

Arnau Careta Plans
Neus Ballesteros Ventura (coords.)

El valor de los cuidados

La supervisión

en contextos profesionales en
los que se trabaja con personas



Arnau Careta y Neus Ballesteros, profesionales del equipo de Barcelona Espai de Supervisió, y coordinadores de esta publicación, se dedican desde hace más de diez años a cuidar a través de la supervisión a equipos e instituciones en procesos de cambio, de desarrollo profesional y de mejora de las dinámicas para el bienestar profesional y personal.

Arnau Careta Plans
Neus Ballesteros Ventura
(Coords.)

El valor de los cuidados

La supervisión en contextos
profesionales en los que
se trabaja con personas

Octaedro 

Colección Horizontes

Título: *El valor de los cuidados. La supervisión en contextos profesionales en los que se trabaja con personas*

Primera edición: abril de 2023

© Arnau Careta Plans, Neus Ballesteros Ventura (coords.)

© De esta edición:

Ediciones OCTAEDRO, S.L.
C/ Bailén, 5 – 08010 Barcelona
Tel.: 93 246 40 02
octaedro@octaedro.com
www.octaedro.com

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

ISBN: 978-84-19312-71-6

Depósito legal: B 8438-2023

Diseño de la cubierta: Tomàs Capdevila

Realización y producción: Ediciones Octaedro

Impresión: Ulzama

Impreso en España - *Printed in Spain*

Sumario

Agradecimientos.....	9
Prólogo.....	11
JOSÉ LEAL RUBIO	
Presentación.....	19
XAVIER GIMENO SORIA	
1. La supervisión de profesionales.....	25
ARNAU CARETA PLANS	
PERE PERIS MORANCHO	
2. La supervisión profesional desde los ámbitos social, de la salud mental y de la educación. Aportaciones de tres profesionales referentes.....	57
2.1. La supervisión del trabajo psicoterapéutico de los profesionales de la salud mental.....	58
JOSÉ MIGUEL SUNYER	
2.2. La supervisión y el asesoramiento en el ámbito educativo.....	79
HILDA WEISSMANN	
2.3. La supervisión de la acción educativa en los equipos profesionales del ámbito social. Una aproximación al pensamiento de Toni Julià.....	96
ENRIC LLETJÓS I LLAMBIAS	

3. La práctica de la supervisión de profesionales	113
3.1. Encuadre técnico de la supervisión: condiciones y marcos	114
RAÛL MARTÍNEZ ANGLÍ, ARNAU CARETA PLANS	
3.2. La conducción de grupos de supervisión.	146
RAÛL MARTÍNEZ ANGLÍ, PERE PERIS MORANCHO	
3.3. Catálogo de posibles recursos. Cómo y cuándo utilizarlos	178
XAVIER GIMENO SORIA, ARNAU CARETA PLANS	
3.4. El cierre en el proceso de supervisión	211
SÍLVIA BLANCH GELABERT, NEUS BALLESTEROS VENTURA	
4. La vivencia de un proceso de supervisión de equipo profesional. La voz de tres protagonistas.	225
4.1. Entrevista a Ana López, subdirectora del CRAE Llar Les Vinyes de Cerdanyola del Vallès (Barcelona). Ámbito de servicios sociales	226
RAÛL MARTÍNEZ ANGLÍ	
4.2. Entrevista a Mireia Alfama, enfermera de la residencia para personas mayores Llar d’Avis Dr. Josep Mestre, de Molins de Rei (Barcelona). Ámbito de servicios sociosanitarios	242
NEUS BALLESTEROS VENTURA	
4.3. Entrevista a David Aparicio, educador en el Espacio Familiar 0-3 Cadí-Raval, de Barcelona. Ámbito educativo	253
ANA MARÍA FORESTELLO	
CRISTINA RECHE GONZALEZ	
Bibliografía para saber más.	265
SÍLVIA BLANCH GELABERT, NEUS BALLESTEROS VENTURA	

Agradecimientos

Desde el BES queremos dar las gracias a las personas, familias, equipos profesionales, centros e instituciones que han estado a nuestro lado y han confiado en nuestra labor a lo largo de todos estos años. De todo corazón, muchas gracias por compartir el camino del cuidado diario propio y de las personas con las que trabajamos; sin vosotros este libro no habría sido posible.

