

## **La Supervisión desde el Trabajo Social un instrumento de creación y construcción del pensamiento**

**Cristina Páez Cot**

Diplomada en Trabajo Social. Postgrado en Salud Mental e Inmigración. Profesora consultora de la Universidad Abierta de Catalunya -UOC-. Supervisora de Equipos Psicosociales, acreditada por el Colegio Oficial de Trabajo Social de Catalunya. Directora de la Fundació Salut Mental Catalunya

### **Resumen**

Históricamente el espacio de supervisión de equipos psicosociales ha estado ocupado por profesionales procedentes de otras disciplinas como psicólogos, psiquiatras, psicoanalistas, etc que han ofrecido un tipo de supervisión clínica apropiada para equipos de intervención terapéutica pero desajustada para equipos cuyo objetivo es la intervención social y comunitaria.

Este trabajo pretende mostrar cómo la supervisión realizada desde el ámbito del trabajo social a un equipo que atiende a personas con esquizofrenia gestionado por una entidad de familiares ha supuesto una experiencia altamente satisfactoria ya que les ha ayudado a ir diseñando líneas de intervención comunes, crear un espacio en el que podían hablar de sus miedos e inseguridades profesionales así como de aspectos relacionados con el encargo institucional que no siempre se expresa con claridad y transparencia.

El espacio de supervisión que podemos ofrecer desde el ámbito del trabajo social a los equipos psicosociales puede considerarse como un espacio de creación y construcción del pensamiento ya que favorece y estimula la elaboración de líneas de intervención comunes a seguir por el equipo supervisado así como una visión común del ámbito de trabajo en el que se interviene.

### **Palabras claves**

Gestión familiar, fragilidad, trastorno mental severo, cambio.

### **Abstract**

Social work supervision from a tool of change and construction of thought. It is a tool to improve personal relationships and relationships among team members. It is a type of care and protection against the institutional orders often are not usually defined. It is a review of the Theoretical modelo of that team work and understanding about the collective object of attention. This work aims to show how the supervision of professional team that takes care of people with schizophrenia and other severe mental disorder and be managed by an organization of families has been an experience highly Valued and successful members of the team.

## Keywords

Family-run, fragility, sever mental disorder, change.

## Introducción

Es importante que las profesiones que desarrollan su tarea dentro del ámbito social y que trabajan diariamente con las emociones, sentimientos y ansiedades del ser humano puedan tener instrumentos de trabajo y espacios de reflexión que promuevan el cuidado de los profesionales para que estos puedan asegurar una buena práctica profesional.

Hacerse cargo de la persona que sufre y de su malestar es uno de los objetivos de cualquier profesión asistencial que atienda a la persona y promueva el cambio hacia su mejora, su bienestar y su autonomía personal.

Para ello, para poder hacerse cargo del sufrimiento de otra persona y hacer una devolución adecuada y ajustada a sus posibilidades de cambio y transformación es importante que el profesional tenga espacios donde revisar los sentimientos y las emociones que le genera así como el tipo de intervenciones realizadas con la persona y su familia.

Trabajadores sociales, educadores, trabajadores familiares, etc son todos ellos profesionales que trabajan con un material de alta sensibilidad; las emociones y las ansiedades del ser humano. Las de ellos y las de la persona atendida.

Es muy importante que unas y otras puedan ser tratadas con especial atención ya que la persona afectada invadida por el sufrimiento, la angustia y las situaciones sociales y familiares de extrema dificultad que suele presentar pide ayuda, escucha y contención.

El profesional del ámbito social que generalmente trabaja en un escenario donde el malestar y la queja están siempre presentes necesita espacios de pensamiento y reflexión para no quedarse instalado en este malestar y en la queja estructural y ofrecer estrategias que permitan avanzar.

Por ello es importante que los equipos y los profesionales puedan tener espacios de revisión y supervisión del trabajo realizado y conocer qué emociones y sentimientos les genera para poderlos trabajar o al menos detectarlos y tenerlos en cuenta evitando que se confundan con el trabajo diario y con los de la población objeto de atención.

Es por ello que decimos que el espacio de supervisión es por excelencia un espacio de escucha de uno mismo, de lo que siente y lo que vive el profesional mientras trabaja en relación a sus emociones, a la dinámica relacional con los otros miembros del equipo y a su relación con el encargo institucional de la entidad contratante.

## Presentación

Este documento muestra la intervención desde el trabajo social como supervisión del equipo profesional de un club social para personas con trastorno mental severo y las conclusiones a las que la autora llega sobre la idoneidad del trabajo social como profesión que puede liderar procesos de supervisión de equipos psicosociales.

Su experiencia como supervisora de este equipo de salud mental al que ha estado su-

pervisando durante un año le da ha dado suficientes elementos para argumentar cómo la supervisión se traduce en un espacio en el que se observan toda una serie de aspectos institucionales que influyen en el malestar de los profesionales contratados.

Y cómo este espacio mensual les ha ayudado a ir construyendo una metodología de trabajo en equipo y a tener un marco confidencial en el que expresar emociones y otros aspectos personales que no pueden expresarse en ningún otro espacio formal de reunión.

