

Comunicaciones EJE III: ACERCA DE LA COHESIÓN DE EQUIPOS DE CENTROS RESIDENCIALES PARA MENORES EN CONFLICTO SOCIAL

*Francisco Aguelo Muñoz
Instituto Aragonés de Servicios Sociales
Centro de Educación e Intercambio por Medida Judicial*

Resumen

Los equipos educativos que trabajan en centros residenciales para menores infractores sufren un importante desgaste. Trabajar la cohesión puede contribuir a aumentar la calidad de las intervenciones y a mejorar la salud laboral de estos equipos.

Palabras clave:

Centros residenciales, menores infractores, trabajo en equipo, cohesión

La profesión del educador social responde a unas necesidades sociales y trabaja con unos sujetos desde una lógica educativa. Los educadores sociales son profesionales que tienen una trayectoria, una formación y unas determinadas relaciones sociales.

Generalmente desarrollan su práctica en marcos institucionales más o menos complejos formados por múltiples componentes en constante relación e interdependencia. Dentro de esas estructuras trabajamos en un continuo intercambio con otros profesionales, ya sea por razones laborales (compartimos los mismos usuarios) por razones personales (necesitamos consejo o formación) o por cuestiones estructurales, trabajamos en organizaciones más o menos jerarquizadas. Y aún dentro de esas estructuras solemos compartir nuestras acciones con otros profesionales, agrupados con diversas denominaciones: equipo, equipo técnico, equipos de atención, trabajo en equipo, equipo multiprofesional, interdisciplinar... (Aguelo 1999)

Por otra parte, aunque durante muchos años los educadores no han formado parte de los cuadros directivos o de gestión al considerarse que no dominaban los saberes teóricos de referencia, últimamente y seguramente como consecuencia de una mayor consolidación profesional cada vez hay más puentes entre lo que serían los puestos de trabajo del terreno y los de gestión.

Por eso y desde esa doble visión, la de entender que forma parte del ser educador social el hecho de trabajar en equipo y que por otra parte la carrera profesional del educador pasa por la posibilidad de realizar funciones de gestión y dirección de equipos o instituciones, pretendemos presentar nuestra reflexión sobre el trabajo en cohesionar equipos en entornos de alta presión- por otra parte muy habituales en nuestra profesión- como son los centros residenciales para menores en conflicto

Los centros residenciales de menores: un ámbito de condiciones laborales de alta presión ambiental

Los centros residenciales de menores son sistemas organizacionales (*Ruiz Olabuénaga, 1995*) donde todos sus integrantes están sometidos a una especial presión. Los educadores que trabajan con menores son uno de los colectivos que sufren mayor estrés como consecuencia de su tarea, lo que se refleja en altas cifras de bajas laborales y una alta rotación entre los profesionales que trabajan en estos centros. De nuestra experiencia recogimos que era posible considerar la dimensión colectiva de esta situación, más allá de las circunstancias individuales (*Peiró, et al 2002*).

Parece al menos en lo referente a centros de protección, que aquellos que acogen a niños y niñas presentan menos problemas de organización y conflictos interpersonales que los centros destinados a chicos y chicas adolescentes. Esto puede deberse a condiciones asociadas a la situación de los jóvenes pero también a la necesidad de equipos profesionales muy compenetrados y que en sí mismos no supongan una fuente de estrés añadida.

Quizás una de las características claves de los equipos que trabajan en centros residenciales de menores es su capacidad de adaptarse a las demandas de la tarea.

Esto se refleja en que en situaciones de incremento de estrés, adaptan sus:

- a. estrategias de toma de decisiones;
- b. estrategias de coordinación y cohesión, lo que tiene que ver con la comunicación (implícita y explícita);
- c. estructura de organización,

Y son capaces de mantener un óptimo nivel de rendimiento, mientras mantienen el estrés a niveles tolerables...lo cual repercute en la calidad del trabajo de estos equipos

En los centros de menores en conflicto los equipos de trabajo se enfrentan a dificultades muy diversas, es frecuente por ejemplo que las diferentes orientaciones de cada

profesional repercutan en el establecimiento de objetivos y en la toma de decisiones (Sánchez, 1996), así como en la creación de buen ambiente de equipo, necesario para concentrar los esfuerzos en la tarea.

En nuestra práctica entendemos que es vital para el buen funcionamiento de los equipos el llegar a consensos acerca de los objetivos, los criterios y las técnicas de intervención, así como definir muy bien las funciones de cada profesional.

