

La supervisión desde el trabajo social, un instrumento de pensamiento y reflexión para entidades familiares que gestionan servicios sociales

Supervision in social work, a tool to think and reflect for family entities ruling social services.

Cristina Páez Cot¹

Resumen

La supervisión desde el trabajo social es una herramienta de pensamiento y reflexión, de cambio y de construcción de pensamiento. Es un instrumento de mejora de las relaciones personales y de las relaciones entre los miembros del equipo. Es un espacio de protección y cuidado ante los encargos institucionales, que a menudo no suelen estar muy definidos. Este trabajo pretende mostrar cómo la supervisión de un equipo profesional que atiende a personas con esquizofrenia y otros trastornos mentales severos y que está gestionado por una entidad de familiares ha sido valorada como un instrumento de cuidado del profesional que vela por la salud de estos.

Palabras clave: Gestión familiar, fragilidad, supervisión, cuidado del profesional.

Para citar el artículo: PÁEZ COT, Cristina. La supervisión desde el trabajo social, un instrumento de pensamiento y reflexión para entidades familiares que gestionan servicios sociales. *Revista de Treball Social*. Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya, diciembre 2015, n. 206, páginas 134-141. ISSN 0212-7210.

¹ Diplomada en Trabajo Social. Postgrado en Salud Mental e Inmigración. Consultora del Máster de Trabajo Social Sanitario de la Universitat Oberta de Catalunya. Supervisora de Trabajo Social acreditada por el Col·legi Oficial de Treball Social de Catalunya. Directora técnica de la Fundació Salut Mental Catalunya
cpaezcot@telefonica.net

Abstract

Supervision in social work is a tool of change and of thought construction. It is a tool to improve personal relationships and relationships among team members. It also means care and protection against institutional orders that often are not well defined. This work aims to show how the supervision of a professional team that takes care of people with schizophrenia and other severe mental disorders and that is managed by an organization of families has been an experience highly valued as successful by the team members.

Key words: Family run service, fragility, supervision, care to the professional.

Las profesiones del ámbito social que trabajan diariamente acercándose a las emociones y ansiedades del ser humano deben tener instrumentos y espacios de cuidado para mantener la salud del profesional y asegurar una buena práctica asistencial.

Hacerse cargo del otro, de su sufrimiento y de su malestar es el objetivo básico de cualquier profesión asistencial que promueva el cambio de la persona hacia su mejora, su bienestar y su autonomía personal.

Pero para hacerse cargo del sufrimiento de la otra persona y poder hacer devoluciones adecuadas a sus capacidades de escucha y de cambio a lo largo del proceso de atención social de la persona es necesario que el profesional tenga espacios donde revisar los sentimientos y emociones que le despierta la intervención realizada con esa persona y su familia.

Sean trabajadores sociales, educadores sociales, trabajadores familiares, integradores sociales u otros, son todos ellos profesionales que trabajan con un material de alta sensibilidad como son las emociones humanas, las cuales impactan con un espacio del ser humano del que debemos tener extremo cuidado y atención, que es el mundo de las

ansiedades y los sentimientos de los profesionales.

Ambos se deben tratar con máximo cuidado, talento, sensibilidad y aprecio.

El primero, el familiar o afectado, porque invadido por el sufrimiento, angustia y situaciones personales y sociales de extrema dificultad pide ayuda, escucha y contención.

El segundo, el profesional, porque movido por vocación, interés por la defensa de los derechos humanos o por la mejora de las condiciones sociales de los colectivos con riesgo está abocado a trabajar en un estado de bienestar en el que actualmente priman el malestar y la queja. Y por tanto, para no quedarse instalado en este malestar y en la queja estructural y estructurada, es necesario que el profesional tenga espacios de revisión del trabajo realizado y del trabajo vivido.

La supervisión es un espacio de protección y cuidado; de creación de pensamiento y construcción de marco teórico. Es, por excelencia, un espacio de escucha de uno mismo, de lo que siente y lo que vive el profesional mientras trabaja, lo que le preocupa de su rol profesional, de la dinámica del equipo en el que trabaja y de los encargos que hace la institución contratante.