## **Desarrollo del tema**

### **Clubs sociales para personas con trastorno mental gestionados por asociaciones de familiares**

Muchas de las entidades del tercer sector que hoy existen en Catalunya nacieron hace más de 35 años como consecuencia de movimientos vecinales y comunitarios que durante la década de los años 80 y movidos por la lucha y la queja reiterada hacia la administración pública sobre la necesidad que tenían de crear equipamientos especializados para las personas que padecían diferentes enfermedades, terminaron creando y gestionando ellos mismos estos servicios sociales especializados.

Con la aprobación de la Ley 12/2007 de 11 de octubre, de Servicios Sociales, algunas de estas asociaciones tuvieron que aceptar las exigencias y los instrumentos de evaluación que la administración pública les obligaba a cumplir.

Ante este panorama legal, económico y técnico no todos los servicios pudieron sobrevivir. Algunos tuvieron que cerrar porque no cumplían los requisitos exigidos otros fueron asumidos por empresas o fundaciones con trayectoria histórica de gestión de servicios sociales para colectivos especializados.

Pero otras asociaciones de familiares sobrevivieron a estas demandas y gestionaron servicios de inserción laboral o servicios destinados al ocio y al tiempo libre de personas con necesidades especiales desde modelos de trabajo contruidos básicamente sobre aspectos de voluntariedad, compromiso social, vocación de transformación social y sobre todo liderado por personas que se guiaban por su la buena voluntad y por su sentido común pero no por un conocimiento de gestión técnica y financiera.

### **Organización interna de las asociaciones de familiares**

Decíamos al inicio del trabajo que las entidades familiares nacidas en Cataluña a finales de la década de los 80, con un objetivo altamente reivindicativo ante el movimiento de desinstitucionalización psiquiátrica que se estaba llevando a cabo y viendo que la administración pública enlentecía la puesta en marcha de servicios comunitarios que permitieran a sus familiares continuar con el proceso de rehabilitación que llevaban a cabo en los hospitales, decidieron tomar ellas las riendas de la gestión de estos recursos comunitarios. Unos de ellos fueron los clubs sociales para personas con enfermedad mental.

Estas asociaciones de familiares se constituyeron como entidades gestoras de servicios sociales transmitiendo entre la junta directiva y los trabajadores contratados dinámicas muy similares a las que se establecen en las empresas familiares.

En estas dinámicas de relación podemos ver todos los aspectos y espacios propios de

cualquier dinámica familiar. Así pues, vemos que existen espacios de poder, espacios de confort, espacios que nadie lidera, lealtades invisibles, tabúes y secretos familiares, delegaciones de responsabilidades. Todas ellas características propias de cualquier funcionamiento familiar.

En las empresas familiares sus miembros nacen, crecen y se desarrollan en dinámicas que tienen el objetivo de perpetuar la familia, mantener su existencia.

Pero cuando estas familias movidas por un sufrimiento brutal como es que en su seno se desarrolle la psicosis, pasan a hacer de este sufrimiento una razón de vida; de la enfermedad, una razón de lucha y de la familia un motor gestor de recursos vemos cómo se trasladan estas dinámicas a la organización que gestionan trasladando también el sufrimiento y la desesperanza que ellos padecen.

Cuando una organización familiar se dedica a gestionar servicios sociales sin la capacitación profesional que esta gestión exige aparecen problemas fruto del desconocimiento y fruto del enorme sufrimiento emocional intrínseco que existe en la gran mayoría de familias que tienen una persona afectada por una esquizofrenia o cualquier otro trastorno de tipo psicótico y que además se inician en la aventura de la gestión de servicios sociales.

La marca **familiar** la perpetúan donde quiera que vayan porque así creen que perpetúan que alguien se hace verdadero cargo de las necesidades de sus familiares y que el amor que mueve las familias va más allá que la profesionalidad que mueve los diferentes colectivos de profesionales que trabajan para mejorar la salud mental de sus familiares.

Sin embargo esta marca que a menudo vende familiaridad, un compromiso que desborda fronteras que lucha por una causa social y que tiene una misión salvadora a menudo esconde organizaciones confusas que atrapan a los profesionales en el caos y la mala praxis profesional.

Nos dice Juan Ginebra (1997) que este tipo de empresas tienen unas características que las hacen comunes y especiales:

- Relaciones de afecto: vínculos afectivos que perdonan, que salvan cualquier situación, que buscan el bien de todos y se someten a esta ganancia global.
- Gran comprensión del otro: todos saben cómo piensa el otro y se necesita muy poca comunicación formal para saber qué piensa el compañero.
- Aceptación de la autoridad del padre, de la madre o del hermano que lo precede.
- Finalidad común: la familia es una unidad básica en la que los miembros crecen a nivel personal y profesional y todos tienen la misma finalidad que es la permanencia de la empresa para la que viven.
- Espíritu de sacrificio: todos los miembros de la familia tienen claro que deben sacrificarse para el bien común. Esto se puede traducir en hacer más horas laborales de las que tocan, no tener los días festivos previamente marcados o sustituir a un miembro de la familia si se pone enfermo.
- Otro aspecto interesante a tener en cuenta es la relación persona / lugar y trabajo / funciones a realizar. En una empresa de negocios, el objetivo es lucrativo, cada persona tiene asignadas unas funciones y se espera de ella una productividad determinada.

