

## SERVICIOS SOCIALES, COMPLEJIDAD Y SUPERVISIÓN.

*"Mi...propuesta es...no reducción, sino ampliación de la complejidad. Como medicación prescribo...una píldora, que ya he recetado en el pasado. Yo la llamaba entonces el imperativo ético:*

*¡ Actúa siempre de manera que aumentes el número de posibilidades!"*

Heinz Von Forester

### Ricardo J. SÁNCHEZ CANO

*Educador social. Licenciado en Psicología. Terapeuta de familia y pareja.  
Supervisor de profesionales de ayuda. Asesor para el desarrollo organizacional sistémico.  
Colaborador-docente en la formación de Supervisores en la Asociación Navarra Mitxelena  
Socio fundador del Instituto de Supervisores Profesionales Asociados (ISPA) asociación adscrita  
ANSE ( Association of National Organisations for Supervision in Europe).  
Responsable de Formación de HZ ZERBITZUAK S.L., empresa que ofrece y desarrolla, entre otros,  
servicios de Supervisión, individual, grupal, y de equipos de trabajo;  
Asesoramiento a la Dirección (Coaching). Asesoramiento para el desarrollo organizacional.*

HZ ZERBITZUAK S.L. Donostia - San Sebastián.  
Plaza del Cedro 2 2ºB  
20017- DONOSTIA  
Teléfono: 943 396910 - FAX: 943 394780 - e-mail: [zerbitzuak@hzsl.net](mailto:zerbitzuak@hzsl.net)  
[www.hzsl.net](http://www.hzsl.net)

## I. RELACIÓN DE AYUDA Y SUPERVISIÓN.

### CONSTRUCTORES

*El progreso es un tremendo edificio – todos acarreamos  
nuestra piedra; el uno trae palabras, el otro consejos, otro  
documentos -. Día a día va levantándose la alta  
torre. Pero un huracán, un furioso vendaval*

*se acerca, los honrados obreros se precipitan  
a defender frustrados trabajos.  
Y todos se ha perdido; cada vida gastada  
sufriendo abusos y penas, por una generación futura*

*que quisiéramos honesta, feliz,  
con una larga, rica y sabia vida,  
sin duros ni serviles trabajos.*

*Pero mientras, esta generación nunca, nunca vive.  
Su trabajo será arruinado  
y sus vanos afanes comenzarán de nuevo.*

KAVAFIS. K. *Poemas recuperados.*

Cualquier actividad humana, como en el poema de KAVAFIS, tiene una historia de construcción compartida. Nunca, nada surge de la nada ni por generación espontánea. Todo tiene una historia. Somos herederos de ella y en esta lógica compartimos su devenir en el tiempo.

Las relaciones de ayuda han evolucionado gracias a la capacidad de reconocernos como profesionales que “compartimos dificultades en la dificultad”. De la dificultad y de nuestras carencias aprendemos, también de nuestras limitaciones. Para responder a estas situaciones al “compartir las dificultades” surgen conceptos como “Coaching”, “asesoramiento”, etc. , nosotros, profesionales de lo social, rescatamos la palabra y el método de la **Supervisión**.

Aunque pueda pensarse que la supervisión en el contexto de las prácticas profesionales de ayuda, es una actividad novedosa, quizás por su actual expansión y su inclusión en las agendas de algunos equipos y organizaciones, su historia es la del trabajo social, sus orígenes están relacionados con las primeras prácticas del case-work.

Las bases de lo que hoy entendemos por Trabajo social están fundamentadas en la intuición y capacidad que desarrollaron los primeros trabajadores sociales en escuchar a los que estaban en primera línea (frecuentemente voluntarios por la acumulación de tareas que generó la crisis social que se vivió en la Europa de entreguerras y en los EE UU por los movimientos migratorios). Unos fueron llamados supervisores y otros poco a poco se fueron profesionalizándose, desarrollaron el Trabajo social. De estos primeros diálogos y encuentros , sobre como se desarrollaba la tarea, sobre las dificultades que aparecen, etc., surge lo que hoy entendemos por *supervisión en contextos profesionales de ayuda*.

En Alemania, Países bajos, centro-Europa, desarrollada desde una perspectiva sistémico-comunicativa. Ampliando el concepto de Trabajo social a la pedagogía y acción social: la educación social, las intervenciones psicosociales y las actuaciones de educación y promoción de la salud, donde podemos incluir las prácticas profesionales de lo que venimos denominando espacio socio-sanitario.

En nuestro contexto existen evidencias documentadas de que en la República, hubo un impulso desde entidades internacionales para favorecer la formación de supervisores dentro de esta corriente de desarrollo del Trabajo social.

Como en otros temas, los cuarenta años de franquismo abortaron un desarrollo que con posterioridad estamos intentando compensar y retomar a marchas forzadas. Quizás en el tema que nos ocupa, denota una carencia en la cultura profesional, en la capacidad de aceptar lecturas externas sobre nuestro trabajo como una aportación positiva y como un enriquecimiento.

Volvamos a la Supervisión y veamos que podemos entender cuando utilizamos esta "jugosa" palabra. Término polisémico que nunca se ajusta con exactitud a lo que se quiere transmitir, palabra que se presta a confusiones, se entiende mucho mejor y se puede conceptualizar -como todo en esta vida- si uno la liga a experiencias y a vivencias concretas.

Al referirnos a la supervisión podemos identificar diferentes tipos, que de alguna manera, son fácilmente reconocibles en el mundo de los profesionales de ayuda.

KERSTING define, refiriéndose a su país, Alemania, distintos tipos de SP que hacen referencia a distintos conceptos de SP, así nos habla de:

**La SP en la formación**, durante los estudios, como experiencia adicional y dirigida a la socialización de personas que comienzan a ejercer una profesión o emprenden una nueva actividad profesional. En nuestro caso la *Supervisión de prácticas*.

La SP en este caso hace referencia a un procedimiento de formación y de adiestramiento de adultos en una determinada disciplina. El supervisor es un profesional (o un profesor universitario) que adquiere su competencia por el rol que ocupa en el proceso formativo.

