

## **LA ESCRITURA ENSAMBLADA: UN TRABAJO COLABORATIVO ENTRE DOCENTE Y CURSANTES DE POSGRADO**

ALICIA CORVALÁN DE MEZZANO<sup>1</sup>

### PROPUESTA PEDAGÓGICA VIRTUAL EN TIEMPOS DE PANDEMIA

El presente escrito da cuenta de una propuesta pedagógica en tiempos de pandemia y cuarentena en Argentina, para el dictado del seminario «Equipos de trabajo y trabajo en equipo», desarrollado virtualmente en el primer cuatrimestre del año 2021, en la Universidad de Buenos Aires, Facultad de Psicología en carácter de curso de Posgrado de la Carrera de Especialización en Psicología Organizacional y del Trabajo.

El primer día de las dos clases intensivas dictado desde la plataforma virtual Teams, se procedió a realizar una presentación general sobre objetivos y expectativas de la docente y los alumnos. Se prosiguió con un encuadre teórico del seminario donde se plantearon inicialmente tres ejes organizadores: grupo, equipo e instituciones en tiempo de pandemia.

Algunos de los temas tratados fueron la diferencia central entre grupo y equipo, el ejercicio del liderazgo, los conceptos de eficiencia y eficacia, la creatividad y la inteligencia, todo enmarcado en el contexto institucional.

Se analizó un breve video de la Tolda y el Obrador, ambas metáforas de la Psicología Institucional, considerando los diferentes campos disciplinares articulados con casuística de la docente focalizada en grupos y equipos de trabajo. Se subrayó la importancia considerar la subjetividad de cada integrante, la constitución grupal y el tipo de institución donde se desarrollan las prácticas laborales. En los equipos de trabajo el desafío es tratar de encontrar lo común en lo diverso.

La docente solicitó a los alumnos armar un grupo virtual, eligiendo un material o dos (el vídeo, powerpoint, textos) para intercambiar sin la presencia de la docente, planteándose preguntas y propuestas. Para poder leer de todos los materiales, uno de los compañeros reenvió los archivos a quienes no habían accedido a ellos.

---

<sup>1</sup> Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.

Al momento de reunirse una compañera propuso realizar un cambio de plataforma virtual de Teams a Meet, para poder verse todos por cámara, ya que algunos integrantes con Teams no tenían acceso a una. A su vez, uno de los integrantes creó un enlace en Meet y otro para controlar que todos estuvieran en la misma plataforma. Una vez que todos se encontraron, se intercambiaron sobre los textos leídos, preguntas y propuestas sobre temas tales como el liderazgo, los roles establecidos entre los integrantes, la metáfora de la Tolva, de qué manera la pandemia produjo un cambio de paradigma y el concepto de Obrador como sinónimo de equipo.

Ante un imprevisto el grupo se reorganizó, uno de los integrantes tomó la iniciativa de ofrecer una solución ante la dificultad, el resto de los participantes analizaron la situación, se repasaron los pros y los contras, resolviéndose rápidamente acompañar la propuesta.

En el segundo encuentro virtual la docente solicitó que cada uno de los participantes describiera una escena de tareas laborales grupales con el fin de considerarlo como objeto de análisis, planteando el material a considerar y analizándolo a través de las cuatro estructuras (legal, técnica, económica y psicosocial), recalcando la importancia de tener organizadores (la Tolva y el Obrador) para presentar el material, tomando en cuenta tres ejes: las prácticas laborales / profesionales y el concepto de trabajo de un grupo o equipo de trabajo en el contexto institucional, que será el objeto principal de análisis para el trabajo escrito.

Las metáforas organizadoras de la Psicología Institucional denominadas la Tolva y el Obrador, correspondientes a una perspectiva interdisciplinaria desde la teoría la primera y desde las metodologías colaborativas la segunda, identificadas con la Psicología Institucional, son a su vez modelos que «expresan» el trabajo mental y aplicado de la colaboración del trabajo en equipo. (Corvalán de Mezzano, 1993).

Al compartir las propuestas personales, el intercambio grupal retroalimentó la producción individual, enriqueciendo las presentaciones de aquellos alumnos que manifestaron tenerlas definidas y motivando a los demás.

El trabajo en equipo entre docente y cursantes se extendió después de concluida la evaluación del escrito individual, dado que una vez evaluados los escritos finales la docente propone a los cursantes presentar un escrito colaborativo para un congreso virtual, como expresión de la constitución de un equipo de enseñanza-aprendizaje, produciendo un ensamble final con dicha presentación.