En la empresa familiar cada persona es cada persona con sus peculiaridades y caracterís-

ticas personales y con sus virtudes y defectos. Se espera de todo el mundo que participe de la misma manera para la causa pero no están bien diferenciadas las funciones y los puestos de trabajo de cada uno.

De ahí el caos que se puede producir en relación a las funciones de los profesionales y a la ambigüedad que puede originarse entre la amistad, el afecto y la responsabilidad de llevar adelante las tareas asignadas por el encargo institucional.

En una entidad inicialmente constituida por familiares, la organización interna es frágil porque todo el mundo llega o debe llegar donde el otro no llega, como en una familia, pero con la diferencia importante que sus miembros no son familiares, son trabajadores contratados. Trabajan por la misma causa social, pero no la padecen y se les pide, muy sutilmente, sometimiento a la misma.

### **Gestión técnica y económica por parte de las asociaciones de familiares**

Las juntas directivas de las asociaciones de familiares están constituidas por personas de edad avanzada y con gran desconocimiento de la necesidad de trabajar con rigor y seriedad técnica.

En cuanto a los miembros de los equipos profesionales que trabajan en estos servicios hay dificultad para encontrar profesionales con experiencia en el trabajo con personas con trastorno mental severo, hay dificultad para encontrar profesionales que sepan trabajar en equipo, que mantengan reuniones formales con cierta asiduidad que sepan trabajar con los recursos comunitarios o que se manejen bien en el trabajo en red.

Evidentemente son equipos que desconocen o no han tenido la oportunidad de experimentar la supervisión como un espacio necesario de trabajo para mejorar la intervención social que realizan, mejorar el ambiente laboral y trabajar con mejor disposición personal.

Entre las asociaciones de familiares, entidades numerosas en el ámbito del tercer sector catalán hay poco conocimiento en el hecho de que la supervisión sea un instrumento de trabajo y una herramienta de formación y crecimiento del equipo y de sus miembros.

Escribir y reflexionar sobre el trabajo realizado las posibilidades de trabajar de otro modo y sobre las complejas realidades familiares con las que se encuentren no suele ser tampoco un aspecto que les preocupe y les ocupe.

Es cierto que hay un tema importante y que no suele aparecer en primer término que es la escasa financiación económica que estructura estos servicios así como la fragilidad financiera que los mantiene.

No se trata que el aspecto económico pase por delante de aspectos técnicos y formales pero tenemos que tener en cuenta que cuando estas asociaciones de familiares se inician en la aventura de gestionar servicios sociales de cartera lo hacen asumiendo unas condiciones económicas generalmente muy precarias y carentes de continuidad. Por tanto, también se entiende aunque no se justifique que un aspecto de trabajo como es la supervisión de los profesionales sea considerada más un lujo que una necesidad.

Ambas características, condiciones económicas generalmente muy precarias y carentes de continuidad pasan a ser aspectos estructurales de los clubs sociales para personas con trastorno mental que si bien solo las conocen los familiares gestores y los profesionales

trabajadores causan un gran sufrimiento personal y profesional.

Sensación de inestabilidad laboral, incertidumbre económica, inseguridad del puesto de trabajo, etc son aspectos que circulan en el imaginario colectivo generando sentimientos de descontento laboral que se traduce en un sentimiento de impotencia y desencanto en el trabajo.

A menudo, ante esta situación de inseguridad en cuanto a la financiación que proviene de la administración pública son los mismos familiares, personas de avanzada edad, con una historia personal de mucho sufrimiento familiar y sin conocimientos de gestión económica ni financiera los que se dedican a captar fondos económicos para asegurar la sostenibilidad y la viabilidad económica de la entidad.

O en muchos casos es el propio coordinador del servicio que generalmente suele proceder de una formación social y no económica ni de gestión el que también realiza captación de recursos económicos sin tener la formación profesional para hacerla de una forma eficaz y eficiente.

El resultado de todo este tinglado empresarial y familiar es un gran sufrimiento de todos los miembros de la entidad, familiares que gestionan y profesionales que trabajan.

La financiación de estas entidades se basa en subvenciones anuales o plurianuales. Aunque puntualmente consiguen firmar convenios con la administración que les asegura la provisión económica durante tres o cuatro años. Y sólo algunos servicios que reciben cantidades económicas más grandes y tienen una estructura financiera más potente consiguen firmar conciertos económicos con la administración pública.

Pero no es el caso de estas entidades familiares que gestionan clubs sociales o servicios prelaborales y que se les somete a un tipo de financiación que tambalea según el momento histórico y económico que vive el país. Se las ahoga económicamente sin tener en cuenta el valor social de la causa que defienden ni el valor humano de las personas que atienden.

Estar financiadas por subvenciones anuales o plurianuales no deja de ser una fórmula económica que está vinculada a los movimientos y oscilaciones económicos que sufre la administración pública: tendencia política de cada mandato, elecciones municipales, autonómicas y estatales, presupuestos anuales, etc. Y no olvidemos las voluntades políticas y las sensibilidades personales.

Toda una serie de instrumentos muy bien orquestados y desconocidos por las entidades familiares gestoras de servicios sociales que hacen que estas queden absolutamente atrapadas en una financiación inestable cuantitativa y cualitativamente.