**La SP en las escuelas terapéuticas.** *"Durante la formación de psicoterapeutas el vocablo supervisión se utiliza para analizar y vigilar la práctica de métodos terapéuticos"*. Normalmente la condición de supervisor no está basada en una formación específica, se adquiere con la experiencia. La experiencia y dominio de las técnicas terapéuticas convierten a un terapeuta en supervisor. En nuestro contexto más cercano, actualmente ocurre esto, las escuelas de formación de terapeutas se preocupan en garantizar espacios de supervisión basados en la experiencia. Algunas asociaciones de Psicoterapia comienzan a regular y a concretar los requisitos para ser supervisor.

**La SP concebida como un instrumento de asesoramiento a personas con problemas o dificultades en su trabajo**, inicialmente se trata de un procedimiento exclusivamente social, con posterioridad se extendió al ámbito médico, o socio-sanitario *"hoy se considera un instrumento de asesoramiento implantable en todos los ámbitos profesionales, y sobre todo en los que hay personas trabajando juntas y surgen dificultades de cooperación"*.

Normalmente los supervisores, en este enfoque no forman parte del sistema que ha de recibir el asesoramiento, proceden de fuera y su función consiste en servir de metacomunicadores.

Los Supervisores en este tercer caso deben estar formados específicamente en supervisión y acreditar unos itinerarios formativos que les permitan actuar como tales.

**En este caso en lo único que es experto el supervisor es en la supervisión como proceso.**

En este artículo nos interesa esta última acepción y especialmente la realidad que se configura en el ámbito de los servicios sociales.

## II. La persona como profesional, en el centro de la organización: muchas dudas, la supervisión como respuesta.

*... "me he decidido a solicitar una consulta contigo para aclararme... bueno, la verdad es que mi confusión no tiene que ver solo conmigo. Los chavales, ya me lo vienen diciendo hace tiempo... me dicen que no parezco el Director... Al principio me parecía algo simpático... pero luego con el tiempo me hizo pensar. En el equipo con esas cosas se hacen bromas... y uno "se come la cabeza".*

*No es que a mí me guste mandar... Pero si soy el Director de la residencia... pues quiero que todo el mundo me reconozca. La verdad es que el otro día me hizo pensar en todo esto algo que me ocurrió:*

*.. "Tenía que ir a una reunión importante al juzgado, los chicos vieron que me ponía una corbata... y se comenzaron a reír... yo me miré al espejo y me dije... Ahora sí pareces el Director...! Algún chico se interesó por mi cambio de imagen. Un compañero, hizo una broma delante de los chicos.... Todos rieron... Yo me sentía bien con mi rol pero furioso con los demás, sobre todo con los colegas...."*

*Siento que hay algo que no va... tenemos que hablar desde dentro del equipo no podemos. Lo he intentado y no he conseguido nada en claro más que manifestar mi malestar. El equipo está de acuerdo en que es necesario hacer algo... no cualquier cosa..."*

Demanda de Supervisión realizada por un Director de un centro de intervención socioeducativa.

Venimos afirmando nuestro interés en la Supervisión como proceso de asesoramiento a las personas que tienen problemas o dificultades en su trabajo. Parece que existe claridad en la definición de intereses y en el marco posible de actuación desde la supervisión. Desengañémonos, en la vida cotidiana, esto no funciona de forma tan clara, tan "matemática" si se me permite la expresión.

Es cierto que las personas tienen problemas en su trabajo, pero el proceso de aceptación de estos y de confianza en la Supervisión, como mecanismo de asesoramiento, no es un proceso generalizado.

Para muchas personas y para los profesionales de ayuda especialmente, "es especialmente difícil y complicado tener problemas".

Veamos primero cuales son las fuentes de los problemas a juicio de Hernández Aristu, sin duda el experto, investigador y docente más destacado de nuestro entorno en temas de Supervisión. A su parecer los problemas, proceden de:

- ❖ *La sociedad y las instituciones de las que se sirve para conseguir que las generaciones jóvenes se acoplen, se integren en la misma.*
- ❖ *Las relaciones que surgen necesariamente en el quehacer socializador entre las personas implicadas en el proceso (equipos de trabajo, compañeros-as, etc)*
- ❖ *El propio profesional, con su historia, su personalidad y todo lo que ella conlleva.*
- ❖ *Los instrumentos, los medios y las técnicas de las que se disponen para la tarea encomendada.*
- ❖ *Del propio sujeto de educación o ayuda, de sus resistencias, de su propia historia y personalidad, de su proceso evolutivo, etc.*

Añade Hernández Aristu, en una reflexión sobre las fuentes problemáticas y su relación con la Supervisión como vía de tratamiento:

*“La supervisión como práctica, quiere ayudar al profesional a acercarse poco a poco, y siempre relativamente a su forma ideal de actuación profesional por un lado, y por otro a encontrar satisfacción personal en su quehacer social, en definitiva, a ser un mejor profesional, y a disfrutar en y del trabajo”*  
HERNÁNDEZ ARISTU.

Resaltaría dos ideas centrales, en la base del concepto de **obtener beneficios de las dificultades que aparecen en las prácticas profesionales**, asumiendo un proceso de comunicación sobre las mismas:

- La **autopercepción**: es decir que identidad profesional obtengo a partir de mis prácticas, que autoimagen profesional me da hacer lo que hago.
- La **satisfacción**: en supervisión intentamos descubrir como o con qué los profesionales pueden disfrutar con sus prácticas. Así de sencillo y así de complicado.

Estas dos ideas, relacionadas con la capacidad de auto-análisis de la esfera personal (en el profesional de ayuda nosotros somos la herramienta fundamental) , con la capacidad de comunicar sobre la experiencia, con la capacidad de mirar “desde fuera” las relaciones con los otros, con los que formamos distintos sistemas. Constituyen uno de los ejes de mejora de calidad en los equipos de trabajo y en las organizaciones.