Gracias por dar valor a los cuidados.

Pere, Xavier, Ana María, Sílvia, Raiül, Cristina, Neus y Arnau

Prólogo

JOSÉ LEAL RUBIO

Consultor y supervisor en salud mental y servicios sociales

Cuando acepté la propuesta de escribir el prólogo de lo que era un proyecto muy incipiente de crear un libro sobre supervisión con equipos e instituciones, lo hice por afecto hacia aquellos de los que venía el tan generoso ofrecimiento, además de por el interés que viene suscitando en mí una tarea a la que vengo dedicando mucho tiempo desde hace años. Sentí agradecimiento, porque sabía que la propuesta que me hacían estaba cargada también de afecto y, en gran medida, era el resultado de una sintonía en las maneras de mirar, de escuchar y de acercarnos a todas las personas que nos piden ayuda.

He leído con atención suma la concreción de lo que fue aquel proyecto, y lo que siento es admiración por una tarea tan bien conducida por quienes han participado y por la rica complementariedad de lo que cuentan y de las propuestas que formulan.

Diré también muy sinceramente que, leído el libro, pensé en la función casi innecesaria del prólogo. Cualquier prólogo no es más que «lo que antecede al texto» o aquello que introduce su lectura. Pero un texto como este lo que requiere es no distraerse previamente e ir prontamente a la esencia. En este caso, además, Xavier ha escrito una magnífica introducción que aligera mi responsabilidad de contar lo que viene a continuación.

Y lo que viene a continuación, el texto, es un rico conjunto de informaciones y reflexiones de lo que es esa interesante y no siempre fácil tarea a la que se viene dando el nombre de supervisión.

Coincido con lo expresado por varios de los autores en que ese concepto ha devenido insuficiente, cuando no equívoco, para

señalar una tarea que es más de pensar juntos, o de copensar –nombre que yo prefiero para esta tarea y que procede del interesante pensamiento de Pichón-Riviere–. Es más eso que una visión súper, por encima o más allá de la visión de los otros. Es verdad que esa función es singular, además de por la experiencia personal –como lo son las demás–, por su situación de externidad.

La acción profesional ha de ser un acto de creación, es decir, de transformación a partir de lo que ponen en juego quienes participan. La escritura es un acto creativo, y ello puede apreciarse muy prontamente en los textos que vienen a continuación. Pero yo creo que la escritura acerca de nuestra acción profesional da cuenta del saber que se ha creado en ese espacio, por tanto, de lo aprendido por aquel que escribe. Quiero recalcarlo, porque, más o menos definido, circula a lo largo de todo el texto. Y eso es un valor. Lo es poder transmitir que lo que se muestra es efecto de un esfuerzo colectivo que ha tenido como resultado la construcción de un saber que, al ser escrito, se coloca sobre la mesa como ofrenda y un modo de devolución generosa de lo aprendido con esfuerzos varios y con múltiples influencias.

Esa gratitud y reconocimiento está muy presente en los textos de los autores que participan en esta magnífica obra coral. Por ello, tras leerlos, siento que lo que debo hacer –y lo que me apetece hacer en esta mi aportación– es más unirme e invitar a hacerlo en un magnífico acto de celebración del saber producido a través del encuentro con el otro que acude en búsqueda de ayuda y se encuentra con alguien que, además de esforzarse en proporcionársela, reconoce el saber que el otro aporta, sin lo cual la ayuda sería un mero acto de exhibición y soberbia y, muy frecuentemente, su efecto un menoscabo de la autonomía y la capacidad de la persona para ser parte de la solución.

