

Apuntes sobre el oficio de supervisora

Notes about the profession of supervisor

Teresa Aragonès Viñes¹

Artículo publicado en la RTS núm. 2004 de abril de 2010.

Para citar: Aragonès Viñes, Teresa. (2004). Apuntes sobre el oficio de supervisora *Revista de Treball Social*, 189, 32-48.

Resumen

Con este artículo hago un recorrido por lo que ha sido para mí el hecho de ser y hacer de supervisora desde el Trabajo Social como autónoma y en el ejercicio libre de la profesión en los últimos 20 años.

El contenido recoge aspectos vivenciales y otros de carácter conceptual, técnico y metodológico en torno a esta práctica que sitúo en tres apartados: en el primero, un análisis de aquellas experiencias profesionales y personales que influyeron en esta opción profesional; en el segundo, dar cuenta de las razones que justifican la necesidad de espacios de supervisión, explicando a la vez qué es y qué puede aportar la supervisión; y finalmente, describir las modalidades de supervisión con las que más he trabajado, haciendo una mención especial a la supervisión en contextos institucionales, con equipos interdisciplinarios y con grupos de profesionales.

Palabras clave: Supervisión, formación permanente, análisis de la práctica profesional, metodología de la intervención social, subjetividad, complejidad, institución, trabajo en equipo, grupo.

Abstract

With this article I make an itinerary for what has been for me the fact of being and acting as supervisor from the social work as autonomous and in the exercise free of the profession in the last 20 years.

The contents collect experience aspects and others, conceptual, technical and methodological character around this practice that I place

¹ Trabajadora social. Supervisora y docente.

in three sections: In the first, an analysis of those professional experiences and staff who influenced on this professional option; in the second, to give an account of the reasons that justify the need of spaces of supervision, explaining while him and what the supervision can bring; and finally describing the modalities of supervision I have worked with more, making a special mention to the supervision in institutional contexts, with interdisciplinary teams, and with groups of professionals.

Keywords: Supervision, permanent formation, professional practice analysis, methodology of the social intervention, subjectivity, complexity, Institution, teamwork, group.

Cuando la *RTS* me hizo la propuesta de escribir sobre mi experiencia como supervisora me angustié, siempre me ha resultado difícil eso de “escribir”. Después pensé que se me ofrecía la oportunidad de poder explicar una experiencia singular en nuestro colectivo y de esta manera cumplir una exigencia moral que siento desde hace tiempo: dar cuenta de una modalidad de Trabajo Social que ha sido rica, intensa y gratificante tanto a nivel personal como profesional.

Una posibilidad de compartir un trabajo apasionante y privilegiado de la cual me siento deudora a tantas y tantas instituciones y profesionales que me han abierto sus puertas y me han dejado participar de su trabajo, de sus preocupaciones, de su compromiso y también de sus satisfacciones. Compañeros del Trabajo Social y de otras disciplinas que trabajan en los servicios sociales básicos, en servicios de infancia, de justicia, de atención a las mujeres, de gente mayor, en dispositivos de salud y de salud mental, en sociosanitarios y en entidades del tercer sector. Ellos son los que me han confiado la dirección de un espacio en el que abocar sus inquietudes para buscar, a través del diálogo y la reflexión conjunta, nuevas ideas que permitiesen un trabajo mejor y más satisfactorio. A todos ellos, mi reconocimiento y agradecimiento más profundo por la tarea compartida.

El proceso de ser supervisora

Como pasa a menudo en cuestiones importantes de la vida, mi proceso para trabajar como supervisora fue fruto de una serie de contingencias; no me había planteado nunca que podía ser una opción profesional, y todavía menos que podía trabajar como autónoma y desarrollar el ejercicio libre de la profesión hasta el cabo de mucho tiempo de estar haciéndolo. Fui aprendiendo sobre la marcha, y todavía hoy, veinte años después de aquellos inicios y casi cuarenta de vida profesional, se me hace difícil de creer que haya sido posible. Hay diversas razones que pueden haber determinado este camino, una importante creo que ha sido la de haber participado durante la primera parte de mi recorrido como trabajadora social en una serie de experiencias muy intensas: procesos de cambio institucional muy complejos; la docencia y poner en marcha un programa innovador de supervisión para alumnos en la Escuela de Trabajo Social de ICESB (1981-1985); y formar parte de una cultura y de una ética desde el campo de la salud mental donde la supervisión tenía un lugar importante. Fue un itinerario que me corroboró la complejidad de la práctica psicosocial, y la necesidad de dotarnos de espacios de soporte que permitieran el análisis y la reflexión. Evidentemente la propuesta no era nueva: compañeras del Trabajo Social ya habían trabajado y compañeros de otras disciplinas también estaban trabajando, y era muy bien acogida por los profesionales.

Para mí fue el descubrimiento de un rol que me apasionó desde el principio, a la vez que, hay que decirlo, hizo que mi identidad profesional se tambalease cuando me miraba según los cánones más habituales con

respecto a la práctica y las condiciones laborales de los trabajadores sociales en aquel momento.

Mi proceso de “ser” supervisora fue una larga serie de preguntas que me interpelaban en relación con la falta de un lugar reconocido dentro de mí y también para los de fuera: era difícil aguantar la extrañeza ante mi respuesta cuando me preguntaban qué eres y qué haces; me costaba responder a la pregunta “¿dónde trabajas?”, y eso tenía que ver con la ausencia de un marco institucional de pertenencia, ya que yo era profesional autónoma; la propia confusión que generaba la polisemia de la respuesta –la palabra “supervisión” con su doble sentido de soporte y control–, que es todavía una dificultad que hay que tener presente cuando se habla con personas no iniciadas en el tema. Y todo eso sin olvidar una cuestión burocrática pero importante como ciudadana con ganas de cumplir la ley: la ausencia de referencias para encontrar mi sitio en el mundo de la fiscalidad y de Hacienda. La actividad y el grupo profesional no encajaban en los parámetros existentes y había que interpretar la actividad siempre en relación con otros colectivos profesionales de los cuales yo no formaba parte.

