

**La supervisión de profesionales de ayuda como proceso de cambio cualitativo  
en los equipos de acción e intervención social.**

*Ricardo J. SANCHEZ CANO*

*Publicado en "Testimonio de supervisión. Diez años formando supervisores/as.  
HERNÁNDEZ ARISTU J. (compilador) Colección Iscual nº 6 / AREA Burjassot (2004)*

## Introducción.

En las páginas que siguen se plasma una reflexión sobre la supervisión de profesionales de ayuda, tiene un carácter integrador y se pretenden unir fundamentalmente dos perspectivas, la profesional, como supervisor de profesionales de ayuda social, educativa o sanitaria, y como estudiante de cursos de doctorado en el departamento de Psicología social.

De las dos experiencias he rescatado los elementos que me han ayudado a comprender mejor lo que ocurre en los equipos de profesionales de ayuda. Desde el punto de vista profesional, las experiencias y la concreción de los procesos me permite hablar en términos de procesos reales y vividos. Desde la universidad y la investigación he obtenido lecturas diferentes de los grupos que me han complejizado la experiencia anterior. Ambas perspectivas se entrelazan en esta reflexión.

Comenzaremos por definir los términos que manearemos a lo largo del trabajo. A esta definición acompaña una presentación de los marcos teóricos que se toman como referencia, tanto desde el punto de vista de la acción como de la reflexión e investigación. La investigación – acción es la referencia teórica que da sentido a esta reflexión.

Más adelante se abordará una cuestión que ha sido una preocupación profesional intensa que es la identidad profesional, en la base de la actuación profesional en los equipos de trabajo hay distintos conflictos, uno está relacionado con la identidad profesional como un tipo de identidad social.

La supervisión como proceso de intervención está llamada a concretarse en cambios, en alteraciones en los equipos de trabajo, este es el tema central de nuestra reflexión. Las características de la supervisión de equipos de trabajo, los fenómenos específicos que hemos podido recoger en un trabajo de revisión de las corrientes más interesantes desde el punto de vista de la ayuda social completan este apartado.

Concluimos este trabajo con una aportación a la formación, supervisión y asesoramiento a los equipos de apoyo social en contextos institucionales y realizamos una serie de propuestas centrandonos en los equipos de trabajo, propuestas para construir y reconstruir la identidad profesional ante los conflictos vividos en los equipos,

## Conceptos.

En este trabajo nos referimos a diferentes conceptos que queremos relacionar, el primero de ellos es el concepto de **Supervisión**, palabra polisémica con significados bien diferentes en función del contexto donde es utilizada. Nosotros hacemos referencia a un proceso de reflexión sobre las dificultades que aparecen en el ejercicio profesional, la supervisión está sujeta a la demanda de ayuda del profesional, en solitario o en compañía de otros profesionales y de forma específica, en este trabajo, en el contexto profesional que es el equipo profesional. La supervisión se entiende como un proceso de comunicación, como un espacio de crecimiento y desarrollo profesional: como un espacio de formación ligado a la práctica que posibilita cambios. Nos referimos fundamentalmente a profesionales de la acción social: trabajo social, educación social, intervención psicosocial, etc.

La Supervisión ha sido definida como un proceso de renovación de la identidad profesional existente de los profesionales en ejercicio (Hernández Aristu, 1991).

La referencia genérica a los **profesionales de ayuda social** es una forma de englobar y categorizar a todos los profesionales que tiene por función proporcionar apoyo y/o ayuda a personas o grupos a través de sus propios recursos, técnicas o procedimientos o desde procesos e instituciones en las que existe un encargo social. **El encargo social** es un rasgo característico de la identidad de estos profesionales, un rasgo que los diferencia de la libre prestación de servicios entre cliente y profesional o de las acciones de apoyo social que se realizan por la propia iniciativa de un grupo, instituciones o personas que no esperan obtener a cambio beneficios, hablamos de las acciones benévolas (voluntariado social, ONG's, etc.)

Entendemos el **cambio** como un proceso de enriquecimiento cultural de los equipos de trabajo. La cultura de una organización debe ser entendida como un "modelo de presunciones básicas que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas" (Schein, 1988). Los equipos de trabajo de profesionales de ayuda se dan en el seno de organizaciones que tienen características específicas y bien delimitadas por su historia y su cultura institucional propia.

Referirnos a **equipos de intervención social**, supone poner el acento en un aspecto que estructura los grupos humanos que se reúnen en torno a una tarea profesional y en un marco institucional concreto. En la intervención social, el trabajo y educación social, la intervención psicosocial, etc., las referencias al equipo, desde la práctica, son escasas. Los equipos son realidades de intervención que se conciben como herramientas para articular los procesos de ayuda. No son considerados en si mismos como espacios de intervención para posibilitar cambios y mejoras en la propia organización o en la tarea.

Consideramos al equipo profesional desde una perspectiva cultural, esto es presuponiendo que existe en los equipos una representación de la cultura organizacional.

Nos apoyamos en las dimensiones de la relación Individualismo-colectivismo y de la representación social de la relación con la autoridad: alta distancia al poder o baja distancia al poder.

Podríamos decir que estos son elementos del marco teórico del análisis, desde una visión más cercana a la realidad y a los procesos de los equipos y grupos de trabajo, nos centraremos en el análisis de los conflictos. Los conflictos que tiene el equipo son la llave que tiene el equipo para el cambio cualitativo. La pregunta inicial es sencilla ¿qué pasa en este grupo? ; ¿qué ocurre en este equipo?...

Nos interesa una línea de reflexión e investigación conectada a la realidad a la que tenemos acceso en nuestro quehacer como supervisores de profesionales de ayuda, las referencias teóricas nos interesan como guía de la investigación, nos reconocemos en un proceso de investigación-acción. En este contexto deben ser entendidas estas reflexiones.

## Marco teórico.

Son distintos los referentes que inspiran esta reflexión y que nos interesan a la hora de plantear las reflexiones e hipótesis de trabajo.

En primer lugar nos centraremos en una perspectiva psicosocial de los grupos, entendiendo al equipo de trabajo como un grupo social. Destacamos los criterios básicos de la perspectiva psicosocial (AYESTARÁN, MTZ-TABOADA, ARROSPIDE, 1996):

- 1) Definido en términos dinámicos o de relación. La interdependencia entre los miembros de un grupo es una característica fundamental.
- 2) Lo social es consustancial con lo simbólico. Lo social aparece cuando se constituye un mundo de significados compartidos.
- 3) Intersubjetividad. Lo social no es en las personas sino entre las personas. Las relaciones sociales son aquellas que se generan de y al mismo tiempo generan una intersubjetividad.
- 4) Intersubjetividad presupone reflexividad -el sujeto se toma a sí mismo como objeto de investigación.
- 5) Referente cultural de los significados compartidos. Los significados culturales son reconstruidos y recreados en la interacción social.
- 6) Interacción social en un entorno social concreto. La interacción social tiene lugar dentro de la estructura social, pero la estructura social se mantiene gracias a las prácticas y a los significados construidos por los individuos.
- 7) Interacción social como negociación -constante- entre individuos. Mientras haya posibilidad de negociar hay posibilidad de cambiar las posiciones sociales, es decir la estructura social.

Desde esta perspectiva señalamos de forma especial las dos dimensiones básicas que se recogen a partir de la historia de los grupos.

**Cultural:** Individual vs grupal.

**Estructural:** relaciones interpersonales vs relaciones intergrupales.

El carácter de grupo social de los equipos de profesionales de ayuda social, viene determinado por la representación social que tenemos de los profesionales de ayuda social, los clientes de los diferentes servicios y las instituciones que realizan el encargo social. La consideración de estas tres realidades como sistemas en interacción, se realiza desde una perspectiva sistémica. La visión sistémica de los grupos de trabajo es un segundo e importante referente en la explicación de los procesos que se dan en la construcción de la identidad profesional.

La identidad y el rol profesional se entienden dentro de un concepto amplio: las teorías del self y del interaccionismo simbólico son referentes para la comprensión de los procesos de construcción de la identidad profesional.

Stryker(1985) máximo exponente del interaccionismo simbólico estructural, "El self o si mismo es un reflejo de la sociedad, y un factor motivador de la conducta. El self posibilita al sujeto ser actor, y no un mero reactor ante la estimulación externa".

Este autor define como "una estructura de identidades organizada en una jerarquía de salencias...las identidades son conjuntos internalizados de expectativas de valor, donde una persona tiene tantas identidades como roles juega en distintos conjuntos de relaciones sociales".

El Interaccionismo simbólico, "se reafirma en el proceso de aprendizaje de roles como explicación de la socialización del individuo. Con los roles el individuo internaliza, efectivamente, valores, normas y expectativas mediadas por los demás a través del lenguaje como codex simbólico" (HERNÁNDEZ ARISTU, 1991). Se añade en esta orientación la consideración de que los roles "... no son claros, ni perfectamente diseñados con anterioridad, de tal modo que el individuo debe decidir en que sentido quiere interpretar el rol". Aparecen aquí dos posiciones, necesarias y posibilitadoras de interacción: por un lado el distanciamiento del Rol y por el otro la tolerancia a la ambigüedad.