Desde esta perspectiva, este libro es un don. Recorre con placer –las muestras de gratitud siempre son un acto hermoso de celebración– los muchos elementos expresados por otros autores respecto a las prácticas en que han participado y se adentra con respeto y sin miedo en el sentido singular de cada una de las prácticas que ellos mismos describen. Quiero decir, se pueden apreciar los reconocimientos de los legados de otros profesionales a través de un rico conjunto de citas que demuestran que sus autores han sentido la pasión por conocer qué había, y esos elemen-

tos recibidos son acicate para seguir creando nuevas prácticas. Con esto quiero señalar la gran riqueza de referencias que siempre van bien para saber de qué hablamos y de qué hablaron otros.

Es un texto, como dije, de celebración. Lo describe bien Xavier en la introducción o presentación del texto. Celebración de unos años de trabajo del equipo BES y también de la pasión y el esmero con que han venido trabajando. Tuve el honor de participar con ellos en varios encuentros a propósito de un interés por algunas cuestiones que sabían que yo venía desarrollando en el ámbito de la supervisión y en mi preocupación por la reflexión acerca de la fragilidad, los cuidados y la ética. Más que encuentro, reencuentro, porque ya conocía la experiencia de trabajar con ellos y su pasión por el conocimiento del que tuve constancia en encuentros que habíamos realizado con otras personas muy queridas en un seminario que, sobre dinámicas y análisis institucional, coordiné en el ICE de la Universidad de Lleida.

Pero también es una celebración de la narración de las prácticas del cuidado hecho desde posiciones de horizontalidad, porque sabemos que el cuidado es el sustento de la ciudadanía y que la experiencia de cuidar y ser cuidado está en permanente interacción. Y que quien ofrece cuidados es también un posible receptor de los mismos.

El reconocimiento de que la falta, la carencia, las limitaciones y la necesidad que tenemos del otro, en diversos modos, no es atribuible a indeseadas coyunturas, sino al hecho estructural de ser carentes, incompletos e inacabados, y no tiene otro destino que pensar que la relación en los cuidados es recíproca. Y que quien cuida siempre ha de saber que él mismo es, en muchos momentos, objeto de cuidados.

Eso es lo que hace que toda relación sea una relación de horizontalidad, es decir, de reconocimiento de una reciprocidad donde intervienen dos o más personas en condiciones distintas, pero ambas sujetas al reconocimiento del otro en tanto igual a pesar de sus diferencias, que pueden ser siempre motivo de enriquecimiento y han de tener un lugar de escucha atenta en los espacios de cuidado, y la supervisión lo es. Y es especialmente necesaria esta consideración en los espacios colectivos de supervisión donde la diversidad ofrece creatividad y riqueza.

En el ámbito de la relación no hay un saber superior ni una supervisión, hay un saber distinto y, por ende, complementario.

Y es que en origen, hay que admitirlo, la supervisión ha sido una relación de poder de aquel que sabe y a través de esa práctica jerarquizada garantiza que lo que se está haciendo es conforme a norma. Ha sido para muchas instituciones una forma de control de la ortodoxia. Es verdad que en toda relación de aprendizaje, y la supervisión lo es, hay algo singular en aquella persona a quien se pide que mire con detalle lo hecho y ofrezca su mirada sobre ello para aportar elementos nuevos que relancen los modos de afrontar las tareas. Pero eso no es recurrir al oráculo. Esa persona sabe por sí misma, sin que el consultante aporte nada más que la pregunta. El oráculo tiene un saber previo. El supervisor tiene un saber a partir de lo que el otro le presenta. Y juntos construyen. Es verdad que, en ese sentido, el espacio de supervisión es muy similar al espacio clínico, social o de aprendizaje formal, como bien señalan los escritores del texto. El reconocimiento de una carencia de saber, que motiva la consulta, es complementado con las propuestas de un saber singular que se supone a quien se consulta. Pero este no hace, no puede hacer más que facilitar hipótesis sobre las que ir construyendo el camino para la comprensión compartida de lo que preocupa a la persona que propone o al grupo que participa.