Por ello parece necesario el desarrollar un cierto modelo de reflexión compartido de los entornos de la situación y de la tarea, y un modelo consensuado de la interacción de las tareas de los distintos miembros de los equipos, sus aptitudes y capacidades (Morales, 2004)

Generalmente en estos centros, la presión diaria hace que los equipos suelen centrarse mucho en la tarea, prestando poca atención al mantenimiento y soporte emocional del grupo.

Los miembros de los equipos socioeducativos para menores en conflicto suelen ser conscientes de la necesidad de valorar aspectos básicos y relevantes de la estructura grupal, porque entienden que determinarán los resultados de las intervenciones (Martín et al), como por ejemplo los diferentes estatus (posición de los distintos miembros del grupo en cuanto a prestigio, importancia o valor que poseen para el grupo), la pluralidad de roles (papeles habitualmente complementarios y no siempre formales) la presencia de normas (código de circulación en el interior del grupo).

Las normas, explícitas o implícitas influyen enormemente en las expresiones de poder, en las relaciones afectivas, en la eficacia del grupo y en el grado de satisfacción de los miembros de los equipos.

En los trabajos sometidos a alta presión ambiental como este, los equipos deben hacer un esfuerzo suplementario para cohesionarse y que sus miembros encuentren en ellos alivio al estrés, contención a las tensiones acumuladas y cuidados al desgaste emocional que soportan. La estabilidad de los trabajadores en los equipos de los centros aparece valorada habitualmente como la principal mejora a introducir en los mismos (Díaz-Aguado et al. 2002)

Los Centros de internamiento de menores en conflicto con la ley penal se ocupan de procurar el facilitar la circulación social de menores y jóvenes a los que se ha impuesto una medida educativa de carácter judicial como consecuencia de la comisión de delitos.

Los menores internos en estos centros se encuentran en su mayoría en una situación de desinhibición comportamental, provocando con cierta frecuencia, situaciones de tensión, emergencia y en ocasiones violencia.

En este contexto, poner límites, hacer cumplir la normativa y contener emocionalmente a los menores y jóvenes del centro son tareas que requieren el máximo de coordinación y de cohesión del equipo (Plantet, 2001). A menudo la percepción de las

mínimas ganancias resultantes de grandes inversiones que supone esta relación de ayuda pueden generar sentimientos de estrés (*Gil-Monte y Peiró, 1999*).

El desempeño laboral en este tipo de centros tiene lugar en equipos multidisciplinares o interdisciplinares (*Ibáñez, 2001*). Además, la intervención profesional para la toma de decisiones en la resolución de la mayoría de los problemas, implica un trabajo en red con otras organizaciones: Justicia, Servicios Sociales de Base, Protección de Menores, Salud Mental, Equipos de Medio Abierto, Educación, etc.

Generalmente en lo que hace referencia a los recursos humanos, los centros cuentan con un equipo, fundamentalmente socioeducativo, pero el personal de seguridad o el de servicios, juega también una importante función.

Algunas características que se dan en estos equipos son:

- 1) El desempeño de roles de los individuos requiere que sean altamente interdependientes (cada uno es dependiente de los otros para obtener información importante relativa al éxito del caso y del equipo);
- 2) Los miembros tienen una meta común y un destino común;
- 3) El éxito o el fracaso del equipo afecta directamente los resultados de los propios individuos;
- 4) Los miembros del equipo influyen el uno sobre otro en el curso de las tomas de decisión.

El concepto de cohesión de equipos

El trabajo en equipo es una tarea complicada, entre otras cosas porque se hace necesaria una actitud autocrítica para ello. La cohesión del grupo de trabajo va a ser un elemento fundamental para lograr extraer las potencialidades del mismo al poder centrarse en la tarea a realizar y ser más eficaz con los objetivos que se ha propuesto. La cohesión va a reducir la conflictividad en el equipo y posibilitará la creación de los medios adecuados para resolver los conflictos emergentes.

Un equipo está cohesionado, cuando todos sus componentes comparten: un sentido de pertenencia al mismo, cierta capacidad de ejercer poder en el equipo, y en ellos existe un sentimiento de aceptación.

Al hablar de *sentido de pertenencia*, nos referimos a que los miembros del grupo de trabajo o equipo, vivan el grupo como algo propio, posean el sentimiento de que es también «mi» equipo.

Respecto a la *capacidad de ejercer poder*, los componentes del equipo deben sentir que su opinión es tenida en cuenta y que su participación es considerada valiosa y mínimamente influyente en la organización del trabajo.

También en el ámbito laboral los afectos son importantes y alimentan la permanencia en el mismo. Por ello los integrantes del equipo deben sentir valoración y aprecio del resto, deben *sentirse aceptados*

Estos tres parámetros deben de estar asegurados entre los componentes del equipo, para conseguir una buena cohesión del equipo.