El ajuste de estas capacidades se puede realizar a priori, sin conocer que pasará en la práctica, como una anticipación cognitiva. Pero pensamos que no se acomodaría con exactitud a las situaciones reales. Como ejercicio de anticipación, no estaría mal no obstante.

Cuando aparecen los conflictos, no solemos relacionarlos con un proceso profesional. Si la atribución de causas que se hace es fundamentalmente con las capacidades personales -del profesional- y el enfoque de las soluciones recae en su vida y ámbitos privados...puede haber todo un proceso de culpabilización...

Una idea práctica es como **pasamos, en el contexto profesional, de procesos de culpabilización a estrategias y prácticas de responsabilización en los distintos niveles de la organización**. La responsabilización y la solución de las dificultades profesionales, parece lógico que se deba encarar en ámbitos y con recursos que vengan del mundo profesional. No olvidemos que etimológicamente *responsabilidad* significa “**con capacidad de respuesta**”. No olvidemos tampoco, las exigencias de equilibrio emocional que forman parte del código ético personal, también forman parte de las buenas prácticas y garantizan una cierta responsabilidad del propio profesional para con su encargo social.

Lo que nos importa en otros términos es que pueden aparecer resistencias cuando no hay una capacidad de separación, de distanciamiento con el rol profesional. Por otro lado, se puede evidenciar una cierta posición de “rigidez” a aceptar el contexto problemático, si aceptar las dificultades supone ser juzgado, o cuestionado en lo personal.

Como estas reacciones y relaciones no ocurren en cualquier sitio, no es malo considerar que el contexto -laboral-, el sistema, y el tipo de comunicación que se crea en torno a este tipo de fenómenos, enseguida se configura como una cuestión que supera el "ámbito privado" y que se perfila como un "tema profesional sobre los temas profesionales". Las cuestiones y temas de un profesional, pasan a ser temas que se discuten como temas de equipo o como temas de organización. Aunque no se hablen, ni en el tiempo ni en el espacio adecuado.

En el fuero interno de cada compañero-a, pueden aparecer reflexiones como esta:

*"Sí a mi me pasara algo similar a lo que le ocurre a mi compañero-a...  
-¿Qué respuesta tendré en mi organización al contarles como me siento, - de forma implícita o explícita - o que tengo problemas con la tarea que me encomiendan?"*

No es una cuestión banal. Algunos profesionales, prefieren definirse como enfermos que como problemáticos. Es una opción.

En definitiva, basta con que una persona experimente la dificultad para que todo el sistema se resienta; estamos de forma implícita en la misma cuestión. Vamos todos en el mismo barco. El resto de compañeros y compañeras en algún momento se lo cuestionan. A veces en silencio, a veces *"enfermando de forma colectiva"*. Incluso el silencio, la banalización o la exageración de los síntomas de las dificultades...(al vivirlas como amenazas), cualquier "forma" de comunicación, es una respuesta en la organización.

En nuestro tipo de trabajo, tan sujeto a procesos de comunicación, tener una dificultad en los procesos de comunicación interna no se puede ignorar en ningún caso... es imposible. Siempre hay respuesta.

A. BIALAKOWSKY se interesa especialmente por el sufrimiento de los profesionales en los marcos institucionales. Hace una lectura política de estas situaciones. Llama la atención por la angustia de los profesionales que están atrapados en su día a día, por sus necesidades de evasión y fuga, por no comprender el juego de que forman parte. La idea central es ver al profesional, dentro de la institución y a la institución inmersa en un contexto mayor.

Todo esto a lo que nos venimos refiriendo, ocurre en un contexto organizacional que actualmente podemos calificar como "complejo". Nos referimos a los servicios sociales.

Entendemos a los Servicios sociales como *Organizaciones complejas* por una determinada forma de estructuración y composición. Sobre todo, si nos fijamos en su evolución en el tiempo y en la forma en la que han ido resolviendo los problemas en tanto que organizaciones. Condicionados por una rápida y necesaria implantación del estado de Bienestar social.

Por ejemplo, en algunos ayuntamientos la red básica de servicios se ha ido componiendo por técnicos y profesionales de lo social que son funcionarios y contratados laborales. El resto de profesionales se han ido incorporando por la vía de distintos concursos públicos y marcan el desarrollo de distintos proyectos y programas: la ayuda a domicilio, los programas de animación de los centros para los mayores, los programas de prevención de las drogodependencias, los programas de intervención con familias, los programas de intervención en medio abierto. Estamos hablando en ayuntamientos de tamaño medio de un equipo (virtual) entre 15 y 20 personas.

Un rasgo de lo que llamamos complejidad de este tipo de organizaciones, son las "filiaciones" diversas en lo profesional:

- Por un lado tenemos una **filiación a su identidad profesional**, es decir al papel que deben cumplir en función de lo que dicen que son: normalmente nos definimos en una organización de este tipo aportando diferencias. Esto lejos de vivirse como una riqueza, normalmente suele ser fuente de problemas.
- Por otra lado tenemos una **filiación al proyecto que desarrollan**, a las tareas y a su valorización en el conjunto de la organización. Esto tiene que ver con tres elementos claves en las relaciones entre profesionales:  
*¿Quién define las tareas?*  
*¿Quién define los espacios y tiempos de relación?*  
*¿Quién tiene la atribución de poder sobre quién?*  
 Esto también suele ser fuente de problemas.
- Por último en este conjunto de filiaciones, señalo la **filiación a la entidad que contrata al profesional**. Cuando hay, pues cada vez más nos encontramos también con autónomos que trabajan para un ayuntamiento. Los funcionarios municipales, en la relación con otras empresas que prestan servicios, aunque estén en pelea laboral con el propio ayuntamiento, tienen paradójicamente la función de defender los intereses del ayuntamiento: hacer informes técnicos, dar vistos buenos, etc. Se duplican y complejizan sus tareas. Esto es también problemático.

La complejidad es una forma avanzada de funcionamiento en los seres vivos, en las organizaciones, también. No hay que connotar lo complejo como algo negativo sino como una respuesta dada para resolver un problema en un momento dado. Denotan oportunidades de mejora.