Como muy bien dice Lledó, «investigar, entender consiste sobre todo en preguntar». Si preguntas es porque reconoces saber en el otro, un saber que es necesario para seguir construyendo.

Por eso la supervisión es la construcción de un saber a partir de una serie de interrogantes que se muestran en la confianza de caminar juntos hacia un lugar: el de aprender y de afrontar mejor algunos avatares.

Y por ello, la supervisión es un diálogo. El diálogo es el modo de superar el saber dogmático. Como señala Lledó, «un diálogo es, en principio, el puente que une a dos o más personas para, a través de él, exponer unas determinadas informaciones sobre el mundo de las cosas y de los significados». El diálogo, fruto de la democracia, que se inició en Grecia en el siglo V a.C., supuso la eliminación del lenguaje dogmático y el reconocimiento de que nadie podía atribuirse el monopolio de la seguridad en lo dicho. A veces esa función se atribuye a las disciplinas y ello, en ocasiones, cuando se actúa con tensión es fuente de conflictos y obstáculo en el aprendizaje grupal. La función del espacio de supervisión y del supervisor, censored, etc., es muy importante.

Lo digo, si se me permite, con toda la pasión, porque estoy convencido de que la excesiva parcialización del saber lo constituye en sedentario, cuando ha de ser nómada y buscar sin miedo. Y lo digo también con pasión, porque he vivido la rica experiencia de participar en procesos con efectos transdisciplinarios de una inmensa productividad.

Me gusta describir también el espacio de supervisión, y mucho más de supervisión grupal/institucional, como el ágora, espacio deliberativo donde todos tienen algo que decir. Ello lo sitúa como espacio privilegiado en la institución, porque permite expresar el pensar y el sentir allí donde tiende a imperar la acción, las prisas y las supuestas eficacias y eficiencias. Es un reclamo permanente de muchos profesionales encontrar esos espacios, no de orientación directiva –aunque también de ello se pide–, sino de deliberación y de puesta en común de las mil variables que intervienen en las diversas situaciones, incluso en las que parecen más simples. Pensar con tranquilidad es imprescindible para evitar intervenciones actuadoras. Cuando falla el pensamiento se instala el acto. El acto, muchas veces, es una falla del lenguaje. El acto puede ser la soberbia en el decir, el forzamiento, la exigencia del poder, la contención mecánica, el consejo altivo, el déficit en la escucha, la mirada desconsiderada, etc., elementos de cuyo riesgo no está exento ningún profesional y ninguna institución.

Cada vez más, felizmente, los profesionales que trabajan en ámbitos de extrema dificultad (salud, servicios sociales, educación, justicia, etc.) llevan al espacio de supervisión las contradicciones que encuentran en la realización de su tarea y el sufrimiento que ello les produce. Tengo la impresión de que cada vez más, según mi experiencia, el espacio de supervisión es un espacio donde tiene un lugar la deliberación ética. Posiblemente hemos avanzado más en técnicas y en prácticas supuestamente basadas en mal llamadas evidencias científicas que en prácticas basadas en valores. Y es que la evidencia científica de una determinada práctica debe estar siempre, siempre, basada en valores. Muchas, insisto, de las preocupaciones que los equipos llevan a los espacios de copensar tienen que ver con interrogantes acerca de por qué optar por una acción y no por otra. Algunas dificultades quedan camufladas en cuestionamientos respecto al protocolo o las metodologías, pero la gran cuestión es por qué en este momento yo opto por esta acción y no por otra. Preguntarse por el sentido de las

cosas y por lo que mueve nuestras decisiones es una tarea creativa, tremendamente creativa, aunque muchas veces dolorosa. Preguntarnos por qué opto por este modo de decir o hacer y no por otro es también aceptar la interrogación de por qué quien consulta hace lo que hace o piensa lo que piensa. Esa posibilidad de pensar y de pensarse es una de las más importantes funciones propias del ser humano. Y es un acto de libertad.