Contexto institucional e histórico

Este apartado muestra cómo algunas organizaciones sociales nacidas desde el ámbito familiar y con voluntad de atender una causa que les afecta en primera persona se sienten amenazadas tanto desde el punto de vista económico como desde la fragilidad de la misión y los objetivos por los que nacieron, lo que genera en el equipo profesional un nivel alto de incertidumbre y sentimiento de amenaza permanentes.

Muchas de las entidades del tercer sector que hoy existen nacieron hace más de 35 años desde movimientos de reivindicación vecinales o familiares de la década de los años 80. 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 calidad que la administración pública les obligaba a cumplir si querían que los programas laborales, de vivienda, de ocio o el propio movimiento asociativo fueran legitimados como servicios sociales de la cartera de la ley recientemente aprobada.

Ante este panorama legal, económico y técnico no todos los servicios sobrevivieron. Algunos tuvieron que cerrar porque no cumplían los requisitos exigidos.

Pero otras asociaciones de familiares de personas afectadas sobrevivieron a estas exigencias y actualmente gestionan servicios de inserción laboral o servicios destinados al ocio y al tiempo libre de personas con necesidades especiales, desde un modelo construido básicamente sobre aspectos de voluntariedad, altruismo y compromiso social y sobre todo liderado por personas que se guían por la buena voluntad y el sentido común.

En las juntas directivas de las asociaciones constituidas por familiares de edad avanzada hay poca tradición de trabajar con rigor y seriedad técnica. Hay poca financiación económica que permita asegurar nada más allá de las nóminas mensuales de los trabajadores. A menudo son los propios familiares, personas de edad avanzada, con una historia personal de mucho sufrimiento y sin conocimientos de gestión económica ni financiera, que se dedican a captar fondos económicos para asegurar la sostenibilidad y la viabilidad económica de la entidad.

O es el coordinador del servicio, que generalmente procede de una formación del ámbito social, quien con gran compromiso por la causa y por el colectivo objeto de atención y con gran sufrimiento por la amenaza financiera en la que se construyen estas entidades, también realiza investigación y captación de recursos económicos sin tener la formación profesional para hacerla eficaz y eficiente.

El resultado es un gran sufrimiento y sufrimiento diario personal y grupal de todos los miembros de la entidad; familiares que gestionan y profesionales que trabajan.

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 calidad asistencial.

Entidades familiares: una organización frágil gestionando servicios sociales

Estas familias, movidas por un sufrimiento brutal como es que en su seno se desa-

rrolle la psicosis, pasan a hacer de este padecimiento una razón de vida; de la enfermedad, una razón de lucha, y de la familia un motor gestor de recursos. Y vemos cómo trasladan fácilmente estas dinámicas a la organización que gestionan.

Cuando una organización familiar se dedica a gestionar servicios sociales sin los conocimientos profesionales que esta gestión exige, aparecen problemas fruto del desconocimiento y, por otra parte, 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.

Las entidades familiares tienen un órgano de gestión constituido por familiares o amigos de personas con trastorno mental severo.

La “marca” familiar la perpetúan allá donde van porque así creen que perpetúan que “alguien” se hace verdadero cargo de las necesidades de sus familiares y que “el amor” que mueve a las “familias” va más allá que la “profesionalidad” que mueve a los diferentes colectivos de profesionales que trabajan para mejorar la salud mental. Sin embargo, esta “marca” que a menudo vende familiaridad, compromiso que desborda fronteras, lucha por una causa social, tiene una misión salvadora, a menudo esconde organizaciones muy confundidas que atrapan a los profesionales en el caos y la mala praxis profesional.

“Yo no puedo con tanto caos. Actuamos y no pensamos”, decía uno de los miembros de la supervisión.

“Analicemos de dónde viene este caos en el que trabajáis”, les cuestioné como supervisora.

“Aquí todo está confundido entre la profesionalidad y la amistad”, contestó otro miembro del equipo que lleva más años de historia en esa entidad.

Juan GINEBRA (1997) nos dice en su libro sobre empresas familiares, 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 todo el mundo 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 le 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, al no tener los días festivos previamente marcados, a sustituir un miembro de la familia si enferma.