Detrás de cada problema, fruto de situaciones complejas hay una experiencia acumulada: hay experiencia y sabiduría, formas de proceder, de actuar.

Otra caracterización de la complejidad es ver que en estas organizaciones aparecen *zonas de incertidumbre*. Se configuran como espacios donde normalmente hay una tendencia a actuar, pero nadie se siente con atribuciones definidas previamente: competencias, encargo, la seguridad de que su actuación será bien aceptada por el entorno organizacional. Por el contrario, la resolución de una zona de incertidumbre, siempre otorga poder. En cualquier caso, ante la identificación de una zona de incertidumbre se impone una cierta prudencia.

La resolución de una zona de incertidumbre, de forma consensuada, por un procedimiento de actuación, protocolo, etc. se puede traducir en una "suerte de evolución" organizativa que hace que la organización sea mas compleja hacia el exterior. Pero solucionando sus incertidumbres, da la sensación de que la organización se ha vuelto más funcional al resolver las dudas que hacían que se bloqueara.

Las *zonas de incertidumbre*, pueden identificarse como espacios clave donde hay que hacer un esfuerzo para mejorar la comunicación de los actores en juego. Una resolución no adecuada consiste en afrontarla con cualquier recurso que tengamos a mano... es entonces cuando aparecen los problemas. Los problemas, se configuran cuando aplicamos malas o soluciones inadecuadas a la situación. El desajuste es más complicado y genera más dificultades que lo que venimos denominando como "incertidumbre" o bloqueo.

No podemos hacer que las personas renuncien de sus convicciones: sus sentidos de filiación y pertenencia forman parte de ellas. Cuando aparece una zona de incertidumbre en una organización es que hay un espacio no regulado desde el punto de vista de la comunicación, no previsto en las interacciones de forma natural y espontánea. Las personas se muestran con dudas y con dificultades frente a la propia organización cuando no perciben una respuesta clara de la propia estructura. Esto supone que alguien, debe de tener respuestas. Es relativamente fácil pasar de las dificultades personales en el trabajo a la dimensión institucional organizativa. Basta con ir negando sucesivamente el problema en cada nivel de competencia y el problema se va engordando como una bola de nieve.

¿Existe alguna salida? ¿Qué respuesta es posible?. Existen salidas posibles. La supervisión entre ellas. La base de la solución a este tipo de organizaciones complejas que venimos definiendo se centra -esencialmente- en crear espacios y tiempos para comunicar sobre la experiencia del propio trabajo. Basando este proceso en miradas externas que se acerquen a la organización y a sus miembros y estructuras (equipos de trabajo) con una actitud de escucha activa permitiendo que esta mirada exterior este sedimentada en una experiencia de enriquecimiento. Estos procesos son la base de las vivencias que la supervisión pretende suscitar.

Los servicios sociales visto desde una perspectiva organizativa, considerados como organizaciones complejas, están llenos de zonas de incertidumbre, en su día a día la gestión de la comunicación sobre estas dificultades no es una tarea fácil. Ni para los propios profesionales, ni para los equipos ni para la organización. Es por esto que desde una perspectiva de optimizar la comunicación, la Supervisión es un modelo y una respuesta centrada en las personas y con trascendencia en diferentes niveles del entorno organizativo.

La propuesta de supervisión que hacemos también es una mirada compleja. H. Kersting la define como "*un sistema de reflexión, de autorreflexión, como un proceso circular, como una observación de la observación*"

Se trata en definitiva y a largo plazo, de instalar en las organizaciones sistemas autoreferenciales, basados en procesos y en técnicas de comunicación significa cuando menos trabajar para que las personas, los equipos y los directivos, adquieran habilidades, desde la práctica que les permitan incorporar herramientas complejas para mirar desde diferentes ángulos sus experiencias relacionales cotidianas.

En el horizonte, está el objetivo de utilizar la Supervisión como proceso de aprendizaje complejo, basado en las vivencias y tendente a generar autonomía. *En este sentido la Supervisión es un proceso circular a largo plazo*, pues parte de las vivencias de los sujetos y pretende generar habilidades en los mismos para que, desde su cotidianeidad, se observen y obtengan la información que les permita mejorar y disfrutar de sus experiencias profesionales.

### III. ELEMENTOS QUE FAVORECEN UNA REFLEXIÓN SOBRE LA IDENTIDAD PROFESIONAL: LA SUPERVISIÓN INDIVIDUAL, LA SUPERVISIÓN DE EQUIPOS Y EL ASESORAMIENTO A LA DIRECCIÓN.

#### QUIEN ME HABITA

*¡ Qué extraño es verme aquí sentado,  
y cerrar los ojos, y abrirlos, y mirar,  
y oír como una lejana catarata que la vida se derrumba,  
y cerrar los ojos, y abrirlos, y mirar!*

*¡ Qué extraño es verme aquí sentado,  
¡Qué extraño verme como una planta que respira,  
y sentirme en el pecho un pájaro encerrado,  
y un denso empuje que se abre paso difícilmente por mis venas!*

*¡ Qué extraño es verme aquí sentado,  
y amarrarme una mano con la otra,  
y tocarme, y sonreír, y decir en voz alta  
mi propio nombre tan falto de sentido!*

*¡Oh, qué extraño, que horriblemente extraño!  
La sorpresa hace mudo mi espanto.  
Hay un desconocido que me habita  
y habla como si no fuera yo mismo.*

CELAYA G. en "La soledad cerrada"

Quizás si para algo sirven los conflictos en la vida de un profesional de ayuda es para favorecer la reflexión de "cómo somos lo que somos" en nuestras tareas y en nuestros contextos cotidianos. El conflicto conlleva un cuestionamiento de nuestra identidad, de nuestro rol. Nos da información sobre como nos percibe el entorno y nos permite evaluar nuestras posiciones, nuestras posibilidades de respuesta desde nuestro rol.