Fue una etapa en que la incredulidad y la falta de confianza en mis recursos se alternaban con la constatación de que el trabajo funcionaba, era valorado y era útil. Un trabajo sostenido por la experiencia y la formación acumulada, y por el análisis continuado del trabajo acompañada incansablemente por mi supervisor, el Dr. Valentín Barenblit, y durante algunos períodos con otros compañeros con los cuales a lo largo del tiempo he ido compartiendo experiencias. Pero siempre con dudas por sentir que no tenía una formación específica y un título con el que me podía creer legitimada para ejercer. (Ahora sigo pensando que son importantes propuestas formativas que den apoyo a los supervisores, pero creo que deben ser complementarias a una amplia experiencia profesional y haber supervisado la tarea propia).

Para mí fue un reto que se iba repitiendo con cada nueva demanda. Un trabajo artesano en el que se iba trenzando la dimensión individual y subjetiva de cada una de las personas con las cuales trabajaba, con la grupal y la institucional, y en la que la metodología de la intervención social, desde el Trabajo Social pero también desde una perspectiva interdisciplinaria, se constituía en la estructura básica que organizaba el pensamiento para hacer frente a la tarea de atender una realidad social altamente compleja.

Contexto sociopolítico e instituciones

Contaba con un currículum en el que las experiencias institucionales a las cuales hacía referencia antes, eran espacios de contraste y de aprendizaje en un período de cambios sociales y políticos de gran trascendencia en nuestra historia reciente. Trabajar para y desde las instituciones sostenida por un trabajo interdisciplinario y con espacios de análisis y de reflexión compartida fue una plataforma que me permitió tener otra mirada de mi quehacer profesional. Contexto social y contexto institucional se

constituyeron en un escenario interactivo que daba un sentido a la tarea que iba más allá de la concreción del día a día.

Eran los últimos años del franquismo y los de la transición e instauración de un sistema democrático. Había muchas cosas por hacer en muchos ámbitos de la vida de este país, especialmente en políticas sociales. El Estado del Bienestar vigente en los países europeos era el ideal al cual nos teníamos que encaminar, y los profesionales de la época nos implicamos a fondo. Era un período instituyente, años de ilusión colectiva, años de esperanza y de creación hacia el cambio.

Primera experiencia institucional: el hospital psiquiátrico

En los años 70 muchos de los profesionales que trabajábamos en los hospitales psiquiátricos, único dispositivo de atención a la salud mental de la época, participamos de un amplio movimiento social en el que se cuestionaba el carácter represor de las instituciones psiquiátricas cerradas. Estábamos en la Europa de los 70, sacudida por los movimientos del mayo del 68, en el que se inscribían las denuncias denominadas antipsiquiátricas en varios países; se cuestionaba la vigencia de instituciones totales como el manicomio, y se promovía su desaparición y se propugnaban políticas de salud mental comunitaria.

Se debatía su papel de control social, estigmatizante y alienante, y se luchaba por introducir cambios internos que rompiesen inercias de cronificación. Se quería remover el sistema establecido para modificar una forma de ser y de estar en la cual imperaban unas relaciones rígidas y despersonalizadoras. Queríamos abrir las puertas, romper barreras internas y externas, acercarnos a los pacientes rehuyendo esquemas inhabilitantes para individualizar, escuchar, acompañar, facilitar la expresión y la palabra. Recuperar rastros del deseo secuestrado por años de habérsenos negado.

Allí fuimos conscientes del poder de las instituciones sobre las personas, hasta el punto de poder llegar a pervertir su finalidad básica de cuidar y curar. También vimos lo fácil que es mimetizarse con el sistema y formar parte de este poder invalidante a través de estructuras que se autoalimentan y autoregulan.

Tomar conciencia de nuestra pertenencia institucional nos hizo darnos cuenta también de la parte de responsabilidad que teníamos, nos hizo conscientes de nuestros recursos y también de las limitaciones en la tarea que teníamos encargada, y tener que buscar estrategias para apurar al máximo las posibilidades de acción. Nos confrontó a la propia dificultad para parar y pensar, para dialogar, para pactar con las diferencias, para ser creativos y cooperativos, y a veces incluso para asumir nuestro compromiso social tanto a nivel individual como colectivo.

Segunda experiencia: la macroárea de servicios personales

La transición de la dictadura a la democracia tuvo para la ciudadanía un momento de gran trascendencia, que fue la constitución de los

ayuntamientos democráticos. Los ayuntamientos, punto de encuentro más cercano a los requerimientos de la vida del ciudadano y la Administración pública, tuvieron que hacer frente a graves carencias en materia de políticas sociales heredadas de la etapa anterior. Los nuevos consistorios, liderados por personas significadas en los movimientos sociales del tardofranquismo, propiciaron procesos de transformación con la complicidad casi militante de profesionales y técnicos comprometidos con la necesidad de un cambio social.

Mi participación como responsable del ámbito de salud comunitaria en un proyecto integrador de los servicios de atención a la persona, como era una Macroárea de Servicios Personales, me permitió disfrutar y aprender de un proceso creativo referente al diseño y la organización de los servicios y equipamientos de un municipio mediano en el cinturón industrial de Barcelona.