Para intentar 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 evaluación permanente.

Laborando la cohesión

La tarea de cimentar la cohesión debe afrontarse cuanto antes en los recorridos de los equipos, partiendo en primer lugar de un proceso de formación teórico-práctico, que fomente las dinámicas de cohesión grupal y desarrollando estrategias dirigidas a la complementación y confluencia que faciliten la introducción de nuevos miembros en el equipo y eviten la sensación de soledad y falta de apoyo que con frecuencia aparecen en los inicios profesionales (*Blaya y Baudrit, 2005*).

Igualmente la realización de tareas grupales como puede ser el organizar áreas de intervención, configurar espacios, elaborar la normativa y establecer criterios de intervención, refuerza la cohesión del equipo

En esta línea pueden desarrollarse acciones como:

- Puesta en común grupal de las expectativas del equipo respecto al programa.
- La familiarización del grupo con los espacios, funciones, objetivos y normativa básica.
- Trabajo de creación de equipo, dinámicas de comunicación y trabajo de cohesión y armonización del equipo.
- Trabajo de creación de los equipos de turno o unidad de convivencia y labor de acoplamiento mediante dinámicas 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.

No obstante y a pesar de la puesta en práctica de actuaciones de este tipo, estos procesos conllevan muchas dificultades.

Se hace necesario que la cultura de la institución sea asumida por los profesionales implicados, para ello 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.

Uno de los problemas habituales es la dificultad en la delimitación de funciones. Los trabajadores que se integran en los centros de menores, tienen generalmente sobrada voluntad de trabajo y energía, y la actitud predominante entre los trabajadores es la de que todo el mundo hace de todo. Además cada acción o intervención socioeducativa tiene tras de sí una interpretación sobre lo pedagógico (*Giménez Sacristán 1998*). En ese *totum revolutum*, consecuencia de la difícil concreción de objetivos en el programa del Centro, parece fundamental armonizar los objetivos con las diferentes funciones de las personas que componen el equipo.

Será importante dar forma y dotar de un método al trabajo a realizar, reforzándolo mediante guías o sistemas de evaluación.

En ellas se pueden analizar parámetros personales, generales, organizativos, de equipo, junto con el modo de funcionamiento y los resultados de las diferentes áreas del centro

La personalidad de los distintos miembros del equipo se proyecta en la interpretación de la normativa y en la valoración de las intervenciones, provocando a veces una dispersión en los criterios de funcionamiento del equipo educativo. Es necesario por ello, realizar periódicamente una evaluación de las formas de funcionamiento e impulsar la confluencia y creatividad del equipo.

Esto puede posibilitar que el equipo pacte, negocie tanto en cuestiones relativas a la coordinación como en las referentes al establecimiento de límites, el hacer cumplir la normativa, criterios de intervención, sancionadores, etc. facilitando en los equipos la interiorización de la necesidad de unificar criterios, mejorar la coordinación y evitar la triangulación de los usuarios, así como mejorar los instrumentos de coordinación.

Intentar la cooperación.

Los distintos juegos de poder son otra de las dificultades que aparecen en el funcionamiento de los equipos de trabajo. Éstos son la base de la competitividad y un intento de controlar las personas y las situaciones, son intentos por lograr el control y el poder sobre los demás (*Costa y López, 1997*). Son varias las formas que adoptan estos juegos: el chantaje, la intimidación y la manipulación...Las formas en que los miembros de los equipos ponen en práctica sus valores a expensas de otros, o el hecho de tener poder e influencia, son a veces preocupación clave en las dinámicas de los equipos (*Hargreaves 1996*)

Las relaciones de poder se sustentan en conductas improproductivas y competitivas. La dinámica enfrentada se expresa en términos como «nosotros tenemos toda la razón, ellos no tienen nada de la razón». En esas luchas de poder el conflicto se interpreta de forma patógena: chivo expiatorio, víctima propiciatoria, víctimas, perseguidores, etc. El hacer explícito en los equipos estos juegos de poder puede contribuir a relativizar parte del valor respecto a la atención que se les concede en el grupo (*González, 2001*).

Los estilos de intervención y la polarización de los equipos

En los centros, la cohesión y la dispersión se alternan de forma cíclica, surgen momentos de crisis en el equipo cuando se polarizan los estilos de intervención. Las personas componentes del equipo entran en colisión debido a la forma de intervenir (*Kernberg, 1999*).

Para poner límites a los menores, hacer cumplir la normativa e intervenir en sus comportamientos, los miembros de un equipo, deben 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 menores, y también en cuanto a modelos humanos de comportamiento.