Ante el incremento escandaloso de las desigualdades, de la injusticia, de la desatención hacia los más frágiles, de la pobreza, etc., el sufrimiento y la soledad de los profesionales crece. En estas situaciones, el espacio que se configura con el supervisor/copensor es –me gusta pensarlo así– un acto de hospitalidad y de acogida mutua, en el sentido que señala Derrida en *La hospitalidad*. De hecho, todo encuentro basado en el respeto, la curiosidad y el ofrecimiento y recepción de ayuda es un acto de hospitalidad y acogida, valores imprescindibles para poner en común la incertidumbre, el pesar, las mil vicisitudes por las que atraviesa un profesional, un equipo o una institución a lo largo del desarrollo de su tarea. Para que sea posible tanto la tarea de cuidar como la de ser cuidado es necesario construir un espacio de confianza y de seguridad de que lo que allí se va a producir va a ser producto de un encuentro respetuoso y de la acogida del otro. Preguntadas muchas personas usuarias de servicios acerca de su experiencia, es muy frecuente escuchar que el buen trato recibido es una de las experiencias más valoradas. También cuando los profesionales, en el espacio de supervisión, sienten que la comprensión y la aceptación de aquel a quien muestra acciones, pensamientos y emociones no siempre fáciles de expresar están aseguradas, y que lo mismo ocurre con la mirada de los compañeros. Se abre así una experiencia emocional que facilita la contención y el encuentro.

El componente superyoico a veces está excesivamente instaurado en los profesionales. De ahí que mostrar con confianza, exponer sin exponerse innecesariamente a otra experiencia que no sea la comprensión y la aceptación, aun con las diferencias, configura una experiencia emocional necesaria para hacer creativo el espacio. En el fondo, cuando exponemos surge nuestra extranjería, el modo singular en que cada uno percibe, registra y afronta las cuestiones que el otro le plantea. Esa extranjería es la expresión de la complejidad de cada ser, que se ha construido

con materiales diversos a través de los procesos de identificación. Para algunos, los espacios formativos o de efectos de aprendizaje –y la supervisión lo es– tienden a constituirse como espacios de homologación de saberes y de búsqueda de un lenguaje común. Yo, al contrario, firme defensor de que Babel, origen mítico de la aparición de las diversas lenguas, no fue un castigo, sino un don, considero que lo que hace el espacio de supervisión es facilitar el reconocimiento de los diversos saberes y las diversas formas singulares de afrontar los hechos que nos suceden. Y ahí el saber se vuelve nómada, busca pastos, fuentes en diversos lugares y en cada uno de los otros con los que comparte experiencia, saberes e ignorancias.

El supervisor, el copensor, aquel en quien pensaron como acompañante en el proceso de interrogarse, acoge la interrogación y coopera en la búsqueda de respuestas posibles ofreciendo su lugar de externidad como posibilitante de algunas perspectivas imposibles de encontrar cuando se está bajo el apremio de la necesidad y de la dificultad. Posiblemente, las palabras singulares del supervisor facilitan un desvelamiento de posibilidades y llevan a una cierta transformación del otro; y a la vez implican una transformación en sí mismo si está disponible para aprender, imprescindiblemente, de aquello que el otro le muestra y sin cuya exposición desconocería. Abre la vía a un agradecimiento mutuo y a la generación de un espacio de construcción de saber, de saber hacer, pero básicamente de saber ser con el otro. Lo pienso así porque considero que en cualquier espacio relacional y de búsqueda de ayuda no hay que olvidar que la necesidad, el síntoma, no puede sustituir al sujeto y que, por tanto, sería un error considerar que podemos resolver la necesidad independientemente de los modos de trato hacia el sujeto. El trato y la mirada atenta. Hablamos más de la escucha, imprescindible, que de la mirada. Pero nosotros nos constituimos en la mirada del otro que no solo percibimos por los ojos –la mirada es más una función del alma que del ojo, cuya función es la visión–, sino a través del gesto y del modo en que acogemos su pregunta, su saber, su no saber, sus carencias y los esfuerzos por hacer frente a lo que le inquieta.