Quiso ser un proyecto innovador que buscaba una mejora cualitativa de los servicios con la participación de ciudadanos, técnicos y políticos, y que ganase en unidad, racionalidad y eficacia de la fragmentación de la cual partíamos. Un proyecto técnico sostenido desde una concepción ideológica y política en la cual la persona, el ciudadano y sus necesidades tenían que ser el núcleo principal a partir del cual se articularan las políticas sociales. Un proyecto estimulante sostenido por el pensamiento, la coherencia, la creatividad y el trabajo de equipo.

Pero al mismo tiempo nos confrontaba también a las dificultades para generar cambios en las instituciones, a modificar aquellos factores que conforman el día a día de la cultura institucional. Hacia falta romper inercia y reducir las resistencias para ir incorporando nuevas modalidades de trabajo a través de estrategias organizativas y formativas que facilitasen el cambio; y, entre otras medidas, se crearon espacios de debate, de intercambio y de formación comunes entre los responsables y los profesionales de los diversos sectores de actividad para facilitarlos.

Ambas experiencias representaron para mí espacios privilegiados de observación y de aprendizaje. Tuve la suerte de compartirlas con compañeros de otras disciplinas con los cuales analizamos aquellos procesos una y mil veces en múltiples reuniones de pequeño y gran grupo, en los espacios de supervisión cuando tuvimos, y en incontables comidas y charlas de café, en las que ideología, teoría, técnica y política eran referencias necesarias, pero no siempre bien articuladas ni bien diferenciadas. Incluso había momentos en los cuales los propios roles de políticos y técnicos nos resultaban confusos en relación con la delimitación de unos y otros.

Fue el contenido de esta mochila de experiencias lo que, en un momento de crisis profesional y necesitada de cambios, me fue guiando intuitiva e imperceptible al oficio de supervisora. Una mochila en la cual se fueron depositando saberes de varias categorías **para abordar una realidad percibida como muy compleja, que está cruzada por la dimensión subjetiva** de los que forman parte de ella, población en general, usuarios de los servicios, profesionales o cargos institucionales.

Análisis de situación: algunas características contextuales a considerar

Detrás de cualquier demanda que recibimos, encontramos además de la subjetividad de quien la formula su implicación en un contexto familiar, comunitario, laboral, educativo, cultural, económico y político. Posiblemente esto siempre ha sido así, pero nunca como en esta época decisiones políticas o movimientos macroeconómicos globales están afectando a la vida de las personas y de sus familias. Y todo esto en un mundo de transformaciones profundas y aceleradas. Bajo el concepto de *globalización* encontramos los efectos de una gran concentración de poder económico y un aumento progresivo de las desigualdades sociales, que, entre otras cosas, están provocando nuevos focos de pobreza y amplios movimientos migratorios.

Observamos cambios en las relaciones laborales, que ahora son más variables e inciertas; la lucha por el mantenimiento del trabajo ha sustituido la lucha por las condiciones de este. Los movimientos de reivindicación social que cohesionaban a las clases populares han perdido su sitio ante la autodefensa de una sociedad mucho más individualista.

Ha variado la función tradicional de la familia y muy específicamente el papel de la mujer dentro y fuera de esta; hay cambios en las relaciones intergeneracionales, con una mayor dependencia de los jóvenes hacia sus padres; cambios en las funciones de cuidado de las personas mayores o dependientes en un momento de un aumento significativo de la esperanza de vida en nuestro país. Vemos como antiguos valores que organizaban internamente a las familias han perdido su vigencia, sin haber sido sustituidos por otros, hecho que genera importantes dificultades relacionales, educativas y de salud.

El intenso proceso inmigratorio de los últimos años ha diversificado la estructura social de nuestro país en cuanto a la composición étnica, cultural y religiosa, pero también se han producido modificaciones en las estructuras y modelos familiares, con un aumento significativo de hogares unipersonales, de familias monoparentales con muchas mujeres cabeza de familia y con un mayor riesgo de pobreza.

Y ante esta realidad que empuja y preocupa, **la organización política y administrativa** de nuestro país, dividida en múltiples ámbitos y niveles competenciales, se burocratiza y demasiadas veces impide tener una visión global de las necesidades sociales, y dificulta la planificación y la implementación de programas integrados y centrados en la población y en el territorio. A este escenario económico, social, político y administrativo en el cual estamos inmersos, tenemos que añadir las condiciones institucionales –legislación, normativas, modelos de trabajo, organización, recursos– que dan cuerpo a la concreción de las políticas sociales y sentido a nuestra intervención. Las instituciones, con sus equipos profesionales y su proyección en el imaginario social, conforman el entramado en el que se teje la acción social. Y es actuando en medio de este conjunto de varia-

bles, con la complejidad de todos y cada uno, donde se corre el riesgo de enrocarse y perder perspectiva para evaluar correctamente la dirección y el alcance de nuestras intervenciones.

Es por eso por lo que tenemos que disponer de puntos de observación que nos ayuden a entender y a contextualizar nuestro ahora y aquí, como una especie de zoom fotográfico, para conocer el impacto en la tarea que tenemos asignada y para poder dar las respuestas posibles y más adecuadas.

¿Qué es la supervisión?

Para mí la supervisión es una actividad incluida dentro de la formación permanente con una metodología específica que permite aprender y aprehender de la reflexión y de la experiencia del propio trabajo. Un espacio para parar y poder pensar, para entender y profundizar en todos aquellos factores que confluyen en la práctica social, permitiendo un distanciamiento de la presión de la tarea cotidiana y obtener otra mirada. Una mirada que nos permita pensar sobre:

- **dónde estamos**, a través del **análisis de situación**
- **hacia dónde vamos**, y eso supone **orientar la tarea definiendo objetivos**
- **cómo hacerlo** trabajando los procesos metodológicos y las técnicas
- teniendo en cuenta **con qué contamos** evaluando **los recursos** de todo tipo
- y cuáles son los **valores** que orientan nuestra práctica.