"El rol de cada participante no puede ser más que deducido, no puede conocerse directamente; el comprobamiento del rol es siempre hipotético y se encuentra siempre puesto a prueba en el curso de la Interacción" (CICOUREL, citado por MARC Y PICARD, 1992). Para estos autores -Marc y Picard- el Rol "tiene una dimensión interactiva esencial e instaura una relación dinámica donde -expectativa- y -respuesta- se complementan recíprocamente" (MARC Y PICARD, 1991, pag.96).

Todos los roles por otro lado comportan un cierto grado de "Intersubjetividad", "el rol es a la vez un modelo social exterior al individuo y una expresión singular, propia de la personalidad".

Por último - al hablar de la Supervisión como proceso de reconstrucción de la identidad profesional- he considerado la corriente constructivista. Actualmente es una corriente desarrollada en Psicología social, Terapia familiar, Pedagogía y otras ciencias.

Básicamente se plantea así: "El constructivismo social considera el discurso sobre el mundo no como un reflejo o mapa del mundo sino como un artefacto de intercambio común" (FEIXAS Y VILLEGAS, 1993).

Este planteamiento epistemológico está en formas de proceder muy utilizadas en Supervisión: la consideración de la Supervisión como una comunicación sobre los problemas de la comunicación, la forma de proceder en PNL, considerando al lenguaje no como una realidad sino una representación del modelo del cliente. Formulando el "metamodelo" como forma de interacción "acomodada" a las características del cliente y como estructura sobre la cual se interviene.

Para Gergen, citado por Feixas y Villegas, el conocimiento no es algo que la persona posea en su cabeza, sino algo que hace conjuntamente con otra gente. Precisa: "*Desde la posición constructivista el proceso de comprensión no es automáticamente producido por las fuerzas de la naturaleza, sino que es el resultado de una tarea cooperativa y activa entre personas en relación*".

Añade por último:

*"Las formas de cooperación negociadas tienen una significación crítica en la vida social, al estar conectadas íntegramente con muchas otras actividades en las cuales la gente está implicada"*.

### **En el constructivismo se resalta la importancia del lenguaje – comunicación- como vehículo que posibilita las construcciones sociales.**

La posición constructivista, refuerza distintos elementos a tener en consideración:

- \* La construcción de identidad a partir de la interacción e contextos relacionales (importancia del lenguaje) cotidianos al profesional de ayuda (el conocimiento, la comprensión de su identidad profesional). Entre los que se encuentra el equipo profesional o grupo de trabajo.
- \* La interdependencia con otros sistemas de construcción de identidad del profesional de ayuda, que en su fin (común) llevan a una negociación y regulación de la situación co-construida.

## Un sistema de construcción de la identidad profesional de los profesionales de ayuda.

Teniendo en cuenta la perspectiva sistémica y el aspecto interaccional que comporta la definición de cualquier rol al que nos hemos referido con anterioridad, nos parece importante abordar los elementos estructurales que componen el sistema de construcción de la identidad profesional.

En el caso de los profesionales de ayuda social, 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.

Nos centramos en el análisis a partir de la estructura y organización del sistema de construcción de identidad profesional. Partiendo de que se trata de un sistema abierto tendría estas características:

**Totalidad:** Cada elemento del Sistema, cada subsistema, de construcción de identidad profesional, se relaciona con el resto de manera que un cambio en uno de ellos afecta a los otros dos en alguna manera: los cambios en el profesional afectan a la institución y al usuario. Teniendo en cuenta que entre los subsistemas existe una jerarquía y una influencia relativa en función de las interacciones que existan.

**Retroalimentación-Circularidad:** Se trata del modelo causal de los acontecimientos. Negativa, generando estabilidad o positiva propiciando los

cambios en las relaciones. Las conductas de cada elemento afectan al resto y a su vez es afectado por éstos. Se puede entender la interacción en pos de la construcción de Identidad profesional en términos de un circuito de retroalimentación. Cada acción de cada subsistema sirve de información que revierte en el subsistema, en cada elemento. Influyendo así en las acciones posteriores de los otros que actuarán dando feedback y afectando a la primera.

**Equifinidat:** los diferentes subsistemas pueden llegar a situaciones estructurales o estados interaccionales por orígenes muy diversos (Incluso a resultados similares). Las mismas causas pueden originar resultados diferentes. Lo que interesa es el estado organizativo actual, no tanto el origen histórico, interesa el aquí y el ahora.

**Tendencia a estados constantes:** En una secuencia comunicacional todo intercambio de mensajes disminuye el número posible de movimientos siguientes. Por una necesidad de economizar aparecen redundancias que aportan cierta estabilidad a las relaciones entre los subsistemas llegando a configurarse reglas o parámetros que regulan la interacción. "Un sistema es estable con respecto a algunas de sus variables si estas variables tienden a permanecer dentro de límites definidos" (HALL y FAGEN en "Teoría de la comunicación humana", Watzlawick, 1991)

El análisis de este sistema de construcción de identidad profesional y de sus características como sistema abierto nos aporta elementos interesantes para el proceso de supervisión.

Por ejemplo, nos resultan interesantes; en que medida se configura el aquí y el ahora del Supervisando; en que términos actuaciones institucionales-sociales anunciadas (política social, por ejemplo), como van a repercutir en el sistema de usuarios o en la identidad –personal- del profesional (Totalidad), como repercuten en la autoestima de los profesionales y en la percepción de las instituciones las respuestas de los usuarios (retroalimentación). Cual es el estado actual organizativo que posibilita una presentación del profesional en los términos que se puntúa en el momento de la supervisión(Equifinalidad). Cual es el estilo de comunicación subyacente y regulador de la interacción entre los elementos que produce este tipo de identidad profesional (Homeostasis).

El mantenimiento de la identidad en un sistema está condicionada por las características de ser un sistema abierto o cerrado.

En los sistemas cerrados, autónomos, circulares y autorreferenciales (descritos por MATORANA Y VARELA, 1990), la identidad se mantiene a costa de la incomunicación, autocentramiento e inmovilismo utilizando como mecanismo básico de autorregulación la evitación del conflicto intersistémico (AYESTARÁN, S. 1996)

En los sistemas abiertos el intercambio con el entorno, presupone en alguna medida una cierta tolerancia al conflicto. En los términos que hemos definido el

sistema de construcción de identidad profesional, se dan las características de un sistema abierto, "relaciones recíprocas entre sistemas; amplificación de las fluctuaciones; influencia del entorno sobre el sistema; interacción intersistémica; no jerarquización de las relaciones intersistémicas" (AYESTARÁN, S. 1996).

Vemos pues como el conflicto es un elemento importante desde el punto de vista de la identidad. Nosotros apostamos por un sistema de construcción de identidad profesional, que esté en inestabilidad por efecto de su riqueza comunicativa, de sus interacciones entre los diferentes subsistemas que hemos descrito. Esta inestabilidad es frecuentemente vivida en términos de conflicto. El conflicto puede ser considerado como un motor de cambio si es aceptado y elaborado. En su esencia está la confrontación individual con los distintos niveles sociales.

El conflicto en nuestra profesión tiene connotaciones negativas, está "prohibido" tener problemas cuando nos ocupamos de los problemas de los otros. Una lectura positiva del conflicto puede ser utilizada en los equipos de trabajo para mejorar la ejecución de la tarea: la comprensión de las interacciones con los usuarios-as o la interacción con el mundo institucional que realiza el encargo social.

## El cambio en el equipo de trabajo a través de la Supervisión.

Cuando un profesional de ayuda se acerca a un espacio de supervisión, por la vivencia de un conflicto o dificultad profesional, e intenta "comprender que ocurre", "conocer que es lo que está pasando"; se está configurando, desde la demanda del supervisando, un espacio de cooperación para la reconstrucción de la realidad cuestionada (vida profesional,...).

Esta cooperación, en términos de constructivismo, para el Supervisor la define Heinz KERSTING como un elemento "perturbador", "problematizador" de la realidad del profesional, problematización que posibilita una construcción conjunta del problema. La construcción en cooperación del problema, desde el diagnóstico, comienza a fraguar la solución. KERSTING (1992) define la situación de Diagnóstico como construcción de la realidad.

Esta orientación, plantea y favorece la (re)construcción alternativa de la experiencia como método de alteración de la realidad. En supervisión, en la orientación comunicativa centrada en la persona, lo importante es la redefinición que hace el profesional de su situación. Su "capacitación" para construir otros caminos; saliendo de la rigidez en la que se viven los conflictos.

En este sentido, y recuperando el tema de la Identidad, los "movimientos" que realiza el profesional de ayuda, son redefiniciones que permiten la construcción de "conocimientos" que aborden las dificultades que se plantean en la interacción. Desde una concepción sistémica se construye un mecanismo de cambio efectivo; al influir estas redefiniciones de la situación en los otros subsistemas.

Teniendo en cuenta el contexto, el espacio de supervisión se convierte en el "receptáculo" de las construcciones que lleva consigo el profesional de ayuda social, provenientes del contexto de intervención. Esto es los valores, la cultura profesional, su dinámica institucional... El Supervisor en el proceso recoge esta realidad y junto al Supervisado "construye un problema" a solucionar aquí y ahora.