Como en otros ámbitos vitales, la percepción del conflicto se hace desde la confusión y el desorden... , desde aquí, no están fácil la provisión de identidad. No es algo automático, es un proceso que aparece tras una elaboración de la confusión, de este desorden. Como venimos diciendo, tras la elaboración de la complejidad.

La Supervisión individual ha sido relacionada con la identidad profesional, con la autopercepción que el propio profesional tiene de si mismo.

Esta cuestión en los equipos de trabajo se complejiza, pues hay una expectativa de rol en función tareas que uno tiene en el equipo (aspecto funcional), las relaciones sociales y afectivas (aspecto socioemocional) y la atribución de poder (distribución del poder). En la Supervisión de equipo, es pues, una cuestión multidimensional, donde entra en juego mi percepción y la percepción de lo otros desde distintas posiciones.

La identidad, se construye en la interacción desde distintos ambientes. En la interacción, aparece de nuevo la comunicación como elemento sustancial del conflicto. Lo que uno da por supuesto en la interacción comunicativa: lo que creo que es evidente, lo que quiero transmitir. Lo que transmito y realmente llega como mensaje. El feed-back o respuesta a mi mensaje, congruente con lo que esperaba o la sorpresa por que se ajusta, o no, a mi expectativa. En esta cadena se forja la percepción de uno mismo, la configuración de una imagen personal en lo profesional.

Nos hemos planteado que elementos están en juego interactuado entre ellos y conforman un sistema que provee de información al profesional de ayuda sirviéndole de guía para configurarse una autoimagen de su identidad profesional (SANCHEZ CANO):

*"...nos parece importante al menos señalar estos tres elementos: los aspectos que conforman lo individual y personal del propio trabajador, esto es su biografía, su formación, etc.; ámbito que denominaremos personal. Por otro lado señalamos los aspectos que tienen que ver con el encargo social que recibe, de una institución, o de su propia organización y que define la tarea a realizar. En último término señalamos la negociación del rol que mantiene en la interacción con los clientes, usuarios, destinatarios a los que dirige sus acciones. Se trata de la construcción del rol que realizan los usuarios-as. En la base de este planteamiento está la idea de que el rol de ayuda social se define en cada interacción.*

*Estos tres elementos básicos: personal (profesional), Encargo social de la organización, institución (diferentes mecanismos) y clientes (negociación del rol en la interacción) son los elementos que definen el sistema de construcción de identidad profesional.*

*Desde una perspectiva sistémica, nos encontramos con tres subsistemas en interacción y que construyen identidad profesional."*

Se trata de una interacción que - una vez más - complejiza la visión del rol en el contexto de las relaciones de ayuda y a la vez, sitúa, al profesional en una encrucijada de procesos de comunicación. En los procesos de Supervisión individual básicamente se trata de restaurar las competencias en estos tres niveles:

- En las percepciones problemáticas que el profesional tiene y se activan con su **propia experiencia y biografía**, y que son atribuibles a la esfera profesional.
- En la **relación identitaria que mantiene con los usuarios**, en la medida que esta relación es la que nos da el rol. Uno para ser educador social o trabajador social, necesita usuarios-as. Uno debe asumir que es el profesional de los usuarios-as que tiene a su cargo y no de los que le gustaría tener.
- En el **manejo del encargo social** que recibe en el contexto organizacional en el que actúa.

En todo momento la Supervisión es una posibilidad, una oportunidad de aprendizaje y de mejora desde la propia experiencia. La **experiencia es lo que hace al profesional experto**. La relación con el supervisor, es un espacio y un tiempo de comunicación sobre las propias experiencias. Un proceso de enriquecimiento desde uno mismo.

### La supervisión de equipo.

En el trabajo de intervención social, el equipo, el trabajo en equipo, es, ha sido y será; un mito de los profesionales de lo social.

El carácter de mito confiere a esta dimensión de la estructura - organización; una tendencia a agrupar profesionales en torno a tareas, roles, responsabilidades; esto no garantiza la condición de equipo. Ser un equipo de trabajo es una cosa y trabajar en grupo otra.

No todos los grupos de trabajo son equipos.

Los equipos, demandan ayuda normalmente a través de la organización y en forma de conflicto. En la demanda de ayuda, va implícito un cuestionamiento sobre su representación social como grupo para afrontar las tareas y los conflictos que se derivan de las tareas.

En nuestro caso, en las relaciones profesionales de ayuda social, hablamos de los conflictos originados entre los trabajadores, en sus relaciones profesionales y personales (en el ámbito laboral); entre los trabajadores y los usuarios; y entre el entramado institucional que realiza el encargo social.

Un equipo de trabajo, es un grupo humano centrado en una tarea .

Desde los contextos en que se configura una demanda de supervisión de equipo, identificamos a los equipos por estos criterios:

- o Realizan una demanda institucional de supervisión.
- o Las personas se conocen, existe una dinámica grupal conocida.
- o Todos los participantes son de la misma institución.
- o Todos tienen la misma relación de cooperación, cooperan entre sí.
- o Todos tienen los mismos clientes o destinatarios (el tipo de cliente es el mismo o parecido).
- o Existen diferentes niveles, jerarquías (a veces invisibles), existe una historia de agravios.
- o Los supervisores acuden a la sede del equipo o de la institución, (es lo habitual)

Aunque son distintos los aspectos que se pueden presentar como específicos de la Supervisión de equipos en función del enfoque u orientación del Supervisor, señalo de forma específica aquellos que se recogen en la literatura y que en mi práctica se me han presentado con especial relevancia y sobre los que presto especial atención.

- **DEMANDA.**

La SP como otras relaciones de ayuda o de asesoramiento, está sujeta a un proceso esencial que es la demanda. Hay todo un arte en la intervención centrado las demandas. En el tema que nos ocupa, normalmente es institucional. Tiene esta característica.