Identificando al mismo tiempo aquellos factores de nuestra subjetividad presentes siempre y difíciles de diferenciar muchas veces de la de los otros, ya sea compañeros o usuarios de nuestros servicios. Nuestra historia personal conecta con la de las personas con las que trabajamos, y en este contacto se producen impactos e interacciones que hay que poder reconocer para saber cuánto puede haber de nosotros en la percepción de lo que creemos que siente o le pasa al otro. Y cómo, a través de estos impactos, podemos ser portavoces de sentimientos escondidos o difíciles de ser expresados por las personas que requieren nuestro apoyo. Varios autores han tratado en profundidad la importancia de trabajar teniendo en cuenta el fenómeno de la transferencia y la contratransferencia en la intervención social, términos psicoanalíticos que nos sirven para entender los vínculos que se crean y dan lugar a la relación asistencial. La supervisión es un espacio para escucharse, escuchar y ser escuchado en todas aquellas dificultades, dudas, emociones y también satisfacciones de la tarea. Un lugar de encuentro y de intercambio, de diálogo y de confrontación entre los profesionales y el supervisor, y cuando se hace en grupo o es una supervisión de equipo, también entre sus componentes. Requiere unas condiciones adecuadas, tanto por el espacio físico y temporal, como por la voluntariedad y la disposición emocional e intelectual de los participantes para compartir y aprender.

Hay maneras diferentes de crear espacios de supervisión, así como hay modelos diferentes de hacer supervisión en función del perfil profesional del supervisor y del marco teórico y conceptual de referencia con el que este da sentido a esta práctica. Me parece muy interesante hacer mención del modelo de **Supervisión democrática**² (John LONGRES) o de **Intervisión**³ (ERPENBECK, M., 2001: 50), que podemos describir como métodos de asesoramiento entre iguales. Se desarrolla mediante un intercambio sistemático de las respectivas prácticas entre grupos o parejas de profesionales. No existe la figura formalizada de un supervisor, sino que son los participantes los que diversifican sus roles y se organizan para cumplir esta función. Es una modalidad económica y accesible para aquellos profesionales que quieran ponerla en marcha, pero su éxito requiere una buena organización, un método de trabajo y un fuerte compromiso con el grupo.

La **supervisión profesional**, la más conocida, está encuadrada en un contexto de apoyo y de asesoramiento, y la figura del supervisor está desatada de funciones directivas y evaluativas. En este espacio, un técnico experimentado y formado, habitualmente ajeno a la organización, dirige periódicamente un espacio de reflexión que permite a los profesionales la revisión de su quehacer profesional, el contraste entre el marco teórico y metodológico y la práctica del día a día. Su objetivo es mejorar la calidad y efectividad del trabajo y permitir una mayor satisfacción y seguridad en el desarrollo del ejercicio de los profesionales. Es función de quien supervisa escuchar, preguntar, sugerir, señalar, relacionar los diversos aspectos de una situación para facilitar su comprensión; abrir rendijas en situaciones que se ven y se viven cerradas, señalando lagunas y puntos ciegos; facilitar el análisis de las posibilidades y los límites de la intervención, teniendo en cuenta el marco institucional y el encargo en el profesional o equipo, los recursos técnicos, humanos, materiales y de infraestructura, así como las características globales y particulares de la población con la que se trabaja.

No es función del supervisor tomar decisiones, ni sustituir la tarea de los profesionales, sino desarrollar su autonomía ayudándolos a abrir el abanico de posibilidades y de recursos a su alcance para alcanzar los objetivos definidos en su encargo.

Cuando trabajo con grupos, me gusta pensar este trabajo desde esquemas que me recuerdan el "viejo" Trabajo Social de grupo, actualmente un poco olvidado. Trabajando con los grupos se descubre un potencial de saber, de saber hacer y de saber ser que va mucho más allá de la suma de las aportaciones particulares de cada uno de sus miembros. La dinámica relacional y dialéctica de los procesos grupales tiene tal fuerza que es capaz de deconstruir y reconstruir pensamientos y sistemas de creencias arraigados rígidamente y muchas veces imperceptibles, que se instalarían como un freno para desarrollar un pensamiento creativo e innovador. En este sentido me identifico con Claudio Robles, cuando cuestiona un mo-

2 LONGRES, John. Introducción a la supervisión. Barcelona: GITS, 1976.

3 ERPENBECK, M. "La intervisió i els seus fonaments", en *RTS*, n° 163 (septiembre 2001), pág. 48-58.

delo de supervisión en el que la mirada supuestamente objetiva, neutral y “superior” del supervisor le confiere a este el atributo exclusivo del saber. Recogiendo las aportaciones hechas por Bleger sobre el trabajo con grupos, propone la supervisión como “una instancia de aprendizaje en la que se trata más de sostener procesos que de un análisis de resultados en el cual las cualidades analíticas no son dones y/o capacidades extraordinarias sino cualidades presentes en todas las personas y que el supervisor, como orientador y guía del proceso, ayuda a explorar y promover. De esta manera son todos los participantes del proceso los que asumen activamente la dirección del proceso bajo el control del docente supervisor/a”.⁴

Hay otras modalidades en las cuales el supervisor es un experto de una determinada disciplina que da respuesta a los requerimientos teóricos y técnicos de los profesionales que supervisan su trabajo con él. Una u otra son propuestas diferentes que pueden dar respuesta a necesidades también diferentes de los profesionales, de los equipos y de las instituciones. Hay que poder escucharlo.