Una de las claves de la reconstrucción a realizar en el proceso de supervisión, se centra en superar la realidad que los propios profesionales se han construido. BATESON (1976), reconoce así la actividad constructora humana: "Creamos nuestro propio mundo al mirarlo de acuerdo con nuestras propias presuposiciones, nuestras propias premisas, nuestras propias expectativas".

En un plano instrumental y concreto, nos debemos situar en la realidad humana, individual, partimos de un conflicto o dificultad que no tiene porqué estar expresado en términos de identidad profesional. Como construcción puede estar "no presente" en la formulación del problema... aunque si puede afirmarse que el problema de la identidad profesional de los profesionales de ayuda, en nuestro contexto es un "tema" presente en los espacios de supervisión.

Todo esto se ajusta a situaciones en las que un profesional, individualmente, demanda ayuda; cuando el conflicto se da en el seno de un equipo profesional, las referencias aquí planteadas varían considerablemente. Al menos es necesario considerar dos aspectos esenciales:

El aspecto grupal del conflicto, esto es: que el conflicto afecta a más de una persona. La percepción del conflicto habrá que valorarla en términos de intersubjetividad.

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.

La vivencia del conflicto actúa como demanda de ayuda en el seno de la organización, en el equipo. La primera cuestión importante es la redefinición del conflicto como algo positivo y consustancial a la vida de cualquier grupo. El conflicto como sugiere AYESTARÁN (1996) puede ser muy positivo para el desarrollo grupal por varios motivos:

- El conflicto pone en discusión los valores establecidos en el grupo, lo que permite al grupo establecer un mejor equilibrio entre las necesidades del grupo y las necesidades individuales de sus miembros.
- El conflicto pone en discusión la estructura del grupo, lo que obliga a sus miembros a analizar las relaciones de poder que existen entre sus miembros.
- El conflicto impide o dificulta el establecimiento de un "pensamiento grupal", ampliando las perspectivas cognitivas y motivacionales de los miembros del grupo, lo que facilita tomar unas decisiones más acertadas.
- El conflicto impide la dominación y control de los procesos grupales por parte de determinados miembros, lo que favorece la participación activa de todos sus miembros.
- El conflicto reduce la posibilidad de que se desarrolle en el grupo la "vagancia social", lo que permite aprovechar mejor las capacidades y habilidades de todos sus miembros.

Un elemento importante es saber quien identifica el conflicto en la institución o en el equipo de trabajo y demanda un proceso de Supervisión. KERSTING Y KRAPHOL (1990) subrayan la creciente demanda que existe en Alemania hacia

este tipo de supervisión. Explican este fenómeno teniendo en cuenta varios aspectos: por un lado que el trabajo se desarrolle casi exclusivamente en Instituciones y que dentro de estas predominantemente en equipos. Desde los supervisores, la experiencia indica que la supervisión individual o grupal pueden conseguir útiles transformaciones individuales –en lo profesional-, pero encuentran sus límites en una Institución que no se ha transformado. Consiguientemente los Supervisores ven o quieren ver en la Supervisión de equipo mayores oportunidades para transformar las Instituciones.

Adrián GAERTNER (1982) define así la supervisión de equipos: "La supervisión de equipo trata de una modalidad de supervisión grupal centrada en la reflexión sistemática de la cooperación institucional, referida a la autoexperiencia". Este autor piensa que la supervisión de equipo se ha desarrollado porque ayuda más que otras formas de formación permanente – continuada- y de asesoramiento para superar las exigencias profesionales relacionadas en gran medida con los problemas, a menudo muy personales, y necesidades cotidianas de los colaboradores – profesionales -.

En nuestro país el desarrollo de la supervisión en general está en sus primeros pasos, no obstante desde otros ámbitos se señala igualmente la necesidad del trabajo en equipo. HERNÁNDEZ ARISTU ha contribuido con la investigación la práctica y la docencia a potenciar la supervisión de profesionales de ayuda en nuestro país, este autor define dice que "la supervisión tiene entre otros efectos-objetivos el de la higiene mental para los profesionales de lo social- personal" (HERNÁNDEZ ARISTU, 1996), añade como objetivos de la Supervisión de equipos:

- El desarrollo de funciones, roles y tareas profesionales diferenciadas y coordinadas dentro de los equipos y organizaciones.
- Contribuir a la cohesión del equipo, entendiendo por cohesión la puesta en escena coordinada por parte de todos los miembros del equipo de sus funciones, de sus tareas... Cohesión supone fluidez de comunicación entre los miembros del equipo, el sentimiento de pertenencia al mismo y junto a ello el de sentirse apoyado, no tanto juzgado-controlado por el resto del grupo.
- El esfuerzo por entender a los demás y entenderse así mismo es una de las tareas decisivas en la supervisión y que más cohesión presta a los miembros del equipo.

HERNÁNDEZ ARISTU (1996), e relación a los equipos opina su que "supuesta capacidad superior puede quedar mermada por procesos inadecuados de comunicación entre los miembros del mismo, por la falta de coordinación de tareas, funciones y los roles, o por otras razones de tipo personal, institucional o simplemente por planteamientos inadecuados de los proyectos. De ahí que nosotros definamos la necesidad de cooperación en un equipo no en términos de

imperativo moral, "hay que ser cooperadores", sino en términos de habilidad social".

Desde la Psicología industrial y organizacional AYESTARÁN (1996) justifica la creciente necesidad del trabajo en equipo por la complejidad de las tareas a desarrollar que requiere la colaboración de varias personas, también señala que "Es importante subrayar la primera razón para justificar la necesidad de los equipos de trabajo: es la misma tarea la que exige la realización del trabajo en equipo" y añade que la incapacidad o la dificultad para trabajar en equipo supone reducción de productividad y, por lo mismo, pérdidas económicas.

También señala este autor otro factor que es la democratización de las organizaciones y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones que afectan a su trabajo como algo necesario.

AYESTARÁN (1996) recoge una estructuración sobre la eficacia y productividad del grupo de trabajo, esta va a depender de tres tipos de variables: las relacionadas con el grupo (equipo): composición y estructura grupal, variables relacionadas con la organización: recursos disponibles y estructura organizativa y variables relacionada con la tarea: complejidad, interdependencia e inseguridad ambiental (SALAS, DICKINSON, CONVERSE Y TANNENBAUM, 1992),

Dentro de los **factores relacionados con los miembros** – grupo estarían las habilidades para el trabajo en equipo, el estilo de aprendizaje, las preferencias en roles de tarea y socioemocionales y los valores, actitudes y creencias.

Los **factores relacionados con la tarea** estarían; el nivel de interacción exigido por la tarea, el grado de variedad, el grado de novedad, las destrezas requeridas para la realización de la tarea, la secuencia del trabajo, el control del tiempo por el individuo.

Por último dentro de los **factores relacionados con la organización** estarían: el grado de jerarquización, el patrón de relaciones, el sistema formal de evaluación y de control, el sistema de recompensas, los procedimientos de reclutamiento y selección. (AYESTARÁN, 1996).

El cambio en la cultura de una organización tiene que incidir en estos tres niveles.

KERSTING Y KRAPOHL (1990) distinguen entre la Supervisión de equipo y el asesoramiento a la organización. A diferencia del asesoramiento a la organización/desarrollo de la organización, el objeto primordial de la supervisión de equipo no es la transformación estructural de la institución, sino el complejo entramado de relaciones surgido de los trabajadores, del sistema de clientes y de la institución, que subyace al plano estructural. Se trata de mejorar el "ambiente de la empresa, - clima de relaciones -, la cooperación y la eficiencia en el trabajo. Los conflictos estructurales institucionales constituyen un caso límite de la supervisión de equipo. No obstante, añaden KERSTING y KRAPOHL, cualquier

transformación de la estructura del equipo tendente a mejorar la cooperación puede suponer paralelamente una transformación de la estructura comunicativa global de la Institución, máxime cuando la dirección está implicada en el proceso de supervisión.

La supervisión de equipo se centra transformar la función y significación del complejo entramado relacional entre destinatarios/clientes/paciente por un lado, profesionales de ayuda y la Institución por un tercero. La supervisión se entiende como un proceso de asesoramiento a las personas en su trabajo dirigido por reglas. Los contenidos son los problemas y conflictos de la interacción (KERSTING y KRAPOHL, 1990). Aunque es una forma específica de la supervisión grupal lo característico de la supervisión de equipo es la participación de todos los trabajadores de la misma institución con un ámbito de tareas común.

El conflicto en un equipo puede comenzar por la identidad de equipo. Queremos resaltar el hecho de que trabajar en grupo no implica ser un equipo.

*"Que sugerente el concepto de "equipo" y "trabajo en equipo" en el trabajo social. Hoy el concepto enmascara más que revela. En todo caso la palabra equipo connota más una exigencia moral de democratización de las Instituciones y una determinada ideología empresarial que una forma de organización sociológico-institucional "* (KERSTING y KRAPOHL, 1990). Más en el ámbito al que nos referimos donde el equipo forma parte del "mito profesional" de los profesionales de ayuda (el mito completo es el equipo interdisciplinar). Pero pensamos que ningún equipo demandará ayuda externa para que le constituyan en equipo, le formen como tal... Los equipos, demandan ayuda normalmente a través de la organización y en forma de conflicto. En la demanda de ayuda, de supervisión de un equipo, sea cual sea, 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, 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.