- **CONTRATO Y CONTRATOS.**

Una relación de asesoramiento, de Supervisión, es una relación estructurada por un contrato. En nuestra experiencia en con equipos hablamos de diferentes contratos, en diferentes niveles: en el plano organizativo, realizamos un contrato en el que incluimos algunos aspectos que tiene que ver con los aspectos económicos, la responsabilidad sobre el proceso, y sobre la demanda realizada.

Realizamos otro contrato - de participación- con los destinatarios de la Supervisión donde incluimos aspectos como la confidencialidad, el horario, los días, etc.

El contrato define una relación, un estilo de trabajo y marca una estructura.

Además señala dos de las grandes líneas de reflexión de los equipos de trabajo: **el tiempo y los espacios de los equipos:**

*“La supervisión lejos de convertirse en un procedimiento terapeutizante de los profesionales y de sus contextos de trabajo, pretende dar tiempo y espacio a la comunicación. Aunque los problemas sean pequeños y triviales, la comunicación sobre ellos se hace difícil si no se dedica un tiempo y un lugar para ellos.”* (CASTILLO y SÁNCHEZ CANO).

¿Cómo? Enfatizando en determinadas condiciones de comunicación para la mejora de la calidad del clima y los productos del equipo y de la propia organización.

- **DIMENSIÓN INSTITUCIONAL.**

Sea cual sea la forma en que el equipo llega a la SP, por iniciativa propia o por indicación de los directivos. Hay el **reconocimiento de la existencia de un conflicto** (o por sentirse amenazada por la presencia de un conflicto...) que afecta al clima de la organización o a la realización de las tareas.

Los conflictos en un equipo de trabajo tienen una dimensión institucional y una dimensión grupal.

El **aspecto institucional del conflicto**, la cultura organizacional donde está incluido el equipo y la manera de afrontar los conflictos: la historia y la proyección futura del manejo de los conflictos, son elementos claves.

El **aspecto grupal del conflicto** se refiere a que el conflicto afecta a más de una persona. La percepción del conflicto habrá que valorarla en términos de intersubjetividad.

Son importantes los dos aspectos. Remarcamos el aspecto institucional pues es el motor de inicio de los procesos de Supervisión, el condicionante de que las decisiones tomadas sean asumidas por la cultura de la organización.

Contamos con que en el marco del proceso de trabajo con el equipo, podremos incidir directamente sobre el aspecto grupal del conflicto. Lo institucional envuelve a lo grupal, lo condiciona. Por el contrario cualquier cambio debe pasar por escuchar y valorar la percepción de las personas. En este sentido hablamos de Intersubjetividad.

- **REFLEJO DE LAS SITUACIONES DEL CLIENTE Y DE LA INSTITUCIÓN.**

En la supervisión de equipo los supervisandos suelen escenificar las situaciones en las que se encuentra la institución en ese momento.

En la relación del supervisor con lo que se escenifica inconscientemente, los supervisores pueden aprender de manera modélica a manejar a su vez de manera adecuada los problemas escenificados por sus clientes. En la supervisión de equipo ocupan el centro de la sesión las interacciones de los miembros de la institución, en cuanto a portadores de roles institucionales, y en las instituciones sociales, las interacciones de los trabajadores como productores de bienes sociales.

Así, en la supervisión de equipo las problemáticas de los clientes reflejan los problemas generados por la propia institución.

- TEMAS:

Como en otros tipos de asesoramientos, las demandas manifiestas son diversas, me ha parecido interesante presentar en este apartado algunos grupos de temas que se repiten en la SP de equipos.

- ❑ Cooperación y colaboración en las tareas.
- ❑ Poder.
- ❑ Relaciones en el equipo y con el sistema de usuarios.

Estos temas se presentan desde la configuración básica que tiene cada equipo y desde un proceso metodológico en el que el Supervisor ofrece como venimos diciendo un **tiempo y un espacio** al equipo.

Se trata de una propuesta metodológica basada en la comunicación. De forma más precisa, en la comunicación sobre las formas de comunicar en los tiempos y espacios de trabajo. En este sentido **la Supervisión es metacomunicación sobre la complejidad del propio equipo**. Complejidad que se torna en experiencia. El Supervisor no se define en nuestro modelo como un intruso que da indicaciones, definiendo al equipo de forma explícita como inexperto.

El supervisor se define metodológicamente a partir del **“NO SABER”**.

Esta posición no es retórica. Es una posición que estimula al equipo como **“experto sobre su propia práctica”**. Como responsable de sus procesos, de su tiempo. Desde una perspectiva sistémica, el Supervisor actúa sobre el sistema-equipo para que reaccione, lo estimula elevando su nivel de complejidad, para que produzca respuestas desde sus capacidades.

**Elevar el nivel de complejidad, siempre es aumentar las posibilidades y sentirse más competente y autónomo.**

## ASESORAR A LOS DIRECTIVOS.

### COMPLEMENTO IDEAL DE LA SUPERVISIÓN DE EQUIPO.

Durante un tiempo, habíamos pensado que la indicación de Supervisión de equipos, desde una perspectiva democrática y en un proceso de normalización de la cultura democrática de las relaciones en las instituciones, debería ser una cuestión consensuada. En su desarrollo esperábamos que participaran los diferentes niveles implicados de una organización. Incluida la jerarquía que lo autoriza y se hace responsable de la indicación.

La Supervisión de equipos, además del aspecto "psicohigiénico", relacional, del que hemos venido hablando, tiene un efecto en la toma de decisiones y consecuentemente induce cambios en la organización desde los propios trabajadores. Desde esta visión, nos parecía razonable que algunas de estas cuestiones pudieran ser discutidas con "criterios de efectividad".

Si el directivo no participaba en las sesiones, la experiencia nos decía que esos temas no llegaban a abordarse con posterioridad en la vida cotidiana de la organización.

Si a la jerarquía le venían las "soluciones empaquetadas"... estábamos jugando a las sorpresas... el "regalo" que el equipo hacía a la organización podría no gustar al poder. El supervisor, quedaba en entredicho y el sentimiento de malestar y de "pérdida de tiempo" era patente.