La supervisión con grupos

En el curso de todos estos años he recibido muchos tipos de encargos y demandas que han requerido ensayar modalidades de trabajo diversas, y he intentado hacer un trabajo que se ajustara lo mejor posible a situaciones personales, grupales e institucionales muy heterogéneas. He hecho supervisiones individuales, con grupos de profesionales de la misma disciplina y con equipos de trabajo de una disciplina o multidisciplinarios. En cada caso se ha establecido un encuadre y se han definido unos objetivos en función del análisis de las necesidades expresadas por quien quiere hacerla.

El trabajo individual responde normalmente a profesionales que quieren dedicar un tiempo y un espacio, y en la mayoría de los casos unos recursos económicos propios, a revisar con perspectiva su trabajo o repensar su trayectoria profesional.

Con respecto a la supervisión con grupos, las características de la demanda, los actores que la formulan y la procedencia institucional de esta nos llevan hacia configurar dos tipos de grupo con rasgos bien diferenciados: la supervisión con equipos de trabajo y la de grupos formados por profesionales de procedencia diversa.

Los contextos institucionales

Si antes hablábamos de los factores de complejidad que están presentes en la acción social, el trabajo en equipo acostumbra a añadir un

⁴ TONON, G.; ROBLES, C. y MEZA, M. *La supervisión en Trabajo Social: una cuestión profesional y académica* Buenos Aires: Espacio, 2004.

grado de dificultad relevante, que tiene relación con sus dinámicas internas y con la realidad institucional de la que dependen y en la que están inmersos. Aunque muchas veces se habla de “la institución” como el equivalente a los directivos, los equipos profesionales forman parte de la institución, son institución, y en su cotidianidad están trabajando con y bajo las directrices, los recursos, la organización, la infraestructura y los mandos, que no solamente influyen sino que determinan en gran parte los procesos y los resultados de su trabajo. El malestar inherente a un trabajo que puede resultar insalubre por su dificultad y por su intensidad emocional muchas veces se ve potenciado por cuestiones que forman parte de las intrincadas dinámicas de los funcionamientos institucionales y de las relaciones en el seno de los equipos.

Son malestares que se expresan de varias formas, tanto a nivel individual como colectivo, y se llega a momentos críticos que se manifiestan en forma de bloqueo, de padecimiento, de frustración y que generan un nivel de desorganización tal que se hace imposible pensar. Es un estado que provoca desconcierto, incertidumbre y fácilmente fomenta el conflicto entre los miembros del equipo, con los mandos institucionales y también con los propios usuarios del servicio, y eso provoca intervenciones que pueden ser iatrogénicas.

Es un objetivo de la supervisión ayudar a identificar las causas y la naturaleza de estos malestares a fin de que, con un buen diagnóstico, se puedan buscar mecanismos de mejora viables y sostenibles, diferenciando lo que son:⁵

- dificultades con la institución y el encargo institucional
- dificultades entre los miembros del equipo
- dificultades con el objeto/sujeto de trabajo
- dificultades con los recursos técnicos y los dispositivos de trabajo
- dificultades del profesional con él mismo y sus recursos/competencias...

Sobre la demanda y las demandas de supervisión

Dotar de supervisión externa a los equipos profesionales es una práctica que se ha ido introduciendo progresivamente en Cataluña, ya sea financiada por las propias instituciones contratantes o con aportaciones de fondos de diferentes procedencias destinados al reciclaje y a la formación continua de los trabajadores. En la mayoría de los casos responde a demandas de los profesionales que han sentido la necesidad de contrastar su trabajo y revisar la articulación de sus recursos teóricos, técnicos y metodológicos; en otros se ha recibido la supervisión como una oferta formativa y de soporte gestionada por los mandos institucionales

5 LEAL, J. “Diálogo con Valentín Barenblit acerca de la supervisión institucional en los equipos de Salud Mental”, en *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría* (octubre 1993), pág.41-55.

sin haber sido solicitada previamente, e incluso, alguna vez, ni sentida la conveniencia de hacerlo.

Es importante poder dialogar sobre cuáles son **las motivaciones y las expectativas** que se ponen en este espacio tanto por parte de los mandos como por parte de los equipos, y entender a qué necesidades responde. Averiguar si la supervisión forma parte de la cultura institucional y si se valora como un activo importante para los equipos y para la propia organización; si es una propuesta que se plantea por alguna crisis coyuntural; si los equipos participan en la decisión y saben qué es y qué les puede aportar, o si es una propuesta “forzada” y hay resistencias más o menos explícitas; si se ha tenido un papel activo en la configuración del espacio o responde a una oferta externa desvinculada del ahora y aquí institucional. Es conveniente escuchar también aquellos silencios que pueden ser la expresión de temores difusos, inseguridades o conflictos latentes; prestar atención a las diferencias con respecto a los contenidos de lo que esperan y al perfil del supervisor/a. Y una última cuestión: preguntar sobre experiencias de supervisión anteriores de los participantes. Todos son temas de los cuales hay que hablar para poder ajustar lo mejor posible los objetivos de la supervisión a las características del grupo y conocer el grado de implicación institucional con la actividad.

Hay una diferencia sustancial entre una supervisión concertada privadamente con un profesional o con un grupo y cuando responde a una demanda institucional. Cuando una institución solicita una actividad formativa y de apoyo para sus equipos que requiere habilitar tiempo y recursos económicos para hacerla, es lógico –y deseable– que ponga determinadas expectativas sobre lo que les puede aportar, tanto de mejora para los equipos como para la propia organización. Y el profesional que recibe el encargo tiene que explorar cuáles son para confrontarlas a las necesidades formuladas por los miembros de los equipos y a las propias posibilidades de lo que puede aportar un espacio de estas características.