AYESTARÁN (1996) Señala que en los grupos, las dificultades de comunicación nacen de la representación que tiene del grupo los miembros del mismo. Como señalábamos antes, en la demanda de ayuda de forma implícita está este tipo de representación. "La representación social es un sistema de significados y relaciones, que han sido construidos por todos los miembros en su interacción de todos los días. Los elementos del sistema (es decir, los miembros considerados individualmente) no pueden ser entendidos o definidos sin tener en cuenta el funcionamiento del sistema total" (AYESTARÁN, 1996).

Si volvemos a lo sugerido sobre la identidad del profesional de ayuda social, entendida como un sistema, tendríamos que valorar como hipótesis al recibir una demanda de ayuda para un equipo de una determinada institución que existe una

crisis en la identidad de los profesionales y en la representación social que el grupo de trabajo tiene sobre sí mismo. Además es necesario tener en cuenta que la representación social de un grupo de trabajo, no se puede explicar sin tomar en consideración el funcionamiento de la institución a la que pertenece (AYESTRÁN, 1996).

La representación social del grupo esta construida en torno a dos ejes: **un eje estructural** que hace referencia a la distribución del poder en el grupo: alta o baja distancia del poder (HOFSTEDE, 1991) y **un eje cultural** que hace referencia a la aceptación o evitación del conflicto en el grupo: lectura sociocognitiva del conflicto que está condicionada por el carácter individual o grupal de la cultura del grupo. La aceptación del conflicto como algo positivo y estructurante se asocia con la valoración del individuo como actor social, dotado de libertad, autonomía y creatividad, mientras que la evitación del conflicto se asocia con la valoración de la colectividad cohesionada por unas creencias compartidas que aseguran la cooperación a favor de unos objetivos comunes (AYESTARÁN, MTZ.-TABOADA Y ARROSPIDE, 1996).

Teniendo en cuenta estos ejes de la representación social de un grupo de trabajo, cualquier cambio en un equipo tiene que incidir en la cultura grupal, con relación al conflicto y en la estructura, jerarquización, organización de espacios de responsabilidad, etc.

## **Características de la supervisión de equipo.**

GAERTNER (1982) distingue desde una perspectiva sistemática cuatro grupos de expectativas que vinculan a los profesionales a la supervisión de equipo.

1. El desarrollo de la cualificación y competencia profesionales. Ocupando el primer plano la mejoría de la capacidad de percepción, de orientación en situaciones emocionalmente difíciles y el estudio de técnicas.
2. La estabilización o mejora de la relación entre colegas así como en el seno de las estructuras jerárquicas de la institución.
3. La descarga psico-higiénica o mejora de la relación entre colegas así como en el seno de las estructuras jerárquicas de la institución.
4. El deseo de autoexperiencia.

Este autor por su parte señala dos demandas claras por parte de las instituciones en las que están insertos los equipos cara a la supervisión, se tratan de:

1. La supervisión de equipo ha de mejorar la cooperación y competencia de los colaboradores cara a contribuir de ese modo a la legitimación extrínseca de la institución.
2. Con la ayuda de la supervisión han de desempeñarse funciones de control, en especial con los criterios de optimizar el trabajo y dominar los conflictos internos.

Es evidente que existe una divergencia de expectativas – sobre la que volveremos más adelante- entre los intereses institucionales y los profesionales, una de las primeras características de la supervisión de equipo al hilo de esta reflexión es que “la supervisión de equipo solo es posible basándose en un consenso fundamental entre instancias en apariencia opuestas” (GAERTNER, 1982).

A este acuerdo se une el supervisor mediante un contrato, este triángulo, profesionales, institución (representantes) y supervisor es algo característico de la supervisión de equipo. Su carácter “público” posibilita a los participantes “entrar en un proceso de clarificación abierto y público respecto al trabajo” (KERSTING, KRAPOHL, 1990).

Cara al supervisor en la situación de supervisión de equipo es donde debe y tiene que clarificar de antemano su identidad cara a la autonomía profesional y a evitar caer en la trampa de las divergencias entre institución y trabajadores. En este aspecto se hace necesaria una ética que responda a cuestiones como estas: ¿se siente más obligado, en caso de conflicto, a los supervisandos o a la institución?, ¿La institución, sus estructuras, roles y recursos son también

objeto de asesoramiento o no?, ¿El cliente del supervisor es la institución global, el equipo como un todo o solo el trabajador individual?....

GAERTNER (1982) señaló tres formas esenciales de clasificación de las supervisiones de equipo. En primer lugar una **diferenciación temática** basándose en los diferentes intereses de las instituciones, colaboradores y de los supervisores:

- La supervisión de equipo referida al caso.
- La supervisión de equipo dinámico-grupal, referida a la experiencia.
- La supervisión de equipo referida a la institución.

Una segunda clasificación tendría que ver con la **metodología**: "cualquier forma de asesoramiento se caracteriza por su orientación metodológica" (GAERTNER, 1982).

Por último señala el tipo de equipo que se selecciona para la supervisión, hace referencia a la homogeneidad o jerarquización de los equipos. Señalando un factor tremadamente importante para la naturaleza de los cambios que se puedan conseguir: equipos jerarquizados estarían compuestos por profesionales de diferente estatus y diferente cualificación; recogen algo más que el equipo, se acercan a la variación profesional posible de la institución. Los equipos homogéneos están compuestos por miembros que desempeñan funciones iguales o parecidas y disponen aproximadamente de las mismas cualificaciones formales. En el grupo jerárquico la temática en primer plano es la estructura de poder institucional. Tematizan preferentemente el entramado relacional institucional. En el caso de los grupos homogéneos tienden a acentuar más el trabajo de casos en la supervisión de equipo.

Esta última clasificación de los equipos se puede equiparar a la dimensión de individualismo o colectivismo en el grupo de trabajo. Aunque no hay una relación directa parece que equipos de trabajo homogéneos y sin diferenciación jerárquica o de tarea, tenderían a estar en el polo colectivista, evitarían con facilidad el conflicto intragrupal. Los jerarquizados, con alta diferenciación por estatus o tareas estarían en un polo individualista y "abiertos" al conflicto intragrupal. La actuación del supervisor, cara al conflicto es muy distinta, en los jerarquizados tendrá que posicionarse fundamentalmente en la aceptación y el reconocimiento del conflicto existente, así como en la connotación positiva del conflicto. En los grupos homogéneos la actuación deberá ser más confrontadora intentando "construir un problema" (KERSTING, 1992) para diagnosticar lo que ocurre en el equipo y así abordar el cambio.

En esta clasificación observamos como en ambos grupos se dan dos situaciones con relación a la distancia al poder, en los equipos jerarquizados se dan situaciones de alta distancia del poder y en los homogéneos de baja distancia del poder (con relación al propio equipo, pues con relación a la institución

global, de no participar en la supervisión miembros del equipo directivo, será un espacio donde relatar ofensas y agravios sufridos como equipo). Este elemento pues concuerda con lo señalado con anterioridad a propósito de la representación social del grupo de trabajo.

KERSTING y KRAPOHL (1990), señalan diferentes niveles de análisis partiendo desde el plano institucional o del equipo profesional, así indican como más relevantes:

En la institución:

- Los sistemas de valores existentes sobre sociedad, Institución y sistema de clientes.
- La estructura constructiva de la institución con la correspondiente distribución de roles y funciones.
- La estructura de trabajo con los estilos y procesos laborales existentes.

En el plano del equipo:

- La dinámica manifiesta del equipo global -en su conjunto-.
- La dinámica inconsciente en el seno del equipo.
- El comportamiento explícito de los individuos.
- Las manifestaciones no verbales del equipo o de trabajadores aislados.
- Nuestra reacción intuitiva a los sucesos.

De forma genérica estos autores (KERSTING y KRAPOHL) han señalado un esquema de análisis diagnóstico de los problemas que se pueden generar en el campo social, y que es utilizado en la supervisión de profesionales de ayuda como una referencia (KRAPOHL, 1987):

**Nivel I:** El sistema de valores, las escalas de valores, la red de normas. Por consiguiente a la supervisión le importa el análisis de valores y normas.

*Es necesario resaltar que la cuestión de los respectivos sistemas de valores se plantea de nuevo en cada uno de los planos sucesivos.*

**Nivel II:** La estructura constitutiva de la organización/institución con el respectivo reparto de roles y funciones.

*Importante para la supervisión: el análisis sistémico.*

**Nivel III:** La estructura laboral, con los modos y procesos de trabajo existentes en la institución.

*Importante para la supervisión: el análisis instrumental de métodos y técnicas.*

**Nivel IV:** La dinámica social dentro de las y entre organizaciones, instituciones, sus equipos, gremios y grupos con sus relaciones interpersonales concretas y sus procesos dinámico-grupales.

*Importante para la supervisión: el análisis interpersonal.*

**Nivel V:** La psicología dinámica, es decir, los sucesos intrapersonales del individuo.

*Importante para la supervisión: el análisis intrapersonal.*

## Fenómenos específicos de la supervisión de equipo.

KERSTING Y KRAPOHL (1992), señalan una serie de fenómenos específicos en la supervisión de equipos a tener en cuenta:

**La demanda.** Con anterioridad señalábamos que ya desde la demanda de supervisión se hace presente el conflicto institución-trabajadores. La forma de hacer la demanda expresa a menudo en forma de clave el problema que se trabajará en la supervisión. La forma de realizar la demanda, quien la realiza, cuando lo hace, etc., se constituyen en los indicadores del conflicto que está viviendo el equipo. Desde el momento en que es recibida la demanda el supervisor debe comenzar a realizar hipótesis sobre el contexto problemático que se le va a presentar.