En el escrito colaborativo final presentado en el congreso se incorporaron síntesis de cada producción individual final respetando la diversidad de estilos y temas se logró elaborar un texto común bajo los dos organizadores teóricos-prácticos mencionados.

Cada uno de los escritos consideró las instituciones como contexto para el análisis de grupos y equipos de trabajo en tiempos de pandemia. Se incluyeron en ellos propuestas prácticas de resolución de problemas, producto de reflexiones sobre la propia práctica profesional en situaciones de conflicto y sufrimiento institucional. Cada autora abordó alguno de los siguientes temas: características de grupos y equipos, metodologías ágiles de los equipos, la comunicación, cambios e historias en conflicto, funciones y roles de los miembros de los equipos, características requeridas del rol del liderazgo y de los integrantes de un equipo según la tarea, diálogo grupal, relación entre equipo y cultura organizacional, entramado vincular, recursos colaborativos entre lo común y lo individual.

#### SELECCIÓN DE ALGUNAS IDEAS APORTADAS POR SUS CURSANTES PRESENTADAS PARA LA APROBACIÓN DEL SEMINARIO

Esta selección ha sido parafraseada con el intento de transmitir brevemente la diversidad de enfoques y los aspectos particulares de las prácticas profesionales de cada autora a través de las cuales se apropiaron de los conocimientos impartidos por la docente a la vez que incluyeron su propia visión.

##### 1. Camila Martínez denominó «Fiesta de los colores» su escrito

Esta cursante no tenía experiencia profesional en relación con recursos humanos por lo cual se la invitó a tomar alguna experiencia observada sobre equipos y articular con la bibliografía del seminario. Fue la que aportó el primer material escrito constituyéndose en el texto motivador para sus compañeros y disparador inicial para ejercitar siempre virtualmente la comprensión de la propuesta articulándola con los conceptos teóricos a aplicar según los objetivos del seminario.

Planteó la necesidad de analizar una propuesta de una situación laboral referida a un equipo de trabajo de una muestra deportiva, considerando varias dimensiones, en el contexto de la institución educativa descripta.

Para ello realizó un recorrido por varias lecturas bibliográficas a fin de poder analizar desde una perspectiva holística, incluyendo al ámbito cultural al que pertenecen los grupos-equipos que

aborda, que es una Escuela Normal tradicional de Argentina. Usos y costumbres tradicionales, históricas que se mantienen a lo largo de una centuria, aunque se lleva a cabo una actividad que la convierte en única e innovadora.

La autora analiza este caso desde la mirada y rol de una acompañante terapéutica que, al acompañar a un alumno de este establecimiento, pudo participar desde la cotidianidad, como observadora no participante y, en otras ocasiones, como observadora participante.

Describe que organizan la denominada *fiesta de los colores*, que es una competencia deportiva llevada a cabo dentro del establecimiento durante dos días al finalizar cada año.

Los quinientos estudiantes de primero a quinto año del secundario participan divididos en cuatro grupos representados por distintos colores, aceptando el color que les corresponde.

En cada grupo hay ocho líderes, cuatro líderes femeninas y cuatro líderes masculinos.

Su análisis, partiendo del rol de observadora como acompañante terapéutica de un alumno, sin funciones dentro de la escuela, se constituyó en un primer paso siempre valioso de observación.

Quedaba claro que desde su rol no podía proponer cambios al interior de la institución, a diferencia de sus compañeras de cursada que sí mantenían un puesto de trabajo instituido profesionalmente.

2. Silvana Caballero construyó un escrito acerca de cómo la supervisora y los terapeutas al interior de una institución constituyen un equipo.

Realizó un recorrido por diferentes aportes teóricos acerca de los conceptos de equipo de trabajo, psicología institucional y sufrimiento en las instituciones. Abordó este caso analizando la problemática de la construcción de equipos en tiempos y contextos complejos, entre otros referidos a la pandemia.

La institución es un Servicio de Psicopatología de una obra social perteneciente a un organismo público desde el rol de supervisora externa de un equipo de profesionales.

La autora dice:

La pandemia del virus SARS-CoV2 puso en evidencia tanto las miserias como las fortalezas de las instituciones en general, en particular mirando al equipo de psicopatología, más que nunca en el encuentro con lo real y el inevitable fracaso (Dejours, 2012) expuso el sufrimiento y abrió paso a la pregunta por qué estaban en esta organización, por qué eligieron

seguir siendo parte de ella.

Plantea así el malestar intrínseco a la pertenencia institucional a la vez que la necesidad y satisfacciones que involucra tal pertenencia.