Un tema delicado que aparece a menudo en estas situaciones y que si no se aclara bien puede generar temores y desconfianzas es la compatibilidad entre los contenidos de lo que se trata entre el supervisor y los mandos institucionales cuando se evalúa el espacio, y la necesidad técnica y ética de preservar la **confidencialidad**. Eso supone explicar bien a unos y otros cuáles serán los temas que se tratarán en los espacios de seguimiento con los mandos, y que en ningún caso tiene que ser información sobre los contenidos concretos de la supervisión ni que pueda perjudicar de ninguna manera a los participantes. Tal como ya he dicho antes, la supervisión externa está enmarcada en un contexto de soporte, y para que funcione debe estar claramente desvinculada de funciones evaluativas. Por tanto, el sentido y los contenidos de las devoluciones institucionales serán para informar y promover mejoras formativas y organizativas de aspectos observados en el curso de la tarea y de los cuales el equipo debe estar enterado oportunamente.

Considero un derecho de las instituciones que nos contratan y un deber de los supervisores que trabajamos aportarles una información que

permita mejorar y potenciar el trabajo de los equipos, proveyéndolos de los recursos adecuados. Nuestra aportación es el resultado de una mirada y una escucha privilegiada con respecto a la detección de carencias formativas o de aspectos organizativos que, a base de verlos repetidos en el curso de las sesiones, podemos deducir que son precarios o disfuncionales.

Trabajar con equipos nos compromete a tener en cuenta el contexto institucional del cual dependen y en el cual está insertada su actividad, y conocer –no necesariamente compartir– las directrices programáticas que la enmarcan. Si no es así se corre el riesgo de confundirnos, y con nuestra confusión confundirlos a ellos.

Un aspecto que cuido especialmente cuando empiezo una supervisión con un equipo es procurar la participación de sus mandos inmediatos (siempre que estén implicados en la dirección del trabajo técnico). Su presencia y su palabra aclara aspectos del encargo institucional que ellos, con su cargo, tienen que sostener. A mi entender quien ostenta la responsabilidad de un servicio tiene que garantizar la provisión de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Es responsabilidad de la dirección conocer a su personal, el trabajo que lleva a cabo y sus competencias, formación, experiencia y habilidades, dándole todo el apoyo que sea necesario. También lo es profundizar en el conocimiento global del ámbito de intervención y en el diseño de nuevas estrategias de trabajo, preventivas o asistenciales, de las cuales él/ella con su rol específico también forma parte. Si entendemos que la supervisión es un espacio privilegiado de los equipos para poder parar y pensar sobre las dificultades que les plantea la tarea y mejorar las condiciones en las que la desarrollan, es un contrasentido que quien debe velar por ajustar los recursos y promover los cambios adecuados no esté presente. Es un tema que a veces crea controversia, y creo que habría que pensar bien en ello.

La supervisión de equipos profesionales

Mi experiencia como supervisora de equipos ha sido mayoritariamente con equipos de composición multidisciplinar y con vocación de trabajar interdisciplinariamente. Me parece importante diferenciar lo que es la composición de un equipo de lo que es la dinámica que se puede establecer, ya que a menudo se confunden y se generan incertidumbres y malestares.

Se observa cierta tendencia a idealizar el “trabajo en equipo” –ya sea de unas o más disciplinas– desde supuestos que responden poco a la particularidad de sus miembros, a su perfil personal, profesional, y al contexto institucional y competencial donde desarrollan su acción, y la experiencia resulta demasiadas veces frustrante e inaccesible a las expectativas puestas. Por eso me parece importante ayudar a los equipos para que puedan descubrir sus potencialidades y límites y formar y aceptar lo que a mí me gusta llamar “**el equipo posible**”.

El equipo posible es el que funciona desde la voluntad de serlo, conscientes de quién son, cómo son, y que se preguntan qué quieren y qué

pueden hacer conjuntamente. Los equipos no se improvisan; se constituyen, sí, pero requieren unas condiciones –algunas de orden institucional y otras relacionadas con sus componentes– que los hacen posibles y que garantizan los procesos necesarios para sostener este modelo de trabajo.

La definición del encargo y la organización para llevarlo a cabo, la fijación de prioridades –programáticas o coyunturales–, la asignación cuantitativa y cualitativa de los recursos y las propias políticas de recursos humanos son factores indispensables para valorar la idoneidad y posibilidades del trabajo en equipo en una institución. Es evidente que la precariedad laboral que genera una alta movilidad de personal dificulta la formación y la consolidación de equipos de trabajo, mientras que la estabilidad lo puede favorecer. Pero en todo caso, aunque son muy importantes, no son totalmente determinantes. Podemos ver cómo intervienen también factores personales y de manera de entender el trabajo de sus componentes.

El equipo interdisciplinario es el resultado de un proceso grupal siempre vivo y siempre abierto, en el cual el conjunto de profesionales que lo integran, con sus roles y disciplinas varias, van construyendo su Esquema Conceptual Referencial Operativo –el ECRO– en términos de Pichon Riviere.⁶ Y eso requiere de unos acuerdos básicos que serán los que permitirán que, a partir de la tarea, se vaya forjando **un esquema compartido de conceptos que sirvan de referencia para el trabajo que tienen encargado hacer**. Una predisposición a escuchar y a interesarse por lo que piensa y puede aportar el otro; una actitud que permita “tocarse” y “contaminarse” de aquello que es diferente sin miedo de perder lo que es propio y específico, y la confianza en que con la aportación de los otros se puede crear un pensamiento nuevo.

El trabajo compartido –y esto es válido también para los equipos unidisciplinarios– es una vacuna contra la inercia y las visiones simplistas, parciales y fragmentadas que a menudo se instalan en los equipos como defensas ante la complejidad del objeto de trabajo y el miedo a las diferencias y al conflicto que la constatación de estas puede generar.