**La supervisión como mito profesional y “pedigrí” institucional.** En instituciones con carácter de equipo, con jerarquización rudimentaria, se suele presentar un móvil distinto para la supervisión. El prestigio institucional se pone a prueba con este tipo de procesos. A veces el conceder y realizar supervisión es una cuestión de imagen de la institución y forma parte de la imagen progresista, asistencial, consciente de los problemas de la administración. En otras ocasiones se considera, la supervisión como premio al trabajo que se realiza en la institución. Con frecuencia las instituciones se encuentran en situación de tomar decisiones y tienen que introducir cambios decisivos en el sistema institucional. Dado que las instituciones sólo desean cambiar de verdad en muy contadas ocasiones, es frecuente que en situaciones semejantes se las den de patrono y despidan al supervisor de equipo, cuyo trabajo de esclarecimiento ha sacado a la luz la necesidad de cambio. En otras ocasiones las instituciones quieren compensar una estructura empresarial de la que se carece; quizás tengan que producir los supervisores de crear una ideología empresarial inexistente, o simplemente no tienen conciencia la institución de su dimensión de cultura organizacional. La supervisión puede ser un proceso que ayude como la manera de afrontar conflictos que se conocen de antemano. En instituciones de carácter democrático, la supervisión puede ser una sesión más de las habituales del equipo y se deposita mucho poder en el supervisor, por delegación de la dirección.

Por otra parte los supervisandos pueden esperar obtener de los supervisores y la supervisión el espacio de conspiración en la lucha institucional, quieren ver en el supervisor un aliado trabajador, pues a fin de cuentas le paga también la institución. Los supervisores pueden caer fácilmente en esta seducción y vender su neutralidad a cambio del afecto en el grupo, en el equipo, como uno más. Los trabajadores tienen un mito profesional, cargado de valores y de creencias que están fundamentadas en procesos y vivencias que han sido fraguadas en la familia, o en los distintos grupos de pertenencia en que han vivido. La supervisión, como elemento novedoso, puede formar parte del mito del profesional, en estos casos es necesario comprender las expectativas de los

trabajadores del equipo, en conjunto ante el proceso a desarrollar en la supervisión.

Las **implicaciones** en la supervisión se derivan fundamentalmente del carácter público que tiene la supervisión de equipo. Dado que la institución, en cuanto parte contratante, se convierte en el tercer implicado y dado que las instituciones son sistemas públicos, también los problemas y los temas a tratar en la supervisión participan de dicho carácter público. Los roles públicos que adopta el supervisor en los procesos de equipos en instituciones, se hacen especialmente evidentes. El conjunto de roles y otras actividades que desarrolla el supervisor como profesional de ayuda, terapeuta o docente. Las relaciones con otros colegas en asociaciones profesionales, su posicionamiento social, o su actividad política o su participación social en entidades y colectivos forman un entramado en la persona del supervisor e influyen en la configuración de la supervisión de equipo.

**Estructura y setting.** En la supervisión de equipo se plantea con mayor fuerza que en otras formas de supervisión. Por setting entendemos "las condiciones formales bajo, las cuales tiene lugar la supervisión"(GAERTNER, 1982). El setting puede proporcionar información sobre la estructura de la institución. En la configuración del setting además de los requisitos espaciales y temporales se establece una condición que raramente se encuentra en la vida cotidiana: la igualdad de los participantes del grupo. Esta configuración de partida es una confrontación con el estilo de jerarquía de la institución, baja o alta distancias del poder se evalúan a través de las reacciones de los participantes a esta situación en la que transcurre una conversación especial, diferente a la que se da en la vida cotidiana. En el setting, además de establecerse las características relacionales básicas de los miembros del grupo entre sí y con el supervisor, se describen las reglas formales de interacción. La configuración el setting depende básicamente del grado de directividad que se adopte en la orientación metodológica. Más estructurados, orientaciones más directivas, menos estructurados y con mayor libertad para los participantes, orientaciones no-directivas.

**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.

GAERTNER (1982) selecciona una serie de **temas específicos de la supervisión de equipo**. Este autor señala que el tratamiento sistemático de determinados temas que es imposible elaborar en situaciones cotidianas de un equipo. A lo largo del proceso, este tratamiento contribuye a la construcción de una "cultura grupal". No se trata de una elaboración temática y didáctica se trata de identificar temas comunes que aparecen en el transcurso de la supervisión de equipo y que son presentados por los supervisandos con una originalidad genuina pero que en el trasfondo son redundancias de formas de estructuración de los sistemas de ayuda social.

Un primer tema que es inferido por el setting, como decíamos con anterioridad, es la situación presentada de igualdad en de los miembros del equipo en e proceso de supervisión. Este principio de igualdad genera problemas en equipos jerarquizados, de forma inmediata uno de los primeros temas es la **estructuración del equipo**, su configuración. Los problemas relacionados con el estatus y la jerarquía, con el poder y la impotencia, con la competencia y el miedo, han de manejarse con extrema prudencia.

Los conflictos estructurales de la institución en definitiva constituyen un caso límite de la supervisión de equipo, no cabe afirmar lo mismo de la **cooperación** que aparece como un tema fundamental en todas las supervisiones de equipo. En la elaboración de este tema se pasa de la "buena voluntad" de los miembros del equipo, a los "factores perturbadores", como expectativas diferentes, diferencias de cualificación y de competencia, etc. "A la necesidad de cariño y calor humano del grupo se oponen por otra parte intentos por lograr autonomía y de limitación. Es precisamente el hecho de que los miembros del grupo se topen a diario con estos sentimientos lo que les proporciona una extraordinaria dinamicidad" (GAERTNER, 1982). En el trasfondo de la cooperación está el conflicto del equipo de trabajo en su definición paulatina de posiciones "afectuosas" de corte colectivista a posturas individualistas que introducen el conflicto en el equipo y así la posibilidad de complejizar y hacer fluctuar al sistema de trabajo para llegar a estructuraciones diferentes cualitativamente, donde la clave es la diferenciación y la cooperación desde la diversidad –complejidad- posible en el equipo.

Otro tema que aparece en la supervisión de equipo es el de la **competencia y de la cualificación**. La competencia y la cualificación individual son fácilmente identificables en los procesos de supervisión individual, no está completamente erradicada en la supervisión de equipo. Las aptitudes del individuo, su significado se pospone a la comprensión de la competencia que el equipo tiene de sí mismo. En una investigación realizada sobre supervisores de equipo y directores de grupos Balint, GAERTNER descubrió que el conocimiento de la competencia como una actitud inducida y determinada socialmente por la institución influye en la praxis interventiva de los directores de supervisión y de grupos Balint.

Un último grupo de temas son los que están en torno a los **rumores**. En otros modos de supervisión los rumores y cotilleos apuntan sobretodo al supervisor. En la supervisión de equipo sucede algo diferente, aunque también se dirijan al supervisor, cobran mas fuerza e importancia la “rumorología” sobre la propia institución. Los rumores vehiculan básicamente sentimientos negativos y una elaboración proyectiva de ofensas y minusvaloraciones. Además son empleados en la lucha por el poder en la institución.

La dinámica institucional y psicológica que subyace a los rumores y al cotilleo los predestina a convertirse en objeto de la supervisión de equipo. También influyen en la confianza del acontecimiento e la supervisión, en setting jerarquizados no podemos partir de que la plena confianza esté garantizada. En temáticas especialmente opresivas, sobre todo, muchos miembros del grupo no logran, a la vista del estrecho tejido de interacción en el seno de la institución, resistir la separación entre grupo y vida cotidiana. De todos modos, existe una variante estratégica de esta modalidad en la que indiscreciones de la supervisión se emplean como recurso político en la lucha institucional.

## Aportaciones para la formación, asesoramiento y supervisión de equipos de trabajo de profesionales de ayuda social en el marco institucional.

Las aportaciones recogidas están basadas en la experiencia, en nuestro país y en nuestro entorno sociocultural hemos comentado que los procesos de supervisión en general y en particular la de equipos son realidades aisladas y con una realización incipiente. No obstante, por fenómenos de cultura institucional y de carácter socioeconómico, las entidades y organizaciones privadas que tienen encargos sociales diversas, están cada vez más abiertas a recibir a profesionales externos que realicen procesos de evaluación, asesoramiento, orientación, supervisión... Este movimiento está muy relacionado con el concepto de calidad que impera en todo nuestro sistema de producción y de servicios. La calidad en el caso de las instituciones que prestan ayuda social está siendo una de las motivaciones fundamentales.

La privatización de servicios, la incorporación de la sociedad civil a través de asociaciones, fundaciones y colectivos diversos que prestan servicios en colaboración con las instituciones públicas, está configurando un mercado en el que la calidad en la oferta de servicios vendrá determinada, entre otras cosas por la apertura a procesos de asesoramiento, orientación y supervisión externa.