Y tengamos en cuenta que estas entidades son de gestión familiar y aunque sus trabajadores no son de la familia se les pide que se sometan a la causa al igual que han decidido hacerlo ellos.

Todos están atrapados en un sistema de financiación que atrapa de forma endogámica la vida económica y financiera de estas entidades.

Las atrapa y las somete a la única fuente financiera la subvención anual. Frágil y a la vez muy potente.

En este párrafo quedan perfectamente reflejadas las valoraciones que Juan Ginebra hace sobre las empresas familiares según las cuales los lazos de afecto hacen que la misión

y la causa por las que nacen estas entidades estén por encima de la estabilidad económica y laboral que cualquier empresa debería ofrecer sometiéndose a situaciones financieras de gran fragilidad.

### **Ambigüedades en la gestión de servicios sociales**

La falta de definición de los puestos de trabajo y de las funciones propias de cada uno de ellos lleva a una confusión importante dentro de la organización. La contratación de los profesionales suele hacerse por conocimiento, proximidad o confianza. No pasa por una selección de personal en la que se valoren capacidades, competencias, habilidades y posibilidades de crecimiento del profesional.

Se tiene en cuenta la titulación académica porque es una exigencia intrínseca para abrir un servicio social y que impone la administración pública, pero a menudo no tienen claro si necesitan un trabajador social, un integrador social, un psicólogo o un terapeuta ocupacional.

Vemos que es muy habitual que contraten psicólogos cuando otras figuras profesionales tienen un perfil mucho más adecuado a las funciones que deben desarrollar pero si uno se interesa en el porqué de aquella contratación se descubre el desconocimiento que tienen sobre cual es el perfil más adecuado para el puesto de trabajo que han de ocupar y ven en esta profesión a un profesional que los tranquilizará y se lo resolverá todo.

En el imaginario social al psicólogo a menudo se le otorgan capacidades mágicas para entenderlo todo y a todos y desde este paradigma, el padre de familia, presidente de la entidad y gestor del servicio social en cuestión entiende que este profesional entenderá su sufrimiento y la causa social que defiende.

Lejos está el contratante de saber las funciones que tiene un psicólogo como coordinador de un servicio social y lejos está el profesional de saber qué esperanzas está depositando en él la persona contratante.

Vemos que es el imaginario social lo que entra en funcionamiento en el momento de las contrataciones del personal y no la selección de personal ante una plaza de trabajo que tiene unas funciones y unas condiciones laborales de sueldo y horario, claras y explicitadas en la oferta que se hace pública.

Se contrata a alguien del que esperan que lo resuelva todo de forma omnipotente y suelen establecer con esta persona unas relaciones que extralimitan las realmente profesionales.

Los años de trabajo, la relación laboral diaria y continuada, el intercambio de información familiar ya que el contratante es padre o madre de una persona con una enfermedad grave y a menudo necesita escucha y directrices de cómo tratar a su hijo hacen que se establezcan relaciones ambiguas entre amistad y profesionalidad.

Esta amalgama de expectativas y deseos entre el contratante y el contratado hacen que se vaya tejiendo un entramado de relaciones que atrapan al profesional en un ámbito laboral que suele ser agradable y de buen entendimiento si todo va bien, si los objetivos que la familia tenían puestos en los profesionales contratados se ven satisfechos al cien por cien. Pero puede llegar a ser muy hostil si este profesional no responde a las expectativas del familiar contratante.

Este es uno de los factores que origina que haya una gran movilidad de profesionales en este tipo de entidades porque cuando hay problemas, de roles, funciones o problemas financieros, se pasa fácilmente de exigir responsabilidades en el ámbito profesional a pedir favores a nivel personal.

Como decíamos anteriormente los lazos de afecto pasan por delante de las competencias profesionales y el altruismo y el sacrificio por delante del cumplimiento de la tarea y las condiciones laborales.

Las funciones profesionales pocas veces están claras y bien definidas. Tampoco interesa porque en la ambigüedad también está el poder y el juego de poder. Pueden estar claramente definidas sobre el papel pero no se traducen así en la práctica laboral.

Autoridad, poder, roles, funciones son aspectos que deben estar claramente definidos y perfectamente desarrollados para cada una de las personas que los ejercen dentro de la entidad. Aunque ésta sea de carácter familiar tiene que estar bien estructurada y bien organizada. Debe ser una organización donde la tarea profesional encuentre sus canales de atención y los circuitos adecuados para hablar.

Cuando los roles son ambiguos, cuando se espera de quien tiene la autoridad para decidir y dirigir no la ejerce y terminan tomando las decisiones trabajadores que no tienen el rol ni las funciones para tomarlas, la tarea diaria se resiente y no encuentra los canales y circuitos necesarios para resolver los problemas cotidianos.

Cuando los canales formales no existen o se estructuran frágilmente las personas buscan espacios para hablar de lo que les preocupa, sea en espacios informales, de pasillo o haciendo el café sea en espacios más formales de reuniones hechas sin el visto bueno de nadie.

Unos y otros son espacios donde se negocian otros aspectos mucho más sutiles, pero de tanta fuerza y trascendencia como los que se negocian en los espacios formales de reunión.