La realidad es que hacerlo de esta manera, sin la participación de los directivos- coordinadores, etc., solucionaba unos problemas pero creaba otros. Por ejemplo, que el nivel de intensidad a la hora de hablar de determinadas cuestiones con la presencia de la jerarquía era menor. Esto ocurría frecuentemente no solo con los temas relacionados con cuestiones de autoridad sino con otros en los que los trabajadores se sentían inseguros.

Igualmente el-la Directivo-a, se sentía incomodo-a o "perdiendo el tiempo" si tenía que estar todas las sesiones allí. No encontrábamos una solución estándar, pero lo importante era que debíamos considerar, de nuevo que era necesario una respuesta compleja para una situación compleja.

En cuanto al **Asesoramiento a los directivos**, realizado como proceso en exclusividad al margen de las demandas del equipo. Se trata de un marco para la función directiva, es una tarea de Coaching.

En este sentido, la intervención del asesor, del Coacher, se diferencia del supervisor en que el foco fundamental son las dificultades del Directivo con su rol.

En supervisión el foco es mas amplio. Otro aspecto fundamental es el diagnóstico de necesidades que hace el Directivo, y la selección de metas que hace. En este caso los objetivos que se plantea conseguir con el asesor-a se definen durante un tiempo determinado.

Los métodos de intervención varían en función de los objetivos, las preferencias del directivo y las posibilidades con las que cuente la organización. Lo esencial es que el equipo y la dirección trabajan en una línea de optimización, de superación de lo que han definido como retos o como necesidades de optimización.

En la medida en que el concepto de gestión se incorpora al mundo de lo social, es más necesario incorporar herramientas de **entrenamiento en el asesoramiento a la función directiva**.

El Coaching, es un espacio de asesoramiento que pretende desarrollar de forma individual las capacidades y los retos de las personas que están al frente de las organizaciones y que tienen responsabilidades de dirección.

**Coaching y supervisión están relacionadas**, pues un buen Coacher (asesor), en su código ético y en su contrato de asesoramiento debe incorporar, el mismo, la Supervisión como herramienta, como garantía del proceso de asesoramiento. La "Société Romande de Coaching" (Suiza), por ejemplo, recoge en su código deontológico en el artículo 1.3. que *"los titulares de la sociedad están obligados a disponer de un cuadro de supervisión y a recurrir a él cada vez que la situación lo exija."*

Vemos, de nuevo, como aparece la complejidad y la circularidad dentro de los procesos de asesoramiento.

Si hablábamos al principio que en el inicio del trabajo social, la supervisión fue el mecanismo de encuadrar y organizar el case-worker, hoy en el 2003, los códigos éticos de las asociaciones de Coaching europeas, recogen como garantía, como clave ética del proceso de Coaching, que el Asesor-Coacher garantice que supervisará todas las dificultades que aparezcan en el proceso de Coaching. **Es decir que utilizará la Supervisión como herramienta de calidad.**

#### IV. MODELOS DE SUPERVISIÓN: UNA ELECCIÓN DESDE LAS POSIBILIDADES.

##### TÁCTICA Y ESTRATEGIA

*Mi táctica es mirarte  
aprender como sos  
quererte como sos*

*mi táctica es hablarte  
y escucharte  
construir con palabras  
un puente indestructible*

.....

MARIO BENEDETTI  
en Martín Santomé - Los personajes

Decíamos al principio, que la SP está apareciendo poco a poco en los espacios de los profesionales de la relación de ayuda. Esto nos parece que es algo positivo, pero hay que mirar con preocupación algunas ofertas. No se puede llamar a cualquier reflexión sobre la práctica Supervisión. Es bueno que los profesionales que la ejerciten, lo hagan acreditando un modelo, una formación específica que les acredite, o cuando menos una acreditación de sus prácticas profesionales como Supervisor.

Si somos más exigentes y deberíamos serlo, un cuadro de práctica profesional de la supervisión donde se garanticen una calidad mínima desde unos criterios que pueden ser estos:

- o la **experiencia profesional de base**, como profesional de ayuda en diferentes contextos.
- o La **formación en supervisión**, la acreditación de una formación específica como supervisor-a
- o Un espacio de **metasupervisión**. Supervisión de las prácticas de supervisión.
- o Considerar las ofertas desde la **configuración de equipos de supervisores-asesores**, como una forma de atención a las diferentes demandas; garantizando las cuestiones éticas y contractuales que sean necesarias, pueden dar una mayor garantía y pueden ofrecer eventuales soluciones ante posibles problemas entre supervisor o supervisandos.

Más allá de estas cuestiones, críticas, es importante asumir que los supervisores realizan su trabajo por encargo de las instituciones o de los profesionales. El mercado es el que seleccionará las ofertas. Definirá unas ofertas y otras.

Como reflexión que pretende clarificar este contexto, no desde la cualificación sino desde el tipo de supervisión, hemos identificado al menos tres modelos de supervisión que engloban a diferentes ofertas que podemos encontrar en este momento en el "mercado" de servicios.

Partimos de un análisis que realizamos en su día y que pensamos que es válido todavía en este momento (SÁNCHEZ CANO y MARTÍN GARCÍA). En este análisis nos centrábamos en la identidad profesional como producto fundamental del proceso clarificador de la supervisión.

Hemos definido, e identificado pues, tres modelos de supervisión: un **modelo técnico**, uno **práctico** y uno **comunicativo o emancipador** (HABERMAS).

“El **modelo técnico** podría caracterizarse por una acentuación en la "predicción", "control" o "dominio" de las intervenciones de el/la profesional.

“El **modelo práctico** podría caracterizarse por una insistencia en la "concertación" y la "formación del consenso" de las intervenciones de el/la profesional.

“El **modelo comunicativo** podría caracterizarse por un intento en la autonomía, responsabilidad y autorreflexión de el/la profesional.

Lo importante desde esta perspectiva de la Supervisión esta en el proceso comunicativo. Como un proceso que permite desde la interacción (con él/la supervisor/a, o en el grupo de Supervisión) la construcción de prácticas profesionales basadas en la autonomía y la responsabilidad del propio profesional.