Una nueva mirada hacia la dificultad y hacia la persona es el efecto posible de un modo de afrontar las diversas situaciones en el espacio de supervisión.

Estamos ante una crisis seria de las instituciones y ante la evidencia del debilitamiento de su capacidad contenedora que, en el fondo, es su razón de ser. Las instituciones son producciones de la cultura, conservan el resultado del amplio e histórico esfuerzo de nuestros antecesores para hacer sostenible la vida, aminorando los efectos de la adversidad que produce el poderío de la naturaleza, la caducidad del cuerpo y las dificultades para renunciar a algunos deseos personales para la búsqueda del bien común. Muchas veces, señala Ivan Illich, se vuelven contraproductivas y generan lo opuesto a aquello para lo que fueron creadas. Es contraproductiva la medicina cuando genera iatrogenia; la escuela cuando, en lugar de libertad y estímulos, genera sometimiento y repetición; los servicios sociales cuando, en lugar de apoyos y soporte ante las adversidades, generan control, etc.

Cabe pensar que la causa de nuestros males no son solo ni fundamentalmente los virus, sino tantas injusticias, desigualdades y modos de vida contrarios a la propia vida si esta quiere ser digna y a la propia naturaleza innecesariamente esquilada y maltratada.

Las instituciones y los profesionales necesitan pensar, pensarse, deslindar lo posible, recuperar el ingrediente utópico sin el cual es imposible encarar la realización de tareas difíciles.

Los textos magníficos que siguen a continuación dan muestra de un sinfín de esfuerzos por realizar prácticas sustentadas en valores, ayudar a que la palabra circule libre por la institución, a construir espacios que aminoren los sufrimientos procedentes del saber de tanto sufrimiento humano; y hacer todo ello desde la esperanza de contribuir al desarrollo de una ética del cuidado, reconociendo dificultades y poniendo esfuerzos para ensanchar el campo de lo visible.

Mi gratitud hacia los compañeros del equipo BES por su confianza y mi enhorabuena a las compañeras y los compañeros que han aportado sus muy ricas experiencias y reflexiones con las que, estoy seguro, quienes lean sus trabajos sentirán la alegría de la tarea bien hecha y un estímulo para seguir pensando que valen la pena los esfuerzos, la apuesta por una ética de los cuidados y la renovación de la esperanza de que es desde ahí desde donde podemos cambiar la vida.

Presentación

XAVIER GIMENO SORIA
Barcelona Espai de Supervisió

Muy colmado de ciencia está Occidente, pero muy pobre de sabiduría, es decir, del arte de vivir. Ahora no se procura alcanzar la iluminación, sino sentir el latigazo del deslumbramiento. Se busca el estrépito, lo aparatoso, los focos publicitarios; no el silencio, lo auténtico, ni el resplandor tranquilo de la lámpara.

JOSÉ LUIS SAMPEDRO

Te invito a volver a la portada del libro para iniciar este preámbulo. Has encontrado un título extenso para una obra también voluminosa que viene a llenar un espacio de conocimiento documentado sobre lo que denominamos supervisión en grupo de las tareas profesionales. No quiero decir con ello que no existan algunos artículos, documentos congresuales o textos menores de trabajo que aborden esta temática. Lo que nos ha llevado a debatirnos en el proceso de poner negro sobre blanco, y lidiar todos los dilemas y crisis que generan las tomas de decisiones asociadas a la escritura, es la necesidad, el deseo, la pasión de compartir con otros profesionales (ceranos o no) el patrimonio epistemológico y pragmático acumulado en los diez años en que el Equipo BES lleva desarrollando su labor como supervisores y supervisoras de colegas de profesión.