Sostiene que es «...el espacio de la supervisión funcionando como obrador el que permitió y permitirá trabajar en estos diálogos con el grupo». A partir de un caso supervisado inició la posibilidad de hablar, establecer roles y trabajar en conjunto. Dialogar sobre los vínculos patológicos que expuso la pandemia reconociendo la incidencia que tuvo. También que es el colectivo grupal al generar lazos de confianza y armar recursos compartidos colaborativos conducen a establecer la postura del equipo frente a la realidad.

Ella alude a mecanismos de defensa colectivos que entiendo, que una vez analizados, permiten a los profesionales defenderse de la voracidad institucional.

Concluye que pertenecer y funcionar en equipo fortalece la individualidad, no la aplasta, ayudando a reconocer la decisión subjetiva de pertenecer a la organización, «... a pesar de lo que duele».

3. Lucía Cabral se centra en la «Conformación de un equipo de trabajo en una organización de salud en pandemia: pasado, presente y planificación de futuro» presentando el caso del equipo de trabajo del que formó parte en la actualidad como responsable del Departamento de Recursos Humanos de una institución de salud privada del interior de la provincia de Buenos Aires.

Hace un breve recorrido diacrónico en el que plantea que asumió ese rol en marzo de 2020, «días previos a declararse la pandemia de coronavirus en nuestro país. La pandemia impactó fuertemente en la dinámica y organización del hospital, con un profundo protagonismo del Departamento de Recursos Humanos». El proyecto previamente planificado para implementar desde su sector fue postergado, abocándose a reorganizar la estructura del Hospital, considerando los aspectos emocionales de los integrantes de la organización dado el impacto laboral particular por la pandemia en una organización abocada a la salud.

Propicia desde su puesto de trabajo: «estrategias de intervención a desarrollar buscando lograr mayor eficacia y salud para los integrantes del equipo, incluida la salud de quien presenta el caso», en su rol de conducción.

4. Marian Guidobono denomina su escrito: «Del grupo de trabajo al trabajo en equipo».

Como psicóloga laboral en la Dirección de Recursos Humanos de un organismo público nacional enfoca la situación laboral del equipo de trabajo que integra desde el año 2016 hasta la actualidad. Los objetivos del equipo respecto de la institución son: la resolución de los conflictos internos, el mantenimiento de un clima laboral adecuado y la distribución eficaz de los recursos humanos existentes. Su escrito es una reflexión articulada con datos teóricos sobre el funcionamiento del grupo de trabajo que se constituyó, a su entender, en equipo de trabajo.

Dice al respecto:

Considero que para que se haya producido esta conversión de grupo de trabajo a equipo, influyeron los cambios de integrantes, a lo largo de la historia del equipo, y por ende el cambio de la dinámica del mismo. Pudimos articularnos, complementarnos, teniendo los integrantes habilidades y predisposición al trabajo en equipo. Fuimos dialogando y compartiendo la información de trabajo, construimos el respeto y la confianza entre nosotros. El liderazgo pasó a ser compartido, rotando de acuerdo con la tarea. La responsabilidad se convirtió en colectiva y las decisiones fueron tomadas entre todos los integrantes. Constituyendo así un equipo que trabaja en ensamble, con confianza, buena comunicación y respeto entre sí, renunciando a los individualismos (Corvalán de Mezzano, 2012).

También toma en cuenta que un equipo también puede disolverse o regresar a un estadio de grupo, de allí que se pregunta, si seguirán a futuro siendo un equipo o por lo contrario se disolverán o volverán a un estadio de grupo. Ese interrogante se basa en un acontecimiento cercano ya que dos colegas del equipo están próximos a retirarse de la institución. Pero considera que se logrará volver a rearmar un equipo mientras los nuevos integrantes que ingresen tengan la competencia y predisposición de trabajar en equipo.

5. Cecilia Solís desarrolla el tema de «Falencias en la comunicación organizacional» basado en la referencia práctica a equipos de una organización proveedora de dispositivos médicos. Para ello se focalizó en los equipos de Atención al Cliente y del Área Comercial, con el objetivo de analizar las falencias en la comunicación entre ambos incluyendo una caracterización de la organización. Consideró un factor central de esos tiempos de pandemia y cuarentena, correspondiente a la modalidad del teletrabajo incrementada desde el 2020 por ese acontecimiento.

El equipo de Atención al Cliente interactúa de manera continua con el equipo Comercial llevando a cabo un tipo de comunicación muy poco eficaz y en ocasiones un tanto conflictiva, lo

cual provoca situaciones de agotamiento físico y mental en los empleados, reiteradas ausencias y licencias médicas.