El carácter público de estos procesos y la incorporación de agentes externo en el triángulo institución-trabajadores-supervisor, como hemos visto es la carta de presentación de un proceso de apertura a los cambios necesarios que se deriven de la ejecución de tareas y consecución de objetivos que se persiguen.

Parece interesante, pues, señalar algunos elementos que puedan guiar en el desarrollo de este proceso. Pero antes vamos a referirnos a tres modelos de supervisión que hemos conocido y a las que nos hemos referido en una publicación recientemente (SÁNCHEZ CANO y MARTÍN GARCÍA, 1996). Los procesos de supervisión pueden estar regidos por intereses diferentes. Para analizarlos vamos a utilizar la teoría de los intereses cognitivos de Jürgen Habermas. A través de ella Habermas intenta establecer el enraizamiento del conocimiento (para nosotros identidad profesional) con la vida (para nosotros intervención profesional), estableciendo tres intereses distintos: el **técnico**, el **práctico** y el **emancipador**. Hemos recogido, pues, tres modelos de supervisión: un **modelo técnico**, uno **práctico** y uno **comunicativo o emancipador** (HABERMAS, 1987).

*"El **modelo técnico** podría caracterizarse por una acentuación en la "predicción", "control" o "dominio" de las intervenciones de el/la profesional. Utilizando para realizar esa predicción y/o control diferentes métodos: "estudio de casos", "elaboración de anecdotarios", "vaciado de diarios de trabajo", "dramatización de situaciones"..."*

*Este modelo parte del supuesto de que es posible construir la identidad profesional a partir de la formulación y verificación de hipótesis (que nos sirve o no en nuestra práctica, cual es la mejor forma de actuar ante una determinada situación...). Hipótesis que se elaborarían a partir de otorgar un significado a las observaciones que realizamos sobre la propia intervención. La formulación de estas hipótesis tiene como objeto facilitar una capacidad de predicción sobre la efectividad de la intervención. Por explicarlo de otra forma, anticipar la efectividad de una intervención futura a partir de la constatación de que tal intervención ha tenido efectividad en otro momento, con otras personas, a otr@ profesional, ...*

*Este modelo representa para el/la profesional ciertos logros inmediatos en el desarrollo de la propia situación de Supervisión: sensación de dominio de las situaciones, "vademecum" de posibles formas de acción, sentimiento de efectividad de las actuaciones,... Pero este modelo es de una "efectividad" aparente. Ninguna situación se repite de una forma idéntica, ni siquiera aproximadamente. La actuación que sirve para una persona determinada no funciona con otra. La intervención que ha dado un resultado concreto con una persona en un momento dado no tiene el mismo efecto con esa misma persona en otra situación: su estado emocional es diferente, su percepción de la intervención es distinta..."*

*"El **modelo práctico** podría caracterizarse por una insistencia en la "concertación" y la "formación del consenso" de las intervenciones de el/la profesional. Utilizando para realizar esa concertación y consenso métodos diversos: "evocación de situaciones parecidas", "narración de historias de vida", "diálogos empáticos", "autoescucha activa",..."*

*Parte este modelo de la suposición de que es posible construir la identidad profesional a partir de la comprensión consensuada de la propia realidad. Comprensión que se formularía a partir de establecer una percepción y un significado común de la propia intervención. La comprensión consensuada tiene como finalidad formular unas pautas comunes de intervención que permitan manipular e interactuar con la realidad. Dicho de otra forma, comprender consensuadamente el significado de una situación concreta permite llevar a cabo la acción adecuada.*

*El modelo práctico, al igual que el modelo técnico, proporciona a el/la profesional algunos logros inmediatos en el momento de la Supervisión: sensación de hacer lo correcto, refrendo a la propia concepción de la intervención, sentimiento de apoyo en el saber hacer del grupo o el/la supervisor/a... Este modelo tiene también una efectividad aparente. No se evita la posibilidad del "autoengaño" de la propia concepción de la realidad. Que tod@s comprendamos la realidad o una situación determinada de una forma común no quiere decir que esta sea realmente así. Incluso se podría cuestionar desde una perspectiva constructivista,*

*si lo importante es la objetividad de la realidad -si es o no es la verdadera-, o si lo importante es el proceso de construcción o como se ha construido la realidad... "*

*"El **modelo comunicativo** podría caracterizarse por un intento en la autonomía, responsabilidad y autorreflexión de el/la profesional. Para esto se parte de utilización de técnicas y métodos centrados en las personas (diálogo, escucha controlada, paráfrasis, escucha activa, contextualización..., de la estructura profunda a través de la de superficie, tematización,...). 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 mism@, que no es otr@ que el/la propi@ profesional. En este modelo la Supervisión cumple la función de que el/la profesional tome contacto consigo mism@, con sus implicaciones en los procesos de interacción con l@s usuari@s 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 primera persona y siendo persona puede ser profesional(HERNANDEZ ARISTU, 1989) .*

Los autores en esta clasificación se decantan por un modelo comunicativo de supervisión. Según los autores, "lo que propicia un modelo comunicativo es **superar una percepción de la realidad rígida y estática** donde l@s profesionales se acomoden a ella para parar a una situación donde el/la profesional toma conciencia necesariamente 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, 1996).

Para nosotros la capacidad y habilidad de comunicación en un equipo de profesionales de ayuda social es una de las garantías de calidad en el servicio humano, educativo, social, etc. que se presta.

La calidad en el ámbito de la ayuda social, es algo más que una definición centrada en los efectos, además, parece importante el garantizar un buen proceso. El proceso fundamental en un equipo de trabajo es la habilidad comunicativa. La habilidad comunicativa va a posibilitar aceptar los conflictos y la resolución de los mismos, consecuencias de una competencia comunicativa en el profesional de ayuda son una capacidad para comprender mejor su situación personal y profesional, las relaciones con los clientes-usuarios-as y con la institución en donde realiza la labor. HERNÁNDEZ ARISTU (1994), refleja una reflexión sobre la "Teoría de la acción comunicativa como teoría práctica y globalizadora de la acción social", en ella refleja el carácter instrumental que están

adquiriendo las habilidades lingüísticas y comunicativas, a través de diferentes modelos y marcos teóricos , para este autor "Todas estas técnicas practicadas ya en el ámbito de la intervención social, quedan perfectamente integradas en esta metateoría de la acción comunicativa, en cuanto que estas técnicas, unas dirigidas al Inshight, otras a la acción, tienen como objetivo fundamental la autocomprendión, el caer en la cuenta, desarrollar y redefinir las propias identidades con ayuda del trabajador social u otros profesionales de lo social como el educador social, como mediador significante a potenciar la propia personalidad o simplemente a liberarse de trabas internas o externas dentro de un marco de vínculo-corresponsabilidad social" (HERNÁNDEZ ARISTU, 1994).

Cara al equipo que es lo que nos interesa especialmente en esta reflexión, sostenemos que la adquisición de técnicas debe ser realizada a través de los conflictos que vive el equipo cotidianamente, en sus tres versiones: relación interpersonal en el marco del equipo de trabajo, relación institucional y relación con los clientes, así pues como hipótesis mantenemos la posible acción comunicativa diferenciada en función de los distintos ambientes, nos referimos a procesos diferenciados en el marco del equipo que posibiliten construir al conflicto como:

- Una fuente de formación y capacitación permanente, en el plano individual y grupal.
- Una oportunidad para democratizar al máximo las instituciones y los equipos de trabajo, creando estructuras funcionales y diferenciadoras en función de las tareas y las responsabilidades, más que en la jerarquía.
- Una oportunidad de construir una cultura grupal en la que se den respuesta a los posibles conflictos y se anticipen los futuros.

Desde una posición constructivista, los cambios se sitúan en la capacidad de ver de forma alternativa la realidad, más que en la alteración objetiva de la realidad, cualquier intervención desde la supervisión de equipos que pretenda fortalecer la competencia comunicativa de los profesionales, se debe plantear desde esta premisa.

Teniendo en cuenta estas orientaciones se proponen estas acciones en la creación y formación, asesoramiento u orientación de los equipos de trabajo, para ello se tienen en cuenta la persona del profesional y su historia, experiencias, el encargo social que recibe en el marco institucional, organización y la relación que establece con el sistema de usuarios:



## ESTRATEGIAS DE ACCIÓN COMUNICATIVA PARA LA (RE)CONSTRUCCIÓN DE IDENTIDAD PROFESIONAL ANTE LOS CONFLICTOS.

	<b>Individual</b>	<b>Equipo de trabajo</b>	<b>Otros-as profesionales</b>
<b>1. Profesional : persona y experiencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisión individual</li> <li>Elaboración personal de la práctica: anecdotarios, diarios, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisión de equipo (consensuada y con la participación de la dirección y la heterogeneidad institucional).</li> <li>Práctica de la metacomunicación sistemática en los procesos y momentos de interacción en el equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supervisión en grupo multiprofesional.</li> <li>Intercambio de experiencias.</li> <li>Asistencias a seminarios y cursos de formación de carácter experiencia y participativo.</li> </ul>
<b>2. Encargo social que recibe la institución.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Negociación de la tarea, congruencia con el rol profesional.</li> <li>Demandar feedback a la institución-organización sobre la tarea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de las funciones en el equipo (complementario a la supervisión).</li> <li>Evaluación y relación del triángulo: Tarea – Poder – Relaciones en el equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compartir proyectos: espacios de cooperación y de competencia profesional.</li> </ul>
<b>3. Relación con el sistema de usuarios-as</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competencias y habilidades comunicativas para demandar feedback sobre la tarea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación de experiencias (complementario a la supervisión).</li> <li>Feedback (del equipo) sobre las interacciones con clientes y usuarios-as (complementario a la supervisión).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios de casos.</li> <li>Intervenciones complementarias desde diferentes disciplinas.</li> </ul>

Realizado por Ricardo J. SÁNCHEZ CANO. 1997



Centrándonos en los equipos de trabajo, sugerimos las estrategias que vamos a comentar ahora, somos conscientes que todas ellas pueden estar alrededor de la supervisión como estrategia de calidad en los procesos de ayuda social, no obstante pensamos que es interesante esta separación en función de los ámbitos a los que nos hemos venido refiriendo a lo largo de esta reflexión.