Escribir juntos nos ha permitido poner en práctica una de nuestras máximas heredada de algunos movimientos vecinales barceloneses: «No sabemos lo que hacemos, pero lo hacemos juntos». No quiero decir que sea la inconsciencia, y el desprecio

por la intención, lo que caracteriza nuestro estilo de trabajo; bien al contrario, estamos por la coconstrucción de culturas profesionales resurgentes de la reflexión conjunta, el diálogo, el debate, la confrontación y la investigación/acción. De hecho, el dispositivo básico en nuestro ejercicio supervisor es la pareja de intervención (si no el trío o el equipo de supervisores en situaciones de grandes instituciones).

Acontece que en verano del 2022 celebramos el primer septenio de la constitución formal del espíritu emprendedor y que inauguramos la sede actual en la calle Sardenya de Barcelona. Tal como nos recuerda a menudo una amiga y colaboradora, Sonia Kliass, hay que mirar y considerar las enseñanzas de Rudolf Steiner en el desarrollo de las personas, y nosotros lo transferimos al desarrollo de las instituciones. Vaya, que estamos de cambio de piel.

Para esa celebración transformacional hemos querido invitar a algunos maestros, compañeros y colaboradores a la fiesta documental. José Leal, maestro supervisor y perseverante en el ejercicio ético profesional, ha tenido a bien prologar el libro, tal como habrás podido leer. Al Dr. Miquel Sunyer, al Dr. Enric Lletjós y a Hilda Weissmann les pedimos que nos regalaran sus amplias y profundas experiencias reflexionadas en los campos en los que también otros colegas los consideran expertos. Asimismo, necesitamos escuchar (leer en este caso) a compañeros y compañeras profesionales que han sido destinatarios y verdaderos grupos diana de nuestro quehacer supervisor cotidiano: Ana López, David Aparicio y Mireia Alfama. Y quiero referirme ya al Equipo, como nos gusta autodenominarnos, que en esta ocasión han sido las manos que han escrito lo que transpira nuestro saber hacer en el oficio: Raül Martínez (BES), Arnau Careta (BES), Dr. Pere Peris (BES), Dra. Sílvia Blanch (BES), Neus Ballesteros (BES), Cristina Reche (BES), Dra. Ana María Forestello (BES) y Dr. Xavier Gimeno (BES).

Las arduas tareas editoriales las han coordinado Arnau Careta y Neus Ballesteros. Y hemos tenido la confianza y el apoyo de Juan León, de la Editorial Octaedro, que ha puesto cuerpo y corazón al pensamiento que el libro recoge también en armonía con el corazón grupal.

Queremos expresar un agradecimiento especial a la Dra. Ana María Forestello, del BES, por la lectura pormenorizada del con-

tenido de la obra que ha permitido seguir adelante con su redacción final.

La estructura que el libro mantiene desde su origen (a pesar de la mala fama que tienen las estructuras, pero que tanto nos sostienen) responde a una idea heredada de los ámbitos de lo curricular de otros tiempos y que aún consideramos vigente: unas partes dedicadas a la conceptualización, otras dedicadas a lo procedimental y otras dedicadas a lo axiológico. Y vamos a ver sucintamente los contenidos dentro de esos continentes.

Frecuentemente nos preguntan, y nos preguntamos nosotros mismos, en qué consiste la supervisión, qué idea subyace en la práctica profesional que desarrollamos, cuáles son los pilares epistemológicos que sostienen la conceptualización y la pragmática.

Es necesario reconocer que hay diferentes tipos de supervisiones en función de variados escenarios, finalidades y objetos de supervisión. Decir que unas supervisiones son mejores que otras es como decir que hay un mejor calzado, más allá de la calidad de las materias primas o de las confecciones desarrolladas en la artesanía zapatera. Por eso, este tipo de reflexiones nos dirigen hacia una búsqueda de la calidad en el qué, cómo y cuándo de la supervisión.