En estos espacios de frágil contextualización pero de mucha fuerza negociadora se depositan otros aspectos que emergen en toda relación dinámica de una organización.

Lealtades ocultas, fidelidades permanentes, pactos velados son algunos de los ejemplos de relaciones entre trabajadores de las organizaciones que actúan con fuerza, dificultando posibilidades de intervención para la resolución de los problemas o por el contrario, generando relaciones problemáticas que acentúan el malestar del equipo, e impidiendo cualquier posibilidad de cambio o mejora.

Como dice Carmina Puig (2010) en uno de sus artículos sobre el malestar y la desesperanza de los profesionales *“..... Ahora bien, las cosas de que actualmente haya claros indicadores de malestar en estos profesionales serían, en primer lugar, el desencanto sobre el trabajo hecho y sobre las propuestas de lo que queda por hacer y, por otra parte, la insatisfacción provocada por un sentimiento de desajuste entre el que se le exige y las condiciones de trabajo que les proporcionan la instituciones .....*”.

Cuando las organizaciones se mueven preferentemente llevadas por el altruismo, la voluntariedad, la solidaridad y la vocación para una misión o causa social versus el conocimiento de la organización institucional, de los límites de la autoridad, del ámbito de poder, los circuitos para constituir y conformar equipos, la capacidad de liderazgo o la capacidad



de resolver conflictos dentro del ámbito laboral es muy probable que aparezcan sentimientos de cansancio y desesperanza ante el trabajo diario.

### **La enfermedad mental crónica objeto de gestión social**

El objeto de trabajo que tienen estos servicios, la mejora de los enfermos mentales, es duro y difícil de sostener a largo plazo. Enfermedades como la esquizofrenia, el trastorno mental severo son enfermedades crónicas e incapacitantes que tienden a cronificarse y que favorecen que se enquisten los procesos de trabajo de los equipos.

Quedarse encallado en la queja y el malestar es fácil; perder de vista el encargo institucional, también y pretender objetivos inalcanzables todavía más.

El encargo institucional de los clubs sociales es mantener a la persona en su entorno comunitario, ofrecerle actividades a las que se pueda vincular y permitirle patrones relacionales sanos que les ayuden a favorecer su autonomía.

Sin embargo la cronicidad lo que perdura toda la vida es un constructo complejo si lo tenemos como objeto de trabajo. Y muchas de estas entidades trabajan con personas que padecen enfermedades crónicas. Lo crónico aquello que se instala de forma permanente y que dura toda la vida lo que es para siempre, a veces también sirve para obstaculizar procesos de cambio, boicotear supuestos progresos y entorpecer intervenciones profesionales.

Así pues, nos encontramos con un conjunto de servicios sociales comunitarios que trabajan movidos por una gran vocación profesional, en un ámbito de difícil intervención y con pocas herramientas personales y profesionales que les permitan trabajar con cierta calidad asistencial.

Las características del colectivo que atienden estas entidades también es una cuestión a tratar y tener en cuenta por la gravedad de la patología que presenta.

El colectivo de personas con trastorno mental severo, especialmente personas con esquizofrenia con muchos años de evolución y un gran deterioro cognitivo, físico y relacional ya han sido dados de alta por el sistema sanitario. Se les deriva a los servicios gestionados por estas entidades familiares sin mucha esperanza en su mejora y rehabilitación.

Derivarlos al club social es de alguna manera devolverlos a la comunidad y a su propia familia, ya que estos servicios están especialmente gestionados por las asociaciones de familiares.

De alguna manera estas asociaciones juegan un papel en el que quedan ellas mismas atrapadas en la imposibilidad de mejora de la persona; el sistema sanitario legitimado por el estado de bienestar de nuestro país les da el alta y los deriva a las entidades familiares para que hagan lo que ellos ya no pueden hacer. Es decir, nada más que mantenerlos lo más estabilizados posibles en su medio habitual, en su domicilio y en su entorno comunitario.

Por tanto, los profesionales se ven obligados a trabajar en un espacio del proceso de rehabilitación de la persona en el que no ven muchas posibilidades de mejora. Para trabajar durante años bajo el paraguas de este paradigma asistencial que genera impotencia y desesperanza y que invita a estar continuamente rescatando posibilidades de cambio, es imprescindible contar con profesionales que tengan experiencia tanto en el trato con el colectivo a trabajar como en la gestión de los sentimientos de fracaso e impotencia que

todo ello genera. Y a menudo no es el caso.

## **La Supervisión desde el Trabajo Social, un instrumento de creación y construcción del pensamiento**

La supervisión desde el Trabajo Social debería ser un reto para todos los trabajadores sociales a quienes les guste profundizar en este ámbito de la profesión. Se trata de un espacio en el que otras profesiones como psicólogos, psicoanalistas han hecho suyo desde los inicios de la supervisión como instrumento de mejora del trabajo asistencial por el hecho de ser profesiones que el ámbito sanitario ha legitimado y la sociedad les ha otorgado el poder del “saber cómo hacer, cómo entender y cómo resolver los problemas sociales y los problemas institucionales”.

Y no siempre es así.