Generalmente en los centros se alternan cíclicamente de forma pendular las tendencias con épocas en las que predomina en general un estilo rígido, más normativo, que trata de encuadrar y dotar de un método a todo tipo de tareas que se realizan en el centro, con la consecuencia de una mayor burocratización del trabajo que es cuestionado y por efecto rebote, se libera la tendencia *laissez faire* empujando al equipo a un estilo de intervención más flexible, en el que se mantiene una actitud más tolerante, y que tras un cierto nivel de descontrol, puede desembocar en situaciones caóticas de gran desorganización, que a su vez propician procesos de normativización, encuadre del trabajo y búsqueda de metodologías.

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

Los miedos a la expresión y la afirmación de los miembros del grupo

En ocasiones la ausencia de participación está sustentada por actitudes de dependencia y el temor a la libre expresión, y se limita la comunicación intragrupal en los equipos de trabajo, será importante el tratar de intervenir en el 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. 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 para colocarse en situación de aprendizaje

El conflicto

El desgaste de la cohesión y el descenso de la presión intragrupal en términos de responsabilidad, aumenta la conflictividad (*Diez 2002*)

Cuando la dispersión de los equipos se dispara crece la conflictividad pudiendo llegar a situaciones muy críticas. Si el equipo se encuentra cohesionado el mensaje que se le manda al menor es unívoco, no provoca confusión ni sentimientos añadidos. El rechazo que provoca, el establecimiento 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 menor 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 menor y crea sentimientos añadidos de agravio comparativo, de frustración, impotencia e incomprensión, 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. (*Fustier 1999*)

Los menores y jóvenes 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 los menores de nuestros centros han sobrevivido con castigos y refuerzos negativos. Por ello cuando se sienten abandonados, buscarán nuestra atención acudiendo si es preciso al conflicto.

Los prejuicios intragrupales

Otro factor que dificulta la cohesión de un equipo y que se hace necesario ponderar, son los prejuicios. Éstos dividen y contaminan los equipos si no se verbalizan y comparten

los prejuicios. En equipos multiprofesionales como son los centros de menores, en los que los miembros participan de diferentes disciplinas, poseen distinta formación y profesión, las posibilidades de desarrollar prejuicios entre sus miembros son muy altas y se hace conveniente, neutralizar y prevenirlos. La interdisciplinariedad debería ser una meta en los equipos

Los límites de la cohesión

Los equipos conformados, en torno a una tarea que 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 reincidencias como ocurre en el marco de los menores en conflicto, 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 (*Lapassade, 1974*).

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.

Algunas características que definen este pensamiento grupal son: la autocensura sustentada en la creencia de la moralidad inherente al grupo, 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 entre otras: 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.

Varias son las consecuencias del pensamiento grupal por ejemplo 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 o las dificultades para reevaluar alternativas.

Un grupo sometido a la autocomplacencia puede elaborar intelectualmente el pensamiento grupal y su desarrollo en un grado superior puede llevarlo a prácticas sectarias.

Los profesionales de los centros residenciales para menores en conflicto trabajan con un colectivo de bajo pronóstico de inserción social, que se encuentra atrapado en una circularidad a menudo patológica, en la que se repiten secuencialmente cortos episodios de adaptación a la comunidad, con largos períodos de estancamiento en el conflicto .

Los programas de estos centros no son exclusivamente finalistas sino en muchos casos los objetivos a plantear deben ser más limitados: acompañamiento en el desarrollo y maduración psicosocial de los menores.

Por ello los miembros de los equipos deben hacer frente al desgaste emocional que supone los sentimientos de impotencia y de frustración, debidos a los continuos fracasos de los menores en ese proceso de mejora psicosocial. Es difícil abstraerse de sus fracasos e inevitablemente nos transfieren sus sentimientos (*Pedrero et al, 2004*).

Por otro lado existen dificultades en objetivar los resultados del trabajo, por la imposibilidad de evaluar variables complejas y diversas.

Además parte gran parte de los recursos metodológicos que poseen los equipos 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.

Así pues los equipos socioeducativos 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 mencionados

Conclusiones

La cohesión es un concepto dinámico, definible en términos relativos, no absolutos, y condicionada por la cultura grupal en la que se desarrolla. No concluye nunca, porque implica un equilibrio inestable de las fuerzas y funciones que se producen en el equipo.

La lucha por el poder y las necesidades de dependencia de algunos miembros provocan polaridades en el equipo que empujan permanentemente a revisar cómo se encuentran las relaciones.