### **Supervisión de equipo (consensuada y con la participación de la dirección y la heterogeneidad institucional).**

No vamos a insistir más en estos aspectos sobre los que ya hemos tratado con anterioridad. Nos parece clave que en el proceso de asesoramiento participe la dirección o los responsables de la institución, también nos parece importante el consenso en las expectativas de la institución y de los trabajadores, nuestra hipótesis es que precisamente para poder realizar un proceso de supervisión hacen falta unas habilidades comunicativas de base, que quizás sean la esencia del trabajo en equipo. La participación de equipos heterogéneos es una opción por introducir el individualismo en el grupo de trabajo, el conflicto que se deriva de la diversificación de roles ante la tarea.

### **Práctica de la metacomunicación sistemática en los procesos y momentos de interacción en el equipo.**

Es una de las herramientas de la supervisión de orientación comunicativa, empleada en otros contextos, sobre todos terapéuticos, la metacomunicación, puede ser un hábito en un equipo donde se realizan transacciones de ayuda, y donde por higiene psicológica es necesario comunicar sobre los modos de comunicación en el seno del equipo. Somos conscientes que es necesario un proceso de entrenamiento para desarrollar esta habilidad, que consideramos básica.

**Análisis de las funciones en el equipo.** Una evaluación de la correspondencia de las funciones y la tarea a realizar es otro de los elementos que consideramos que proporcionan sosiego y tranquilidad en el equipo, aunque es cierto que este es uno de los mayores conflictos entre institución y trabajadores.

### **Evaluación y relación del triángulo: Tarea – Poder – Relaciones en el equipo.**

La estructura de un equipo se representa por la posición de cada participante en función del rol, la tarea y las relaciones, no entraremos en este aspecto que es clave en los equipos de trabajo y de ayuda social, pero si aportaremos algún aspecto que nos parece interesante. Los equipos en su estructura formal tienen una distribución de poder, pero siempre existen situaciones en las que el poder formal se trastoca y repercute en todo el equipo, al igual que otro grupo social un grupo de trabajo pasa por sucesos vitales y acontecimientos que alteran la estructura formal.

Las relaciones en el equipo son importantes, ayudan a equilibrar el aspecto socioemocional, pero un equipo de trabajo que funciona como un grupo centrado en lo socioemocional acaba, en este ámbito teniendo fuertes problemas, la cuestión y el conflicto aparece cuando los profesionales no pueden separar el equipo de trabajo de su vida cotidiana. Los asaltos al poder formal de los equipos se suelen camuflar con afectos, es una estrategia que HEINZ KERSTING denominó "el poder del amor".

Los equipos deben ser grupos centrados en la tarea, pero aquí aparecen de nuevo, los problemas, el poder que se obtiene desde la tarea, desde la acumulación de funciones, por ejemplo es otra manera de asaltar al poder formal. Un grupo centrado en la tarea es el que es capaz de distribuir correctamente sus funciones y los recursos. Estimulando relaciones de cooperación. "La cooperación se refuerza en la medida en que el grupo logra dar a la situación de conflicto una explicación compartida por todos, poner de relieve la interdependencia objetiva y elaborar un proyecto compartido. La cooperación adquiere solidez cuando se llega a una redistribución de roles y recursos, es decir a una redistribución de las relaciones de poder" (AYESTARÁN, 1996).

**Comunicación de experiencias.** Nos parece importante como estrategia con relación a los usuarios-as, quizás lo que destacaríamos es que frecuentemente se pone de manifiesto no como una estrategia formal sino como una actividad informal encubierta en otros actos cotidianos, tomar un café, fumar un cigarro... en estas comunicaciones informales hay gran cantidad de información emocional de los profesionales de ayuda que no son capaces de canalizar por conductos más estructurados.

### **Feedback (del equipo) sobre las interacciones con clientes y usuarios-as.**

Se trata de otra estrategia complementaria a la supervisión y de un tipo de metacomunicación, entendiendo los actos de ayuda o apoyo como procesos comunicativos. Somos conscientes que no es fácil ponerlo en práctica si no está estructurado adecuadamente, es precisamente este tipo de feedback deseado pero temido de dar y de recibir el que se realiza en espacios informales y sin la presencia del o de los terceros implicados en el asunto. Como señalaba GAERENER (1982), en los rumores y en los cotilleos está gran parte de la información que el supervisor debe conocer para poder evaluar la situación del equipo.

## **A modo de conclusión.**

Como decíamos al comienzo de este trabajo la síntesis de experiencia e investigación es tremadamente sugerente e interesante para abordar los fenómenos que ocurren en los equipos de trabajo. Un prestigioso supervisor alemán me comentaba que un supervisor en Alemania es definido como "el extraño aceptado". En esta simple definición están implícitas cuestiones importantes para el proceder que sugerimos en esta reflexión. La primera de ellas es que ninguna de estas propuestas puede ser llevada adelante sin un acuerdo y una aceptación. La clave de que un equipo sea un sistema abierto es quizás su capacidad de aceptar a los extraños temporalmente.

Los supervisores, por otro lado tenemos que recordar permanentemente nuestra condición de extraños, en esta distancia hay implicaciones éticas importantes que hemos sugerido en esta reflexión.

Soy consciente de que muchos de los aspectos que he planteado corresponden a otra cultura profesional de las profesiones de ayuda social, y a un desarrollo social diferente, constato que en nuestro entorno la investigación y el trabajo con equipos profesionales está centrada en otros procesos sociales como son las empresas, las cooperativas, etc.

Esta realidad la he manejado más desde el punto de vista profesional que de la investigación, en este momento ambos procesos son complementarios: la investigación dará seriedad a los procesos y actuaciones profesionales y contribuirá con su desarrollo a la creación de un mercado que está creciendo en este momento.

Por su parte las actuaciones profesionales desde la supervisión, el asesoramiento, la orientación a equipos profesionales y su desarrollo, constituirá el escenario real para llevar adelante investigaciones centradas en nuestro contexto y acordes a nuestra realidad.

Esta motivación, es la que guía este trabajo y la línea de investigación (y acción) que estamos llevando adelante.

## Bibliografía consultada.

- AYESTARÁN S. "El grupo como construcción social" Barcelona, Plural 1996.
- BATESON, G. "Foreword", en C. Sluzki y D.C. Ranson edits.: Double bind: The foundation of the communicational approach to the family. New York, Grune & Stratton, 1976.
- 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 Münsterd, nº 2 Octubre de 1982.
- HABERMAS, J. "Teoría de la acción comunicativa", Tomos I y II Taurus. Madrid, 1987.
- HERNANDEZ ARISTU, J. "Metodología de trabajo social en Europa. Visión de conjunto y análisis crítico", *Documentación Social* Nº 69 (1987), págs. 87-108.
- HERNANDEZ 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.
- HERNANDEZ ARISTU, J. *Pedagogía del Ser. Aspectos antropológicos y emancipatorios de la pedagogía de Paulo Freire*, Universidad de Zaragoza (1990).
- HERNANDEZ ARISTU, J. *Acción comunicativa e intervención social. Trabajo social, Educación Social. Supervisión*, Popular (1991).
- HERNANDEZ ARISTU, Jesús. "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.
- HERNANDEZ ARISTU, Jesús. "La teoría de la acción comunicativa como teoría práctica y globalizadora de la acción social: trabajo social y educación social", *Huarte de San Juan* Nº 1 (1994), págs. 191-208.
- HERNANDEZ ARISTU, Jesús. "La supervisión como ayuda en las implicaciones en el ejercicio de la profesión de educador/a social. Texto de su participación en la Mesa Redonda sobre "Aspectos metodológicos de la intervención social" del I Congreso Estatal del Educador Social, Murcia Abril de 1995 (en prensa).

HERNANDEZ ARISTU, Jesús. "La supervisión de equipos en la acción social con transeuntes" IV encuentro estatal del programa de transeuntes y colectivos sin techo. El Escorial 17-19 de abril de 1996 (en prensa).

HOFSTDE, G. "Culture's Consequences: software of the mind. London, McGraw-Hill, 1991.

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. "Handbuch der supervision" en Harald Pühl (ed.) Edit Marhold-V. Spies. Berlin, 1990.

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.

KRAPOHL, L. "Erwaschsenbildung, Spontaneität und Planung," Aachen , 1987.