Los equipos los hacen y los deshacen sus miembros, con sus particularidades individuales y con las interacciones que se producen en el grupo que favorecen o dificultan el trabajo conjunto. Hay profesionales muy competentes en su disciplina que no quieren ni pueden trabajar interdisciplinariamente, de la misma manera que hay cargos de mando que tienen pocas habilidades directivas o poca capacidad de liderazgo. O hay equipos aparentemente muy cohesionados que, en realidad, funcionan como un grupo de amigos –o como miembros de una familia–, que fácilmente anteponen preservar la relación afectiva del grupo a hacer frente a las diferencias y dificultades que comporta la tarea. O a la inversa, grupos que trabajan juntos pero en los cuales domina una gran distancia emocional entre los miembros. Son situaciones que sirven de ejemplo de las inciden-

6 PICHON RIVIERE, E. *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (1)*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1978.

cias presentes en la dinámica de los equipos de trabajo que, con algunas especificidades, no son otras que las que afectan a la vida de los grupos.

La dinámica de los grupos humanos es complicada; muchas veces se hace difícil identificar los mecanismos inconscientes que se ponen en juego en los equipos de trabajo que dificultan su desarrollo y el cumplimiento de su función primaria. En el curso de estos años ha sido gratificante recibir el agradecimiento de muchos equipos por haberles acompañado por un recorrido durante el cual han podido tener “otra mirada”, a través de la cual se han hecho visibles aspectos que a menudo se quedan fuera de la percepción consciente del día a día, y poder ponerles palabras: haber podido entender mejor lo que estaban haciendo, identificando fenómenos de la dinámica de equipo de los cuales no se podía hablar, como pueden ser los relacionados con la definición y complementación de las funciones profesionales, los criterios que sostienen y articulan sus prácticas –valores, procedimientos, marco teórico de referencia– o los conflictos de liderazgo.

Es frecuente iniciar una supervisión sobre la tarea de un equipo y ver cómo muy pronto aparecen temas internos que pueden obturarla. En el ámbito de los Servicios Sociales algunas veces me he tenido que preguntar, en momentos de fuerte confusión de los equipos y también mía, si podía identificar la especificidad de la tarea encargada a aquel servicio: la imprecisión que todavía afecta a la definición del objeto del Trabajo Social, la amplitud del encargo en el ámbito de las políticas de Servicios Sociales y las dinámicas institucionales y de los propios equipos conforman un conjunto de variables que introducen confusión y distorsionan la percepción de lo que tiene que ser la acción social. Esta es una de las razones por las cuales se hace necesaria la supervisión.

La supervisión con equipos de trabajo debe contemplar **la naturaleza y el proceso de desarrollo de la tarea, la composición y dinámica de los equipos, las características institucionales** y su marco de competencias, y **el contexto social** se desarrolla donde la acción. Y es en este escenario donde se tiene que situar el **trabajo de los profesionales**, y sus **cuestionamientos teóricos, técnicos, metodológicos, éticos, emocionales y relacionales**.

Conocer la organización y el tipo de vinculación grupal, el grado de cohesión o dispersión del grupo, el tipo de liderazgo y la satisfacción individual y colectiva por el trabajo que se lleva a cabo son ingredientes que hay que considerar para conocer las posibilidades de cada equipo y aceptar también las limitaciones. Este es, a mi entender, el equipo posible.

Supervisión con grupos

Otra modalidad valorada muy positivamente por las profesionales que participan son los **grupos de supervisión**. Los criterios de agrupabilidad pueden ser diversos, a continuación describo cuatro tipos que responden a algunas experiencias concretas:

Grupos de profesionales de una misma disciplina (TS) que trabajan en el mismo ámbito pero en instituciones y ámbitos territoriales diferentes. Son grupos que se constituyen para compartir la supervisión de su trabajo personal por un período predeterminado, que se renueva en la medida que el grupo y la supervisora así lo deciden.

Para mí es una modalidad de trabajo muy interesante, ya que además de comportar un gasto más económico que la supervisión individual, son todos los miembros del grupo, con la supervisora, los que se constituyen en actores fundamentales del espacio. El análisis, el contraste y las observaciones que se hacen desde otras experiencias personales e institucionales lo enriquecen. Y no solamente para que haya más opiniones, que las hay, sino porque las aportaciones que se hacen se procesan colectivamente y las conclusiones son cualitativamente diferentes para cada uno, que las puede adaptar a su situación particular.

Es una actividad que mejora la autoestima y refuerza la identidad profesional; el grupo pasa a ser un recurso y un lugar de referencia, sobre todo para colectivos minoritarios en su puesto de trabajo como pueden ser el de los trabajadores sociales de sanidad, de enseñanza, de justicia y de otros servicios donde predominan otras disciplinas.

Grupos de profesionales (TS) de ámbitos e instituciones diferentes que trabajan en un mismo territorio y con la misma población desde dispositivos asistenciales con competencias diversas. Este tipo de agrupación permite incorporar aspectos de coordinación interinstitucional y trabajo en red. A través de los casos que se llevan desde los diversos dispositivos, se pueden ver también diferentes perspectivas, que cuando pueden ser escuchadas y pensadas conjuntamente mejoran la comprensión global del caso y permiten estrategias asistenciales más eficaces.

Es interesante observar la gran dificultad de trabajar en red si esta no está sostenida por espacios de pensamiento en los cuales se pongan en común epistemologías y procedimientos de trabajo de cada uno. Muy a menudo encontramos visiones poco coincidentes del diagnóstico o del tratamiento a hacer en un caso que hay que abordar conjuntamente, y es necesario prevenir el riesgo de intervenciones parciales o escindidas. En ningún momento la supervisión puede substituir un espacio de coordinación, pero la experiencia nos dice que el acercamiento y el análisis compartido la facilita, y algunas veces desmonta, supuestos que funcionan como una pared invisible que impide la comunicación.