El Trabajo Social todavía sufre el lastre de ser concebido en según que sectores como una disciplina especializada en la resolución administrativa de prestaciones económicas y en la gestión de recursos sociales y en cambio la autora defiende que tiene un perfil profesional poliédrico, amplio, de muchas miradas y enfoques diversos de la realidad.

El trabajo social es conocedor del trabajo en equipo y de las potencialidades que éste llega a tener, es experto en el trabajo en red y en el trabajo comunitario, posee de un conocimiento amplio de los recursos económicos, sociales, sanitarios, laborales, judiciales que dispone la población.

La profesión de trabajador/a social es también experta en la gestión de las emociones y sentimientos de la persona atendida. Y por último, es conocedora de las características que definen organización de una entidad así como de su gestión financiera, lo que le convierte en una profesión muy completa e interesante para supervisar equipos psicosociales.

En el presente trabajo la autora describe los aspectos trabajados durante un proceso de supervisión anual con los profesionales de un servicio que atiende a personas con trastorno mental severo y que está gestionado por una asociación de familiares.

El trabajo social es una disciplina que permite ver y atender a la persona en su integridad y en su globalidad y por tanto en el ámbito de la supervisión también permite ver al supervisado, sea individual o grupal, desde un enfoque poliédrico que atienda tanto aspectos subjetivos, objetivos como institucionales.

La supervisión desde el trabajo social ha permitido a este equipo plantearse la revisión de algunos aspectos del trabajo asistencial que llevaban a cabo diariamente: sentimientos de desesperanza e impotencia ante el colectivo a atender, confusión entre las funciones pactadas y las exigidas, ambigüedad en la comprensión del encargo institucional, delegación de funciones del presidente de la entidad a la coordinadora del servicio, lazos de afecto que han traspasado los límites de las funciones profesionales, etc.

Este proceso de supervisión que ha durado un año de trabajo les ha permitido experimentar qué significa sentirse supervisado. Han podido tener la experiencia de qué significa tener un espacio donde pensar sobre el trabajo realizado y sobre las dificultades que éste les plantea.

Reconocerse en un espacio en el que el equipo construye un pensamiento propio, con-

ceptualiza un entendimiento conjunto de las dificultades y estrategias que utilizan para atender a las personas, un espacio en el que se muestran sentimientos y emociones hacia los compañeros de trabajo. Reconocerse en el ámbito de las dificultades y en el ámbito de las posibilidades de cambio. Y analizar cómo y por qué motivos estos cambios a veces son difíciles de realizar. Poder analizar qué aspectos son personales y cuáles dependen de las personas que gestionan la entidad o de la administración que los financia. Y después de hacer este análisis detectar en qué medida pueden realizar cambios y qué ámbitos dependen de ellos y en cuáles no tienen ninguna o poca capacidad de influir.

Detectar las capacidades de cada uno de los miembros del equipo y hacer devoluciones en cada una de las sesiones de supervisión de estas capacidades obviadas por ellos y fácilmente detectables desde el espacio de supervisión ha sido una de las técnicas utilizadas por la autora y en las que ha focalizado su atención.

Supervisar a profesionales con una media de siete años de experiencia en el mundo de la salud mental, con clara vocación social que reciben el encargo que les hace la entidad y a la vez sufren las limitaciones de conocimientos y gestión de los familiares que la gestionan. Entidades con una gran causa social a defender pero maltratadas por el tipo de financiación, escasa e inestable, que proviene de la administración pública.

Reconocimiento y agradecimiento son otros de los aspectos que la autora ha trabajado durante las sesiones de supervisión. El reconocimiento a sus capacidades como seres humanos, a sus capacidades como equipo que ama el trabajo y al colectivo a sus posibilidades de cambio, a sus iniciativas de mejorar el trabajo diario, de incorporar aspectos nuevos, externos, como la Supervisión que les ayude a crecer y a mejorar como personas y como profesionales. El equipo de trabajo es un capital humano que hay que cuidar y conservar y que es el instrumento básico de trabajo y el máximo patrimonio que tiene la institución.

Y el agradecimiento, otro aspecto rescatado y valorado, ya que han hecho un agradecimiento constante al espacio de supervisión como un espacio enmarcado por un setting que les ha permitido expresar sentimientos profundos, personales, algunos de dolor y otros de satisfacción. Han encontrado un espacio cerrado, blindado a inclemencias externas, donde la confidencialidad estructuraba su existencia y en el que han hablado con máxima libertad y sin hacerse daño. Y lo han agradecido constantemente.

Recordemos que agradecer es la capacidad de apreciar y valorar lo que se tiene gracias a los demás (Sennet, 2003). Sentir agradecimiento implica reconocer la ayuda brindada por otras personas y desear corresponderles de alguna manera.

La gratitud celebra las conexiones entre las personas y su capacidad innata para intercambiar ayuda. Esta actitud se fundamenta en la convicción de que ningún ser humano es independiente ni autosuficiente y que nada se puede lograr sin la participación directa o indirecta de muchos.

Desarrollar la gratitud nos ayuda a apreciar la belleza y los aspectos positivos de cualquier circunstancia por adversa que pueda ser. Esto aumenta la capacidad de poder aprender y crecer en todas las situaciones. Y este equipo es un equipo agradecido y es importante devolvérselo para que se sienta fuerte y capaz de generar cambios.