La vía de construcción de la identidad es el/la propio profesional. Cada profesional tiene un experto dentro de sí mismo-a, que no es otro-a que el mismo.

*En este modelo la Supervisión cumple la función de que el/la profesional tome contacto consigo mismo-a, con sus implicaciones en los procesos de interacción con los usuarios-as o participantes, con sus implicaciones en los procesos de comunicación en el contexto institucional en el que actúa, y con sus implicaciones personales en tanto es primero persona y siendo persona puede ser profesional (HERNANDEZ ARISTU) .*

Cualquiera de los tres modelos se puede encontrar como oferta en estos momentos.

Nos parece que tanto trabajar *solo* sobre el **modelo técnico** o sobre el **modelo práctico**, es un planteamiento reduccionista. Pues aunque aportan elementos interesantes, la posición del supervisor, anula la posición de autonomía y de desarrollo de competencias desde la práctica de los propios profesionales. Son quienes deben de convertirse en expertos y construir hipótesis desde su practica, estos dos modelos acompañados convenientemente por un modelo comunicativo, suponen intervenciones de gran riqueza profesional.

Nuestra preferencia profesional, nos hace que nos decantemos por el modelo de corte comunicativo. Pensamos que propicia la **superación de realidades rígidas y estáticas**. Favorece que el **profesional tome conciencia con sus procesos de emancipación, autonomía y responsabilidad en la construcción de su identidad profesional**. En definitiva se trata de afirmar que la realidad (profesional) no existe de una forma predefinida sino que se estructura a través de la comunicación” (SÁNCHEZ CANO y MARTÍN GARCÍA).

En definitiva **la capacidad y habilidad de comunicación** de las personas individualmente, en equipo, dirigiendo un proyecto en contextos profesionales de ayuda social es una de las garantías en el servicio humano, educativo, social, que se presta.

Esta habilidad en el contexto de los servicios sociales, es **una habilidad social compleja en un contexto complejo**, fruto de procesos de respuestas situaciones en las que hemos necesitado constantemente una adaptación a diferentes escenarios.

Los profesionales y las estructuras en las que actúan, son el medio de producción de bienestar al que es esencial atender de forma especial y genuina. En el contexto del trabajo social y en la evolución hacia el espacio sociosanitario, la **Supervisión es una herramienta, inventada por el Trabajo social, que tras décadas de prácticas se muestra especialmente útil para realizar lecturas desde la complejidad.**

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

AYESTARÁN S. "El grupo como construcción social" Barcelona, Plural 1996.

CASTILLO J. - SÁNCHEZ CANO R.J. "Acompañando procesos educativos y sociales", en: La supervisión calidad de los servicios. Pamplona Ediciones Eunate, (1999). págs. 77-91

ECHEVARRIA A. "Psicología social sociocognitiva" Bilbao, DDB 1991.

FEIXAS - VILLEGAS G.-M. "Constructivismo y psicoterapia" Barcelona, PPU 1993.

GAERTNER, A. "Supervision" Akademie für Jugendfragen de Münster, nº 2 Octubre de 1982.

GIFFARD M. "Coaché!" Paris, Editions d'Organisation 2003.

HERNÁNDEZ ARISTU, J. "Metodología de trabajo social en Europa. Visión de conjunto y análisis crítico", *Documentación Social*/Nº 69 (1987), págs. 87-108.

HERNÁNDEZ ARISTU, J. "La supervisión psico-pedagógica como instrumento de formación de agentes sociales", en: AA.VV. *Cuestiones en torno al trabajo social*, Popular (1990), págs. 161-189.

HERNÁNDEZ ARISTU, J. Acción comunicativa e intervención social *Trabajo social, Educación Social Supervisión*, Popular (1.991).

HERNÁNDEZ ARISTU, J. "La supervisión psico-socio-pedagógica como alternativa de formación permanente de los agentes de ayuda al menor", en: AA.VV. *I Congreso Internacional de infancia y Sociedad Bienestar y derechos sociales de la infancia* (Tomo 3), Ministerio de Asuntos Sociales, Dirección General de Protección Jurídica del Menor (1991), págs. 239-253.

HERNÁNDEZ ARISTU, J. "La teoría de la acción comunicativo como teoría práctica y globalizadora de la acción social: trabajo social y educación social", *Huarte de San Juan* (1994), págs. 191-208.

KERSTING, Heinz Jürgen. "La supervisión como instrumento del reciclaje profesional", en: AA.VV. *I Congreso Internacional de infancia y Sociedad Bienestar y derechos sociales de la infancia* (Tomo 3), Ministerio de Asuntos Sociales, Dirección General de Protección Jurídica del Menor (1991), págs. 255-267.

KERSTING - KRAPOHL H.-L "La supervisión desde la óptica constructivista" Material del curso "La supervisión de equipos de atención a la infancia". Centro de estudios del menor, Ministerio de Asuntos sociales. Madrid, 1992.

KERSTING, Heinz Jürgen "La supervisión como sistema de reflexión de la praxis profesional: paradojas y oportunidades desde la perspectiva constructivista", en: La supervisión calidad de los servicios. Pamplona Ediciones Eunate,(1999). págs. 47-70.

MARC-PICARD E.-D. "La interacción social. Cultura, instituciones y comunicación". Barcelona, Paidós 1992.

MATURANA - VARELA H.-F. "El árbol del conocimiento" Madrid, Debate 1990.

SÁNCHEZ CANO - MARTÍN GARCÍA, R.J. - P. "La posibilidad de contar lo visto sufrido y hecho" En Claves de Educación social, n' 2 , Vol 2. Barcelona, Diciembre de 1996. Pag 11 - 17.

SÁNCHEZ CANO R.J. "Supervisión e identidad profesional" . En prensa. 1995

VILLALONGA MARIANO (coord.) "Coaching directivo: desarrollo del liderazgo". Barcelona, Ariel, 2003.

WATZLAWICK P. "Teoría de la comunicación humana". Barcelona, Herder 1991.