El equipo de Atención al Cliente interactúa de modo continuo con el equipo Comercial demostrando en la práctica un tipo de comunicación muy poco eficaz y a veces conflictiva. Como resultado se advierten situaciones de agotamiento físico y mental en los empleados, con reiteradas ausencias y licencias médicas.

Sostiene que «Como objetivo general se planteó mejorar dentro de la estructura psicosocial, la comunicación interna entre los integrantes del equipo de Atención al Cliente y los del equipo Comercial de dicha organización, contemplando el contexto actual de pandemia».

Según Mezzano (2000)

El trabajo grupal desarrollado de manera virtual, necesita de cierta coordinación diferente al trabajo presencial. Desempeñar el teletrabajo, convoca a un encuentro de tres ámbitos situados en un mismo espacio físico: la vida familiar, la laboral y el esparcimiento. Se concluye que la competencia de trabajo en equipo y la comunicación asertiva es fundamental para poder desarrollar tareas de manera efectiva dentro de una organización, de esta manera se privilegia también la salud mental de los empleados. El reconocimiento es muy importante, no solo económico, sino también verbal para generar motivación entre los trabajadores.

6. Martina Urdirós eligió como tema «Las metodologías ágiles en los equipos»

Las llamadas metodologías ágiles, producto de una transformación cultural, se aplican en algunas organizaciones que intentan implementar un nuevo modelo de trabajo, con equipos multidisciplinarios y que tengan autonomía en la capacidad de ejecución. Implementan metodologías «Lean» con el objetivo de mejorar los procesos que requieren cambios, favoreciendo la innovación, pudiendo introducirse en nuevos negocios, según las prioridades estratégicas de cada organización.

Aplicó en relación con su práctica laboral el concepto de las estructuras para analizar el grupo de trabajo: la estructura técnica, referida a la formación y capacitación; la estructura económica, que según el puesto o rol se corresponde con un determinado salario; una estructura legal en relación con derechos y deberes laborales y una estructura psicosocial, en la que priorizó la comunicación

entre los colaboradores del equipo. Todas ellas se interrelacionan lo cual se corresponde a la complejidad propia de las instituciones (Corvalán de Mezzano, 2007 y 2010).

Analizó la situación en un grupo de trabajo abocado a la Formación y Desarrollo integrado por cinco personas, todas mujeres con distintos paradigmas de trabajo y diferentes generaciones. Describió dificultades expresadas como resistencias a una nueva forma de trabajo. Ello trajo conflictos al equipo: algunas colaboradoras se adaptaron para realizar diferentes ceremonias ágiles requeridas (como dailys, weeklys, sincros o retrospectivas sobre el trabajo), en tanto otras las consideraron innecesarias para concretar la tarea. En tanto la empresa requería que todas practicarán una cultura de metodologías ágiles de trabajo, con la consiguiente evaluación de su implementación junto a la Evaluación de Desempeño de cada colaborador.

En las conclusiones a las que la cursante arribó considera que mientras la organización va hacia un modelo de metodologías ágiles de trabajo, en simultáneo sigue manteniendo las estructuras jerárquicas muy tradicionales, lo cual obstaculiza la vinculación entre responsables y pares, poniendo a los equipos en una contradicción entre la autonomía y el dar cuenta a sus directivos de sus desempeños.

La autora propone, para mejorar esos problemas, centrar su atención en la dimensión psicosocial, enfocándose en la comunicación, relevando el nivel de conocimiento que tienen las integrantes del equipo de las metodologías ágiles. Posteriormente intervenir desde la dimensión técnica realizando una capacitación completa al respecto promoviendo que todo el equipo alcance un mismo nivel de conocimiento.

## CONCLUSIONES

Este escrito es un producto a posteriori de la presentación anterior en un congreso académico que demostró en acto cómo cuando todos los integrantes del curso y la docente se comprometen y producen individual y grupalmente, es posible alcanzar un paso más, como el escrito presentado colectivamente. También se cumplió un objetivo secundario, pero no menos importante para algunos de los profesionales noveles: ejercitarse para la preparación y presentación en equipo de una producción académica en el ámbito de un congreso. Se construyó siempre dentro de la virtualidad, con compromiso de equipo, aprovechando la conexión que las plataformas y dispositivos a distancia otorgan como posibilidad de comunicación.



Las cursantes integraron conocimientos de otras materias, colaboraron siempre desde la virtualidad, construyendo un trabajo en red en diálogo y en escritura, basando el concepto de equipo en las redes conceptuales de las metáforas institucionales interdisciplinarias presentadas, Se logró finalmente crear una red como obrador para la escritura.