Así pues, detectar capacidades en los profesionales, mostrárselas, valorar que son el capital más importante de la entidad, señalar el agradecimiento que muestran hacia el espacio de supervisión han sido los aspectos básicos en los que la autora ha basado su trabajo

durante este año de supervisión psicosocial.

## Conclusiones

*“La supervisión es el análisis de la práctica profesional que realizan los trabajadores de ámbitos psicosociales. Es un trabajo sobre el trabajo, un metatrabajo que se sitúa en la interfaz entre el aprendizaje, la formación, la educación y el apoyo a una organización. La supervisión en intervenciones sociales llevada a cabo por un supervisor externo a la institución, es un proceso y una relación que tiene como objetivo revisar el trabajo profesional y los sentimientos que acompañan la actividad. También ayuda a contrastar los marcos teóricos y conceptuales con la praxis cotidiana.”* nos dice Carmina Puig (2010).

Esta definición de supervisión parece ser una de las definiciones más completas de las existentes en la bibliografía sobre este tema ya que tiene presentes todos los elementos y aspectos que entran en juego en el proceso de supervisión. Tarea y sentimientos, marco teórico y práctica asistencial. Durante el proceso de supervisión se pudo observar cómo la tarea a veces la conceptualiza cada trabajador en base a su experiencia previa y en base a la observación de las funciones que debe desempeñar pero es bastante habitual que, en el movimiento asociativo, no se exprese claramente en el momento de la contratación.

En cuanto a los sentimientos se pudo observar claramente como los lazos de afecto sobre los que se basan las empresas familiares son muy similares a los lazos que unen y vinculan a los profesionales a luchar por una causa social origen de la asociación que gestiona el servicio. Estos lazos de afecto o de solidaridad generan bastantes ambigüedades, al igual que ocurre con cualquier relación que se base en el afecto y el amor. Se ha podido ver en este proceso de supervisión que si bien es cierto que por un lado los lazos de afecto y los sentimientos de estima y aprecio que se desarrollan entre los miembros de la junta familiar gestora y los profesionales del equipo se viven como elemento identificativo, como una causa común que les identifica, también es cierto que por otro lado los profesionales expresan en la supervisión la dificultad que originan estos aprecios a la hora de tener que establecer límites y funciones profesionales y hacerlos cumplir con el objetivo de respetar la tarea laboral.

Esta confusión y fragilidad en la organización de estas entidades hace que los profesionales vean en la supervisión un espacio óptimo para revisar aspectos que los atrapan y no acaban de identificar y funciones profesionales que se presuponen y no se acaban de verbalizar.

La supervisión les ha permitido detectar algunos conflictos relacionales entre diferentes miembros del equipo y si bien el espacio propio de la supervisión no es el espacio adecuado para la resolución de estos conflictos, sí es un espacio suficiente para que los miembros del equipo puedan detectar los conflictos individuales e interpersonales que tienen y con tiempo irlos resolviendo o mejorando.

Es importante trabajar en clave de “proceso” concepto que significa trabajar a lo largo del tiempo y dar tiempo al tiempo. Los cambios personales e institucionales necesitan tiempo para identificarlos; tiempo para detectarlos, tiempo y voluntad para cambiarlos y tiempo y conocimiento para proponer estos cambios.

La supervisión desde el Trabajo Social como espacio de contención de aspectos emocio-

nales a veces desbordados, les ha ayudado a detectar sentimientos de caos, impotencia, fragilidad y desesperanza. Y también les ha dado la posibilidad de descubrir capacidades para construir un equipo que permita y reclame mejoras en la organización institucional.

De la mano de la supervisión y del profesional supervisor han podido entrever que tienen capacidades de cambio, que trabajan en una entidad movida por una causa social con la que ellos pueden o no comulgar, cuestionarse si pueden reducir el número de pacientes atendidos y darse cuenta de que trabajan bajo una presión asistencial que no permite la reflexión del trabajo realizado.

Por último, remitirme a la reflexión que hace Carmina Puig (2011) en uno de sus artículos que nos dice que “*la supervisión es una herramienta, una metodología estructurada que puede hacerse cargo de los eventos y circunstancias de los dos principales sistemas que operan en los profesionales: el profesional y la institución*”.

Según la autora ésta es una reflexión que engloba todos los aspectos que pueden trabajarse en un proceso de supervisión desde el trabajo social.

Y ya para finalizar decir que la supervisión es una herramienta que se muestra especialmente útil para cuidar a los profesionales y a las organizaciones. Permite identificar, analizar y comprender las dinámicas de las organizaciones así como desarrollar las destrezas profesionales necesarias para que éstos puedan trabajar con mayor bienestar. La supervisión ofrece un espacio de formación y apoyo para elaborar situaciones de dificultad y promover el desarrollo de habilidades y competencias que se dirijan a mejorar resultados y lograr una mayor eficiencia profesional.

## Bibliografía

Barembli, V. (1993) *Diálogos con Valentin Barembli*. Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría. 13(123-145) Madrid: AEN

Barembli, V. (1997). *Supervisión de equipos sanitarios en distintas instituciones*. Trabajo presentado en las V Jornadas Nacionales de APAG, San Sebastián.

