratando de producir en todas las relaciones disciplinarias un mecanismo integral, combinado y armónico, que integre en un solo proceso las distintas partes del todo, para el desarrollo de acciones conjuntas que posibiliten la consecución del propósito común, que es deseable para cada una de las partes y a la vez para el todo.

El trabajo transdisciplinario debe superar los obstáculos tradicionales que rompen la unidad de la labor del equipo a partir de la diferenciación disciplinaria de sus miembros, tales como la marcada compartimentación del conocimiento y la estricta diferenciación de roles y status, que no solo provienen de la formación disciplinaria de cada uno, sino que es determinada por la estructura de clases en la sociedad, con marcados valores y normas provenientes del contexto social, que muchas veces - antes que ayudar - impiden la optimización de los recursos y sirven como freno a la calidad y cantidad de la labor del equipo de trabajo.

El trabajo en equipo transdisciplinario supone el comportamiento serio, altamente responsable, dinámico pero a la vez crítico, posibilitador de cambios y poseedor de una inherente flexibilidad característica en el comportamiento unipersonal y grupal. Esta flexibilidad se extiende sobre las acciones de sus miembros integrantes para el logro de los objetivos.

Este tipo de equipo no se exige de la presencia del liderazgo, pero este queda sujeto a las circunstancias del proceso grupal y de la situación que se esté tratando. Las relaciones entre los miembros deben estar orientadas por la ideología colectiva que poseen, que fomenta una actitud exenta de temores a la pérdida de

status y la ausencia de luchas hegemónicas para la obtención del liderazgo personal o disciplinario, los diferentes miembros del equipo deben tener un alto grado de madurez personal y disciplinario, permitiendo la aceptación de la legitimidad de la intervención profesional de los otros compañeros de acuerdo con sus conocimientos, capacidad e idoneidad para resolver la situación.

Cada miembro del equipo transdisciplinario debe estar consciente de que es poseedor de conocimientos propios que otros no tienen y que él puede y debe compartir. Esto es lo que posibilita una acción procesal educativa indispensable a lo interno del equipo y la retroalimentación fomentación necesaria para el desempeño de roles y ejecución de la tarea. Visto de esta manera, el equipo transdisciplinario queda predispuesto a desarrollo de la acción conjunta, al liderazgo compartido a la superación obstaculizadora de roles y status que en adelante deben sujetarse a la dificultad, problema y circunstancia que se enfrente, y al desarrollo de un proceso educativo interno. De ocurrir esto, cada miembro del equipo debe y tiene, dentro de un plano de respeto mutuo, que emplear sus propios conocimientos y habilidades de la mejor forma posible para el trabajo con el beneficiario.

Algunas de las ventajas del trabajo en equipo transdisciplinario son:

a) confianza y seguridad entre sus miembros.

b) Desarrollo de un proceso educativo basado en el apoyo a los otros, y una comunicación abierta y auténtica que posibilita la superación de las fronteras disciplinarias compartimentadas del conocimiento.

c) los objetivos del equipo son claros y compartidos por todos, con la existencia de posibilidades de modificación por consenso grupal.

d) los conflictos no son evadidos sino confrontados, y más bien se toman como un medio para el crecimiento y la cohesión del grupo.

e) los recursos se potencian, se aglutinan para la resolución del problema o situación, sin extrapolaciones intencionadas para obtener beneficios individualizados.

f) el liderazgo es compartido y rotatorio, dependiendo de la situación, lo que evita conflictos derivados del status personal o profesional.

g) la escogencia de los métodos de trabajo es com partida por todos los miembros del grupo.

h) la multiplicación de roles, funciones y posibilidades de liderazgo, promueven la optimización de los recursos grupales.

Algunas de las desventajas del equipo transdisciplinario son:

a) requiere de una verdadera consolidación del equipo como grupo, y por tanto este proceso de consolidación puede retardar el desarrollo de acciones conducentes al logro de objetivos.

b) puesto que la mayoría de las decisiones y acciones involucran una posición democrática y participativa de todos los miembros, es necesario invertir más tiempo en reuniones de coordinación para el logro del consenso grupal.

c) la integración de nuevos miembros, no es tarea fácil, sobre todo por las dificultades de asimilación de la ideología colectiva y participativa imperante, el traslape de roles, funciones y actividades entre todos los miembros; y el ejercicio del liderazgo compartido y dependiente de la situación atendida.

d) la existencia de una actitud dinámica, crítica y abierta al cambio, lo que excluye irremediamente a las personas pasivas, negligentes, rutinarias y acriticas.