Se expresaron en aquella oportunidad síntesis de los temas desarrollados por las cursantes respetando los diversos estilos y temas aportados por cada una de las autoras, que se aunaron bajo dos organizadores teórico-práctico: las metáforas de la Tolva y el Obrador (Mezzano, 1993), centradas en las instituciones como contexto para el análisis de grupos y equipos de trabajo. Se incluyeron propuestas prácticas de resolución de problemas laborales, producto de reflexiones sobre la propia práctica profesional. Fueron presentados por cada autora los temas siguientes: características de grupos y equipos, metodologías ágiles de los equipos, la comunicación, la propia implicación en los análisis realizados, cambios e historias en conflicto, funciones y roles de los miembros de los equipos, respeto, confianza, responsabilidad, características del liderazgo rotativo de acuerdo con la tarea, diálogo grupal sobre la tarea, el equipo y la organización, entramado vincular, recursos colaborativos, el equipo que trabaja en ensamble, estrategias de intervención, el contexto actual de pandemia y su incidencia.

Logramos mostrar el trabajo en equipo con su característica de escritura colaborativa que incluyó, después de la cursada, un encuentro periódico virtual para organizar y operativizar la producción escrita del equipo constituido para el intercambio académico siempre desde la virtualidad.

La virtualidad y sus dispositivos desde una condición humana, la educación y el trabajo quedaron vivenciados y transmitidos en el producto final de este seminario. La escritura ensamblada posterior fue un trabajo colaborativo, en red, entre docente y cursantes de posgrado.

## BIBLIOGRAFÍA GENERAL

- Agamben, G. (2011). Qué es un dispositivo. *Sociológica*, 26(73), 249-264.
- Aritzeta, A., y Ayestarán, S. (2003). Aplicabilidad de la teoría de los roles de equipo de Belbin: un estudio longitudinal comparativo con equipos de trabajo. *Rev. de Psicol. Gral y Aplic*, 56(1), 61-75.
- Corvalán de Mezzano, A. (2007). *Permanecer y transformar. Crisis en las instituciones*. Buenos Aires: JVEditor.
- Corvalán de Mezzano, A. (2010). *Psicólogos institucionales trabajando*. Buenos Aires: Eudeba.

- Corvalán de Mezzano, A. (2012). El trabajo institucional de los equipos. *Aris. Revista de Investigaciones y Aplicaciones en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2(2), 27-40.
- Corvalán de Mezzano, A. (2015). La escritura: un trabajo del consultor y de los consultantes. *Cuadernos Sociales 14/15 Iberoamericanos – Centro y periferia en perspectiva*.
- Corvalán de Mezzano, A. (2020). El obrador de la memoria de un equipo de investigación sobre ciberacoso [Inédito]. Buenos Aires.
- Corvalán de Mezzano, A., Caballero, S., Cabral, L., Guidobono, M. B., Martínez, C., Solís, C., y Urdirós, M. (2021). Escritura del equipo: entre docente y cursantes de un seminario sobre equipos de trabajo, trabajo presentado en Congreso de Psicología, UBA, Buenos Aires.
- Corvalán de Mezzano, A., D'Angelo, A., Deppen, R. (2022). Dispositivo pedagógico con tecnologías para la recuperación de recuerdos personales y memorias institucionales en pandemia.
- D'Angelo, A y Vallone, V. (2020). La enseñanza en entornos virtuales. Una mirada desde la didáctica en tiempos de pandemia [Ficha de cátedra]. Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires.
- Dejours, Ch. (2012) *Trabajo vivo Sexualidad y Trabajo. Tomo I*. Buenos Aires: Topía (Colección Psicoanálisis, Sociedad y Cultura).
- Dejours, Ch. (2013). *Trabajo y Emancipación. Tomo II*. Buenos Aires: Topía (Colección Psicoanálisis, Sociedad y Cultura).
- Katzenbach, J. (Coord.). (1998). *El trabajo en equipo. Ventajas y dificultades*. Buenos Aires: Granica.
- Mezzano, R. (2000). *La obra en construcción. Interrelación de las estructuras que la atraviesan* [Apunte de Cátedra de Práctica y Organización de Obra]. Buenos Aires: Ceadig-Eudeba.
- Torrelles, C., Coiduras, J., Isus, S., Carrera, F. X., París, G., y Cela, J. M. (2011). Competencia de trabajo en equipo: Definición y categorización. *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 15(3), 329-344. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=56722230020>

## Otras fuentes

Materiales en la plataforma: Power Point, video y otros archivos digitales. Materiales brindados por la docente en el Seminario «Equipos de trabajo y Trabajo en Equipo» dentro de la Carrera de Especialización en Psicología Organizacional, Facultad de Psicología UBA.