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

MATURANA – VARELA H.-F. "El arbol 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, nº 2 , Vol 2. Barcelona, Diciembre de 1996. Pag 11-17.

SCHEIN E. H. "La cultura empresarial y el liderazgo". Bardelona , Plaza & Janes editores 1988.

STRYKER & STATHAM , S-A. "Simbolic interaction and social psychology" En Lindzey, G. & Aronson, E, Eds.: *Handbook of social psychology* . New York, Random House 1985.

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

## ANEXO

### Resumen de un proceso de supervisión de equipo.

La supervisión se realizó con un grupo de educadores-as sociales encargados de un equipamiento socioeducativo. La característica fundamental de la demanda que realiza la institución a la que pertenece el equipo es que se realiza después de un conflicto importante que afecta a toda la institución. En la institución ha habido un vacío de poder que "ha permitido" que los responsables-técnicos negociaran el proceso de supervisión. En la negociación de la demanda aparecen problemas globales en la institución, problemas serios en el equipo de trabajo –relaciones entre los educadores-as, forma en que ha sido realizada la selección de algún trabajador, problemas con relación a la forma en que conciben la tarea los distintos trabajadores- y se va acometer una remodelación del equipo: incorporación de nuevos educadores y baja de una educadora. Los técnicos de la institución que negocian el contrato, presentan estas demandas y centran el objetivo de la supervisión en la eficacia del proyecto y en el cumplimiento del encargo social (tarea) que tienen encomendado. En la negociación de la demanda no intervienen los educadores-as que participarán en la supervisión, los supervisores (hombre y mujer), plantean dos condiciones; la negociación de un contrato con todos los componentes del equipo y la presencia de los dos técnicos en esta sesión.

*Hasta aquí vemos los siguientes elementos:*

1. – *La existencia de un conflicto institucional, para el que no nos piden ayuda pero que está influyendo en la tarea y en la vida del equipo.*
2. – *La existencia de conflictos en el nivel de competencia profesional y en el ámbito de las relaciones interpersonales.*
3. – *Conflictos y problemas en cuanto a la definición de la tarea.*
4. – *Estructura organizativa debilitada: no nos hablan de roles de coordinación ni de responsabilidades dentro del equipo.*

*Como podemos comprobar la negociación de la demanda permite la formulación de hipótesis sin que los supervisores comprometan la intervención hasta la realización del contrato de participación con los participantes.*

A la primera sesión asisten los participantes esperados y los técnicos, los supervisores tienen previsto discutir el modelo de contrato que han enviado con antelación a la institución.

En esta primera sesión ocurre algo especial: los técnicos que negociaron el contrato olvidan la fecha y tras una hora de espera en el lugar convenido, el responsable del equipamiento telefonea al técnico:

- Hola! Hay algún problema.... estamos esperando para la supervisión!
- No únicamente, que nos habíamos olvidado de la cita.... vamos enseguida!

Durante la espera los supervisores mastican la tensión del equipo, la natural por la espera y la que el equipo está soportando por los conflictos por los que están pasando. Los supervisores tienen la oportunidad de hipotetizar sobre la situación del equipo a partir de las conversaciones y de las reacciones ante el acontecimiento.

A la llegada de los esperados se comienza a trabajar el tema del contrato, en el contrato los supervisores han previsto estos elementos: la duración de las sesiones, el día, la frecuencia y la duración, así como la confidencialidad sobre lo tratado en las sesiones (elemento que da confianza y seguridad al grupo y por lo tanto es facilitador del proceso). Además se plantea la posibilidad de registrar en audio y vídeo las sesiones con uso exclusivamente profesional.

Tras la discusión de las cuestiones el equipo se centra en la confidencialidad y en las dificultades que puede generar el registro de vídeo y audio.

Los participantes plantean sus expectativas ante el proceso de supervisión y Se pone de relieve la divergencia entre los técnicos-responsables institucionales y los miembros del equipo.

Los técnicos preguntan si es necesario que participen en las sesiones, al ver la situación y valorando las divergencias como una riqueza del proceso, los supervisores que es importantísima su concurrencia.

*En este primer contacto ya aparece uno de los conflictos que está pesando en la institución, la distancia y el abandono que sufre el equipo por la irregular estructuración, también se observa la expectativa en la que coinciden institución y equipos; una orientación metodológica para el proyecto, pues este ha sido puesto en marcha sin un planteamiento y elaboración mínimos.*

*Con la demanda de concurrencia de los técnicos los supervisores se aseguran que durante las sesiones tendrán la suficiente tensión y perturbación del sistema profesional que genere las fluctuaciones necesarias para complejizar el sistema y posibilitar el surgimiento de una nueva estructura.*

*Además con este movimiento evitan el trabajar con un equipo homogéneo, sin poder de decisiones y donde se refuercen posiciones colectivistas en las que se evite el conflicto intragrupo y se busque un conflicto intrainstitucional, quizás con el grupo de técnicos o con otro proyecto mejor tratado en la institución.*

*Este equipo sin una estructura jerárquica y responsable en las supervisiones se centraría fundamentalmente en el rol socioemocional del equipo y evitaría a largo plazo la definición de la tarea.*

Durante las siguientes sesiones se observan dos movimientos en el equipo, por un lado una activación de la vida del equipo de forma autónoma y una implicación alta de los participantes en el trabajo. Se problematiza la dificultad de separación del trabajo en la vida cotidiana y aparecen elementos de conflicto en un nuevo nivel que es el personal. Tiene que ver con vivencias personales intensas en la relación con los-as usuarios-as del servicio. La expresión de esta emotividad se expresa en la necesidad de estar en contacto en todo momento con el-la que está trabajando para saber como se encuentra y como lo pasa... el temor a agresiones y dificultades es un tema que flota en el ambiente y no se expresa, los técnicos de la institución son conscientes pero no saben por qué ellos tampoco nos han hablado de ello. Hablamos también del miedo de los técnicos de sus dificultades. Los supervisores a través de esta situación descubren que el equipo es un equipo fantasma: en los momentos de trabajo funcionan más individualmente que en equipo, esto les lleva a formular esta pregunta:

- ¿Para qué sirve este equipo?
- .... (silencio)
- (supervisora), este equipo está protegiéndose de las dificultades que plantean los usuarios-as y además está sirviendo como un grupo de apoyo...
- ....(silencio)
- (supervisor), es lógico que no se planteen trabajar juntos, que no se planteen las tareas, tienen bastante trabajo protegiéndose...
- .....(risas)....
- Nos protegemos de nuestras debilidades y no hablamos de ellas...
- SPo: no es necesario... el silencio ha funcionado hasta ahora...
- Spa ¿Qué piensa la institución de esto?
- No se le puede contar (Técnico)... la institución no quiere problemas, la institución esta para solucionar los problemas que nos encargan, no los de los que trabajan... esto es muy fuerte! Y lo entiendo, pero tenemos que hacer algo...
- ....(silencio)....

Durante este bloque de sesiones se realiza la revisión del contrato y se renueva el compromiso, los participantes y la institución están contentos.

*El proceso de problematización paulatina de las dificultades en el seno del equipo hace que aparezca la necesidad de tomar decisiones, la búsqueda de consenso y la organización del equipo...*

*El equipo se ha cohesionado un poco más ha hablado de temas que eran sabidos por todos y nadie se atrevía a plantear, eran auténticos tabúes.*

*La identificación de un tabú y el descubrir un secreto ayuda a que el grupo se desplace a una nueva posición.*

Tras las diez primeras sesiones el equipo ha comenzado a reorganizarse. Se han distribuido tareas se ha creado una estructura funcional con responsabilidades y se ha establecido un proceso para la definición colectiva de los distintos roles, de las diferencias y de las distintas habilidades. Al final de esta fase tras superar fuertes tensiones, observamos como el equipo tiene una vida muy intensa en lo profesional y se comienzan a separar ámbitos de vida: el profesional y el privado, aun con todo, se connotan positivamente las relaciones afectivas de los compañeros pero se tematiza que esa no es la tarea que tiene encomendada el equipo.

El equipo comienza a plantearse nuevos horizontes y diferentes estrategias, se percibe vida e ilusión en la vida del equipo. Las sesiones de supervisión se van espaciando paulatinamente y se finaliza el contrato en la sesión 20.

La sensación al finalizar es positiva, el equipo tiene la sensación de haber generado muchos cambios y la institución se encuentra satisfecha por la proyección de los cambios. Los miembros del equipo han generado una cultura que les permite afrontar de otra manera los conflictos futuros.

*Quizás lo más interesante de la valoración de los participantes sea la sensación de participación en los cambios. La institución ha aceptado muy bien los procesos sugeridos, aunque persiste la divergencia y tensión inicial entre el equipo y la institución. Tensión que fue redefinida en su día por los supervisores como la energía que hace funcionar al proyecto y a la institución.*

*La supervisión acotada en el tiempo y limitada en el número de sesiones permite a los supervisores dejar que el equipo experimente sus competencias y la nueva cultura profesional adquirida. La tolerancia a los conflictos determinará un nuevo contrato de supervisión o una sesión eventualmente para atender algún "fleco" del proceso anterior.*

*Los supervisores preparan la despedida y elaboran la pérdida del equipo mediante una reflexión conjunta de la supervisión y en el grupo de metasupervisión en el que participan con otros-as supervisores-as.*