#### **Anotaciones Finales.**

Al establecer estas últimas consideraciones sobre el trabajo en equipo nos referiremos a la operatividad de los equipos de trabajo en el campo de la salud, ya que brinda un marco referencial interesante para concretar el tema.

Para el trabajo en el campo de la salud partimos de dos concepciones fundamentales: la persona como totalidad y la complejidad de las necesidades y problemas que aparecen en este campo. En el primer caso entendemos al individuo como un ser indivisible e interactuante en sus componentes. En el segundo caso entendemos al ser humano expuesto a las interrelaciones de sus componentes bio-síquicos con su medio ambiente (aspecto referido a las relaciones sociales y condiciones del contexto material). En este enfoque bio-psico-social se hace necesaria la participación de diversas disciplinas en la atención resolutoria de necesidades y problemas relativos a la salud en cualquiera de los niveles de atención: curativo, rehabilitatorio, preventivo de enfermedades, o promocional de la salud.

Una forma de trabajo en equipo es la multidisciplinaria. Aquí tanto la interacción de los componentes que inciden en el individuo, grupo o comunidad, como la presencia de profesionales y técnicas de diversas disciplinas, llevan a la atención de necesidades y problemas en forma multidisciplinaria. Por ejemplo, en un Hospital encontramos que frecuentemente se da esta relación: el trabajador social, el médico, la enfermera, el nutricionista, el farmacéutico, el psicólogo y otros realizan acciones disciplinarias independientes a fin de lograr un objetivo común, la recuperación del paciente interno.

Tienen un instrumento de trabajo básico que los liga, el expediente clínico del paciente, y otro coadyuvante que es la referencia a especialistas, mediante la cual se obtiene la participación disciplinaria de funcionarios del centro. Es observable que en esta modalidad de trabajo, está presente la recurrencia por yuxtaposición de diversos conocimientos para la atención del paciente, grupo o comunidad en la resolución de la necesidad o problema; no así, el intercambio de conocimientos o experiencias en una función de retroalimentación que permitan el crecimiento de los miembros del equipo. Esto último impide que el equipo se convierta en una adecuada instancia de aprendizaje para los diferentes profesionales que lo integran.

Como segunda modalidad de trabajo en equipo encontramos la interdisciplinaria. En el sector salud esta modalidad adquiere connotaciones importantes debido a las múltiples especialidades dentro de una misma disciplina y de las diferentes disciplinas que participan en la atención de las necesidades y problemas que se suscitan en el campo.

El trabajo en equipo interdisciplinario se da como una necesidad cuando el enfoque para la curación, mantenimiento y preservación de la enfermedad, así como la promoción de la salud, es bio-psico-social. En una concepción de unidad de estos componentes no cabe la yuxtaposición de conocimientos y de acciones; para su atención debe trascenderse lo multidisciplinario y debe irse a la complementariedad, propia de las diferentes disciplinas.

La interdisciplinariedad permite "una visión detallada, profunda y de totalidad de un problema"; es decir, con una visión más integral de la realidad abordada. Por ejemplo, la atención de pacientes crónicos

bajo la modalidad de clínicas, es una buena alternativa para la aplicación del trabajo en equipo interdisciplinario. Consiste en la integración de un equipo de trabajo por todas aquellas disciplinas que tengan relación en el abordaje de la atención del paciente con enfermedades crónicas, tales como hipertensos, o diabéticos que requieren de atención individual y colectiva. Este modelo de equipo requiere de: la permanencia del grupo de trabajo que permita pasar las etapas de individualidad, identificación, e integración que se requiere por parte de sus miembros; una estructura organizativa, que permita la definición de objetivos y modalidades de operación del grupo, que comprende la delimitación de tareas de la complementariedad de conocimientos y de acciones; instancias de comunicación que posibiliten organizar programas y evaluar el quehacer.