Biestek, F. P. (1966). *Las relaciones de case work*. Madrid: Editorial Aguilar.

Bleger, J. (1971). *Temas de psicología*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

Bleichmar, H. (1999). *Del apego al deseo de intimidad: las angustias del desencuentro*. Aperturas Psicoanalíticas: Revista de psicoanálisis. 2.

Bosqued, M. (2008). *Quemados. El síndrome del burnout. Que es y como superarlo*. Barcelona: Ediciones Paidós.

Boszormenyi-Nagy, I Spark, G (2003) *Lealtades invisibles. Reciprocidad en terapia familiar intergeneracional*. Buenos Aires: Amorrortu.

Bruner, J. (1984). *Acción, pensamiento y lenguaje*. Madrid: Alianza editorial.

Cademartori, F., Campos, J., Seiffer, T. (2007). *Condiciones de trabajo de los trabajadores sociales*. Buenos Aires: Espacio editorial.

Caplan, G. (1997). *Consulta y colaboración en salud mental*. Barcelona: Ediciones Paidós.

Darder, M., Vázquez, C. (1998). *La relación en la atención personal*. Revista de Interven-

ción Socioeducativa. 10, pp. 29-40.

Escartín, M. J. (1997). *Introducción al trabajo social II*. Alicante: Editorial Aguaclara.

Fernández, J. (1997). *La supervisión en el trabajo social*. Paidós Trabajo Social 4. Barcelona.

Ginebra, J. (1997) *Las empresas familiares. Su dirección y continuidad*. México: Panorama.

Grinberg, L., (1986). *La supervisión psicoanalítica. Teoría y práctica*. Madrid: Tecnop

Hernandez Aristu, J. (1991). *Acción comunicativa e intervención social*. Madrid: Editorial Popular.

Hernández Aristu, J. (ed.). *La supervisión: calidad de los servicios*. (pp. 47-70). Pamplona: Ediciones Eunete.

Howe, D. (1997). *La teoría del vínculo afectivo para la práctica del trabajo social*. Barcelona: Ediciones Paidós.

Leal, J. (2001) *Cuidarse, cuidar, ser cuidado*. La soledad del cuidador. III Jornada Centro Alberto Campo Barcelona: CRIPS

Leal, J. (2006) *La continuidad de cuidados y el trabajo en red en Salud Mental Asociación Española de Neuropsiquiatría*. Estudios. Madrid.

Linares, J. (1996). *Identidad y narrativa de la terapia familiar en la práctica clínica*. Barcelona: Ediciones Paidós.

Longres, J. (1976). *Introducción a la supervisión*. Barcelona: GITS, Universitat Autònoma de Barcelona.

López Atienza, J. L. (1997) *Reflexiones sobre el equipo y el trabajo en equipo*. 6(21-27). Vizcaya: APAG.

Mintzberg, H. (1999) *La estructuración de las organizaciones*. Madrid: Ariel.

Páez, C. (2013) *El Club Social: un servicio social especializado para personas con trastorno mental severo, un servicio joven e innovador*. Revista Agathos, atención sociosanitaria y bienestar, nº4. Barcelona.

Porcel, A., Vázquez, C. (1995). *La supervisión: espacio de aprendizaje significativo e instrumento para la gestión*. Zaragoza: Editorial Certeza.

Puig Cruells, C. (2005). *El malestar de los profesionales, el agotamiento y la importancia de la supervisión*. Trabajo social y salud. 50, pp. 11-26.

Puig Cruells, C. (2010) *Del supervisar y de la supervisión en la intervención social*. Revista de Treball Social, 189(56-67). Barcelona: Col.legi Oficial de Diplomats en Treball Social i Assistents socials de Catalunya.

Puig Cruells, C. (2011). *La supervisión de los equipos de servicios sociales: una oportunidad para la reflexión, el pensamiento y el cuidado de los profesionales*. Cuadernos de Trabajo Social, 24,(123-133). Madrid: Universidad Complutense.

Puig Cruells, C. (2011). *Trabajo social y supervisión: un encuentro necesario para el desarrollo de las competencias profesionales*. Documentos de Trabajo Social,49,(47-73) Málaga: Colegio Oficial de Trabajo Social de Málaga.

Puig Cruells, C. (2010). *La supervisión en la intervención social. Un instrumento para la ca-*

lidad de los servicios y el bienestar. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili.

Salzberger-Wittemberg, I. (1970). *La relación asistencial*. Buenos Aires: Amorrortu Editoriales.

Sánchez Pardo, L. (1988). *La supervisión en trabajo social: documentos para el debate*. Madrid: Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes Sociales.

Sennet, R. (2003). *El Respeto. Sobre la dignidad del hombre en un mundo de la desigualdad*. Barcelona: Anagrama.

Tonnon, G. Robles, C., Meza, M., (2004). *La supervisión en trabajo social. Una cuestión profesional y académica*. Buenos aires: Espacio Editorial.

Tschopp, F., Kolly-Ottiger, S., Monnier, S. (2008). *Supervisión e intervención: espacio de reflexión para los profesionales*. Políticas sociales en Europa. 23, pp. 29-42.

Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. (1981). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder Editorial.