En la empresa familiar se espera de todo el que participe de la misma manera para la causa, pero no están tan diferenciadas las funciones y los puestos de trabajo de cada uno. 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.

La falta de definición de los puestos de trabajo y de las funciones propias de cada uno lleva a una confusión importante dentro de la organización. La contratación de los profesionales se hace por conocimiento, proximidad o confianza, no pasa por una selección de personal en la que se valoren capacidades, competencias y habilidades. A menudo no tienen claro si necesitan un trabajador social, un integrador social, un psicólogo o un terapeuta ocupacional.

Se contrata a alguien de quien se espera que, de forma omnipotente y veladamente, lo resuelva todo, y suelen establecer con esta persona unas relaciones de amistad que extralimitado las realmente profesionales.

Toda 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 tenía de los profesionales contratados se ven satisfechos al cien por cien, pero que puede llegar a ser muy hostil si este profesional no responde a las expectativas del familiar contratante.

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.

Funciones claras y definidas nunca. 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 ven traducidas en la práctica laboral.

“He ido marcando mis funciones y yo mismo con los años y se las he tenido que hacer entender con muchas dificultades al presidente”, nos decía la coordinadora de otro equipo supervisado.

Autoridad, poder, roles, funciones son aspectos que deben estar claramente definidos y perfectamente desarrollados para cada una de las personas que los ejercen, para que la entidad, aunque sea de carácter familiar, esté bien organizada.

Como dice Carmina PUIG (2010) en uno de sus artículos sobre el malestar y la desesperanza de los profesionales “...Ahora bien, las causas 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 lo que se le exige y las condiciones de trabajo que le proporciona la institución...”.

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

Otro hecho que hace frágiles a estas entidades familiares es el tipo de financiación. 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: la tendencia política de cada mandato, los resultados de las elecciones municipales, autonómicas y estatales, los presupuestos anuales, de las voluntades políticas, de 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 tal y como muestra el Dr. V. BARENBLIT (1993) en sus diálogos con José Leal, supervisores de gran prestigio en nuestro país y que he tenido la gran suerte de tener como supervisores de mi tarea profesional durante muchos años, nos dicen que: “...Y cuando digo recursos incluyo tanto el saber, el conocimiento de aquellos miembros del equipo o del equipo como el recurso instrumental, temporal y el espacio físico necesario para desarrollar cualquier actividad con eficacia...”. Este aspecto económicamente estructural las hace débiles desde el nacimiento. 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.

La supervisión desde el trabajo social, un instrumento de pensamiento y reflexión para entidades familiares que gestionan servicios sociales

La supervisión desde el trabajo social debería ser un reto para todos los trabajado-

res sociales a los que nos guste profundizar en este ámbito de nuestra profesión. Nuestra profesión tiene un perfil poliédrico. Es una profesión experta en el trabajo en equipo y en sus potencialidades, en el trabajo en red y en su eco en la comunidad, en el amplio abanico de recursos económicos, sociales, sanitarios, laborales, judiciales de que dispone la población.

Nuestra profesión es también experta en la gestión de las emociones y sentimientos de la persona atendida. Y por último, es conocedora de los aspectos de organización institucional y gestión financiera, lo que la convierte en una profesión interesante para supervisar equipos psicosociales.

Pero tiene que haber voluntad de cambio, de cuestionarse el trabajo hecho, de cuestionarse las emociones sentidas y de cuestionar el encargo institucional.

La supervisión es una herramienta de pensamiento y por tanto de conceptualización de ideas, de contención de ansiedades. El equipo también debe ser un instrumento de contención de angustias y ansiedades y la institución debería ser una organización conocedora de la metodología para crear equipo y defender su cuidado y protección. Debería proporcionar espacios de formación, de reunión y de supervisión. Y cuidar de sus profesionales. Su único recurso.

Y es que los profesionales que participan en un proceso de supervisión deben ocuparse de cuidarse a sí mismos, su único y principal recurso; deben dedicarse a sus emociones, a sus frustraciones, a cómo de impactados y seducidos pueden quedar para la tarea de ayudar al otro, y más cuando este otro sufre un elevado nivel de dependencia.