Los miembros del equipo interdisciplinario se integran por asignación a la clínica, a partir de lo cual se inicia el proceso organizativo del grupo, programación de acciones, delimitación de tareas, y complementariedad de conocimientos y esfuerzos para la atención del paciente. Las instancias de comunicación del grupo son los recursos y las actividades conjuntas, manteniéndole como instrumento de interacción el uso del expediente clínico. Existe una comunicación constante entre los miembros que permite la retroalimentación y la toma de decisiones en conjunto: se manifiesta el principio de cooperación, así respecto a la labor educativa se dan en forma incipiente acciones transdisciplinarias, con el abordaje de temas en forma indistinta por los diferentes miembros del equipo. Como parte de la estructura organizativa se nombra un coordinador, sin perder de vista la condición de "primus- ínter-pares" de los miembros del equipo.

La tercera forma de trabajo en equipo en el sector salud está representada por el trabajo en equipo transdisciplinario, que presenta características bastante similares a las del equipo interdisciplinario, pero que se diferencia en lo relativo a la delimitación de tareas. Si bien es cierto que existe una delimitación de tareas para los diferentes miembros del equipo, se dan por aspectos específicos o altamente calificados de una disciplina. Por ejemplo, el recetar medicamentos, se da un cambio en lo que respecta a roles rígidos pues ya existen en este tipo de equipo conocimientos y

acciones que pueden ser manejados por varios de los miembros que lo integran. Por ejemplo, en el equipo de terapia de familia todos pueden manejar las sesiones terapéuticas.

## BIBLIOGRAFÍA

García, Díaz, María. "Trabajo en Equipo". Ed. Pondo Educativo Interamericano. México, 1983.

Gomezjara, Francisco; "Técnicas de desarrollo comunitario". Ediciones Nueva Sociología. México, 1980.

**Kisnerman, Natalio. "El taller: integración teoría-práctica". Ed. Hvmanitas. Buenos Aires. 1977.**

**Navarro, Ma. Luisa. "El método de trabajo en equipo".** Edit. Losada S.A., 7 ed., Buenos Aires, 1966.

Mc.Gregor, "The profesional Manager". Mc.Graw-Hill editores. **New** York. 1967.

Menín, Ovide. "Equipo interdisciplinario en Psicología Educativa". Psicología de la Educación. Ed. Escarabajo de Oro. San José, Costa Rica. 1981

Pascua Vargas, María del Rocío, et al. "Caracterización del Programa de atención y reubicación de menores del Patronato Nacional de la Infancia en los casos del menor abandonado en Costa Rica Memoria Final de Graduación en Trabajo Social, Universidad de Costa Rica. 1986.

Patronato Nacional de la Infancia; Documento sin título. San José, 1986.

Pichón Riviere, Enrique; "Estructura de una Escuela destinada a la formación de psicólogos sociales". En Antología de grupo operativo y psicología institucional Escuela de Psicología Universidad de Costa Rica. 1983.

## RESUMEN

Este artículo presenta tres modalidades de trabajo en equipo a saber, multidisciplinario interdisciplinario, y trans-disciplinario. En cada uno de ellos los autores definen sus características formales y la dinámica que permiten, así como sus ventajas y desventajas. A través del artículo se trata de dejar especificado que la consolidación del equipo de trabajo se desarrolla a medida que la modalidad evoluciona desde la multidisciplinariedad : hasta la transdisciplinariedad; en la cual sus miembros presentan la máxima integración que les permite desarrollar tareas, en una conjugación disciplinaria total.

El campo de la salud es un ejemplo de la labor de equipo, en las tres formas que se exponen.

### **SUMMARY**

This article describes and defines three types of team work - multidisciplinary, interdisciplinary and crossdisciplinary.

For each type, the authors determined the formal characteristics, the dynamics, the advantages and disadvantages of each.

This study discusses the evolution of joint disciplinary work from a loose multidisciplinary mode to a crossdisciplinary mode which in turn allows for maximum group integration, shared tasks and total disciplinary cooperation team work in the field of health, illustrates this type of evolution and the three types of team work studied.

---