La cohesión puede entenderse 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 ser aceptados como un miembro más con algún poder, como puede ser el reconocimiento de sus opiniones, cierta capacidad de decisión, el 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.

Siempre encontraremos en los equipos personas que se ubican más cómodamente en la asimetría, en una relación de complementación y dependencia: la personalidad dependiente que busca al compañero que acumula responsabilidades y asume poder. Son estructuras de personalidad caracterizadas por la inhibición, refractarias a asumir la iniciativa, pero que pueden convivir en una armonía más o menos precaria con personas de rasgos autosuficientes que defienden lo imprescindible 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 fuerzas en el grupo que el equipo debe saber manejar con sabiduría para llegar a un equilibrio creador.

Es difícil medir la cohesión del equipo. 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. Por eso podemos 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 de dependencia y manipuladoras del poder. Lograr que la filosofía de «no poder» predomine 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.

En medios residenciales para menores en conflicto 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 (*Muñoz y Redondo, 2001*). 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».

Referencias bibliográficas

Aguelo, F. (1999) "**Educadores, equipos y redes**"
<http://www.eduso.net/archivo/docdow.php?id=19>.

Blaya, C. y Baudrit, A. "**¿Entre necesidad y factibilidad? El mentorado de los profesores al inicio de su carrera para el manejo de situaciones difíciles?**". Revista Mexicana de Investigación Educativa, julio-sept. año/vol 10. Nº 26 2005. Pp.765-786.

Costa, M. Y López, E. (1997). "**Los secretos de la dirección: Manual práctico para dirigir y organizar equipos**". Madrid: Pirámide

Díaz-Aguado, M.J, Martínez,R y Martín G (2002) "**Génesis y desarrollo de los comportamientos de los jóvenes con problemas de conducta en Centros de Menores**".Madrid. MTAS

Diez Gutiérrez, E..J.(2002) "**Evaluación de la cultura en las organizaciones e instituciones de educación social**" Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid

Fustier, P (1999) "**Le travail d'équipe en institution**" Paris. Ed Dunod

Gil-Monte PR, Peiró JM. **Perspectivas teóricas y modelos interpretativos para el estudio del síndrome de quemarse por el trabajo**. Anales de Psicología 1999;15:261-8.

Gimeno Sacristán, J (1998) "**Poderes inestables en educación**" Madrid, Morata

González, E (2001). "**Menores en desamparo y conflicto social**" Madrid . Ed. CCS

Hargreaves, A (1996)" **Profesorado cultura y postmodernidad**" Madrid, Morata.

Ibáñez, J. "**Palabras y paredes. Una reflexión sobre el trabajo institucional con menores infractores**" *Educación Social* nº 18 mayo agosto 2001.pp.66-68

Kernberg, O. F. (1999) "**Ideología, conflicto y liderazgo en grupos y organizaciones**". Barcelona: Paidós.

Lapassade, G.(1974) "**Grupos, organizaciones e instituciones. La transformación de la burocracia**" Barcelona :Gedisa 1999

Martín Navas, M^a J., Romera. C y Salmerón , C. "**Las relaciones interpersonales en centros de menores: El equipo educativo**".
<http://www.uco.es/organiza/centros/educacion/revistabru/brujula/articulos/navas7.pdf>
consultado 1 noviembre 2004.

Morales, G. , Gallego, L. M. y Rotger, D. (2004) **“La incidencia y relaciones de la ansiedad y el burnout en los profesionales de intervención en crisis y servicios sociales”**. Interpsiquis 2004.

Muñoz, R. y Redondo, E. Dir (2001) **“Manual de Buenas Prácticas para la atención residencial a la Infancia y Adolescencia”**. Madrid. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales

Pedrero Pérez, EJ. et al. **“Estudio de burnout en profesionales de drogodependencias”**. Trastornos adictivos 2004; 6 (1) 5-15

Peiró, J. M., Zurriaga, R. y González-Romá, V. **“Análisis y diagnóstico de las situaciones y experiencias de estrés colectivo en las unidades de trabajo y en las organizaciones de servicios sociales”** Revista del INSHT nº 20. 2002. pags 11-20

Plantet, J. (2001) **« Risque et pratiques éducatives. Enjeux et réponses »** Paris. .Dunod.

Ruiz Olabuénaga, J. I. (1995) **“Sociología de las Organizaciones”** Bilbao: Universidad de Deusto.

Sánchez ,J. M. (1996) **“ Toma de decisiones. El Plan de caso”** En De Paúl Ochotorena, J y Arrubarrena Madariaga, I **“Manual de Protección Infantil”**, pp 213-279. Barcelona Masson.