Grupos de profesionales (TS) que forman parte de una misma institución y trabajan, por separado, con los equipos multidisciplinares de los diferentes dispositivos del circuito asistencial de esta, por ejemplo en consorcios de salud o prisiones. Es un tipo de supervisión que se ha hecho en instituciones donde los trabajadores sociales son minoritarios y que, en el día a día, trabajan aislados los unos de los otros. La especificidad técnica de este espacio, consistente en profundizar sobre las respectivas prácticas de Trabajo Social en la institución, puede favorecer el fortalecimiento profesional del colectivo con unos valores añadidos: acercar criterios de

trabajo en los circuitos de atención internos y ayudar a crear cohesión de grupo en lo que se refiere al Trabajo Social institucional.

Y finalmente, **grupos de profesionales (TS) que trabajan en un mismo ámbito, institución y dispositivo, pero que participan de la supervisión a título individual y voluntario**. Es una supervisión de la tarea de cuyos participantes quedará excluida cualquier cuestión que tenga relación con la dinámica de equipo y que afecte a los que no participan.

En todos los casos se trata de **supervisión centrada en la tarea**, en la cual el rol de la supervisora incorpora también el cuidado y la dinamización del grupo. La supervisora escucha, observa, estimula, acompaña, sintetiza, ordena, sistematiza, cuida el grupo y su trabajo. Ayuda a pensar sobre cómo se relacionan y se interpretan los datos de las situaciones que se presentan para elaborar el diagnóstico; a hacer propuestas de intervención amplias y diversificadas; a profundizar en las técnicas, valorando la incorporación de nuevas modalidades de trabajo. Todo teniendo siempre en cuenta el **compromiso social** y ético de la profesión, y cuidando a los participantes de los efectos de aquellas situaciones en las que la implicación o el impacto emocional de determinados casos pueden perjudicar su trabajo o a ellos mismos.

El cierre de la supervisión

Llegado este punto, me gustaría cerrar haciendo referencia a un momento importante del proceso de la supervisión: ¿Cuándo se debe acabar una supervisión? Mi experiencia me dice que la temporalidad y los criterios para decidir la continuidad o la finalización de una supervisión se tienen que basar en la calidad del trabajo que se está haciendo y del proceso grupal que la sostiene, evaluando periódicamente. Entiendo que forma parte del método y que tiene que ser una responsabilidad compartida decidir la continuidad de un formato determinado y la permanencia del supervisor.

Más allá de los aspectos metodológicos, quiero señalarlo como un momento importante y delicado, ya que puede resultar difícil decir y escuchar lo que no ha sido bastante satisfactorio o que ha generado malestar. A veces hay cierta tendencia a seguir, sin profundizar demasiado, rehuyendo una mirada crítica que permite ver qué se ha hecho y qué se quiere hacer en un futuro. Y en eso hay un riesgo, el de la cronificación del espacio. Los vínculos afectivos que se generan con el supervisor, la confianza, la complicidad casi imperceptible, y por qué no, la comodidad de esta relación en la cual “ya nos conocemos” dificultan encontrar el momento de acabar... No estaría de acuerdo en que, para evitar estos sentimientos tan humanos, se buscase la solución en una rigidez contractual. Constituirse en un grupo de trabajo que sea capaz de compartir experiencias es un proceso lento y no siempre fácil que hay que rentabilizar al máximo, y hay que confiar en la madurez del grupo para saber cuándo se deben introducir cambios que le permitan seguir produciendo. La responsabilidad ética y técnica del supervisor deberá tener la última palabra cuando observe que el deseo

está excesivamente encallado en aspectos emocionales que, en lugar de favorecer la tarea, la empobrecen.

Bibliografía

- DE ROBERTIS, C. *Metodología de la intervención en trabajo social*. Buenos Aires: El Ateneo, 1988. ISBN: 950-02-6295-9
- ERPENBECK, M. "La intervenció i els seus fonaments", en *RTS*, núm. 163 (septiembre 2001), pág. 48-58. ISSN: 0212-7210
- FERNANDEZ BARRERA, J. *La supervisión en el trabajo social*. Barcelona: Paidós, 1997. ISBN: 84-493-0440-7
- LEAL, J. "Diálogo con Valentín Barenblit acerca de la supervisión institucional en los equipos de Salud Mental", en *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría* (octubre 1993), pág. 41-55. ISSN: 0213-361X
- LONGRES, John. *Introducción a la supervisión*. Barcelona: GITS, 1976.
- PICHON RIVIERE, E. *El proceso grupal. Del psicoanálisis a la psicología social (1)*. Buenos Aires: Nueva Visión, 1978. ISBN: 950-602-000-0
- ROSSELL, T. *La entrevista en el treball social*. Barcelona: EUGE, 1987. ISBN: 84-7279-305-2
- SALZBERGER-WITTENBERG, I. *La relación asistencial*. Buenos Aires: Amorrortu, 1970.
- SENNET, R. *El respeto*. Barcelona: Anagrama, 2003. ISBN: 84-339-6197-7
- SENNET, R. *El artesano*. Barcelona: Anagrama, 2009. ISBN: 978-84-339-6287-4
- TONON, G.; ROBLES, C. i MEZA, M. *La supervisión en Trabajo Social: una cuestión profesional y académica*. Buenos Aires: Espacio, 2004. ISBN: 950-802- 181-0
- WILLIAMSON, M. *Supervisión en servicio social de grupo*. Buenos Aires: Humanitas, 1969. ISBN: 950-582-115-8
- ZAMANILLO, T. *Trabajo social con grupos y pedagogía ciudadana*. Madrid: Editorial Síntesis, 2008. ISBN: 978-84-975656-8-4