Pero no es fácil aceptar la supervisión como una herramienta necesaria para la prác-

tica asistencial. Hay resistencias institucionales y personales. No es habitual ni fácil por parte de los equipos profesionales pedir espacios de supervisión. Dejarse cuidar es reconocer la vulnerabilidad ante la tarea a realizar; reconocer las carencias ante la omnipotencia del encargo institucional.

Se necesita cierta humildad para pedir ayuda y dejarse cuidar.

En cuanto a la experiencia personal como supervisora de un equipo psicosocial, debo decir que el equipo y yo pactamos un año de trabajo de supervisión: una hora y media cada tres semanas.

Este proceso les ha permitido sentirse supervisados, es decir, disfrutar de la experiencia de tener un espacio donde pensar sobre el trabajo realizado y sobre las dificultades que tienen para hacerla bien o mejor.

Y cuando hablo de “disfrutar” no quiero decir que todas las sesiones hayan sido satisfactorias y llenas de reconocimiento del trabajo bien hecho. Me refiero a vivir el espacio y vivirlo reflexionado y pensado.

Reconocerse en el ámbito de las dificultades y en el ámbito de las posibilidades de cambio. Y 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.

Reconocimiento y agradecimiento son los dos aspectos que hemos trabajado durante las sesiones de supervisión. El reconocimiento a sus capacidades como seres humanos, a sus capacidades como equipo que se estima

el trabajo y el 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.

Es un capital humano que hay que decir en voz alta que lo tienen, que es suyo, que lo tienen que cuidar y que lo han de proteger de tantos factores frágiles e inestables que rodean su trabajo diario para mantener su salud personal.

Y el agradecimiento, agradecer es la capacidad de apreciar y valorar lo que se tiene gracias a los demás. 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 de 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 quiere llegar a constituirse como un equipo más fuerte y cohesionado.

Conclusiones

Según palabras de Jose Fernández (1997), “la supervisión ofrece un setting donde facilitar la reflexión sobre las actuaciones profesionales y donde favorecer el mantenimiento de una curiosidad intelectual para ir estimulando el afán de aprender y de mejorar las propias actuaciones”. Esta es una

de las definiciones que tiene presentes muchos de los elementos y aspectos que entran en juego en el proceso de supervisión.

Tarea y sentimientos, marco teórico y práctica asistencial. Hemos podido observar cómo 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 son bastante ambivalentes, igual que cualquier relación que se base en el afecto y el amor. Esta ambivalencia 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 acaban de verbalizar. Confusión que genera malestar.

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 como espacio de contención de aspectos emocionales a veces desbordados ayuda a detectar sentimientos de caos, impotencia, fragilidad y desesperanza.

Por último, quiero remitirme a la reflexión que hace Carmina Puig (2010) en uno de sus artículos, que nos dice que “la supervisión es una herramienta, una metodología estructurada que puede hacerse cargo de los acontecimientos y circunstancias de los dos principales sistemas que operan en los profesionales: el profesional y la institución”. Pienso que es una definición que enmarca lo que hemos trabajado juntos durante todo este año porque son los dos pilares básicos de la intervención social.

Bibliografía

- BARENBLIT, V. “Diálogos con Valentin Barenblit”, en *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, nº 13 (1993). Pág. 123-145. Madrid: Editorial AEN.
- GINEBRA, J. *Las empresas familiares. Su dirección y continuidad*. Panorama Editorial, 1997.
- LEAL, J. *La relación en los cuidados y el trabajo en red en salud mental*. Asociación Española de Neuropsiquiatría. Madrid: Estudios, 2006.
- PUIG, C. “Del supervisar y de la supervisión en la intervención social”, en *Revista de Treball Social*, nº 189 (2010). Col·legi Oficial de Diplomats en Treball Social i Assistents Socials de Catalunya. ISSN 0212-7210.
- FERNÁNDEZ BARRERA, J. *La supervisión en el trabajo social*. Barcelona: Paidós Trabajo Social 4, 1997. ISBN 9788449304408
- Llei 12/2007, d’11 d’octubre, de Serveis Socials. Publicacions del Parlament de Catalunya. DL: B.41249-2008.