No queda exenta la reflexión del para qué de la supervisión. Por esa razón, Arnau y Pere se ocupan en el capítulo 1, «La supervisión de profesionales», de detallar un listado, lo más exhaustivo posible, de posibles objetivos pretendidos con la supervisión como marco. Este listado puede facilitar, en el futuro, la confección de proyectos de supervisión en diversas instituciones y marcos profesionales. Así mismo, los beneficios y sus evidencias que se detallan para una fundamentación y argumentación de los motivos que nos llevan, o pueden llevar a la persona lectora, a cimentar nuevos programas.

Una de las reglas de la geometría nos proclama que tres puntos no colineales determinan un único plano. Cuando hemos querido desvelar el plano de la supervisión con este libro, hemos buscado tres puntos de vista que pudieran enriquecer, con sus diversas y complementarias perspectivas, aquellos campos en los que habitualmente desarrollamos esta actividad profesional: la salud (específicamente, en los contextos sociosanitarios y de salud mental), y para ello hemos convocado al doctor J. M. Sunyer; la educación

(sobre todo en el desarrollo profesional de los docentes y en los procesos de mejora de los centros), para lo que hemos solicitado la participación de Hilda Weissman; y el social (ejemplificando en la prevención de los riesgos asociados al ejercicio profesional socioeducativo), para el que hemos pedido al doctor Enric Lletjós i Llambias que nos ofrezca su luz.

Con ellos tres podemos repasar, desde sus configuraciones poliédricas, tanto lo que es la supervisión como la necesidad de esta. Entre tanto, cada uno de ellos ha subrayado aspectos tan importantes y necesarios de esclarecer como el encuadre y los aspectos formales, la forma de plantear las situaciones que se supervisan (incluso con un ejemplo a modo de ventana), los elementos que hay que tener en cuenta en los procesos y procedimientos de supervisión, la tensión dilemática existente hasta nuestros días cuando queremos dilucidar territorios comunes y divergentes entre la formación y la supervisión, algunos apuntes históricos que enraízan esta práctica profesional, diversos cambios producidos a lo largo de las diferentes miradas paradigmáticas y sus consecuentes prácticas operativas, y entrando también en detalles como el valor de la palabra y el clima de libertad que se genera y se necesita.

Sobre las reglas del juego: desde la infancia aprendemos lo saludable que es acordar, en el grupo lúdico, las reglas del juego. Raül Martínez y Arnau Careta ponen el énfasis en la conveniencia de clarificar y acordar tiempos, espacios, composiciones, perfiles y modos en la configuración de una supervisión profesional; supervisión que permita recibir cuidados a las personas profesionales que se ocupan de cuidar, a las personas profesionales que también necesitan ser cuidadas. De forma bastante nuclear nos ayudan a tomar decisiones sobre la conveniencia o no de iniciar un espacio/tiempo de supervisión.

Dejando a un lado la posible supervisión individual que algunas profesionales llevamos a cabo para la mejora de nuestro ejercicio profesional, en el apartado 3.2. «La conducción de grupos de supervisión» se describen seis dimensiones con la intención de aportar elementos para la reflexión y la orientación de esa tarea o función, a saber: la matriz comunicacional, el centro versus la frontera, los diversos papeles en la función, el regalo que supone ser visto, las diferentes perspectivas del juego interpersonal y el cuidado como tarea. A continuación, se centra la

atención en los protagonistas de la intervención, pudiendo discernir las diferencias y similitudes existentes entre los papeles que desempeñan como conductor, observador y coconductor, para finalizar este apartado defendiendo la necesidad de trabajar desde la evidencia y dejando a un lado las suposiciones o las interpretaciones.

Y llegamos al momento en el que es necesario describir con detalle y rigurosidad la operativa de la supervisión que el Equipo BES desarrolla. Les gusta hablar de la diferencia que hay entre supervisar desde el *prêt-à-porter* o hacerlo desde un paradigma de «alta costura»; con ello se refieren a contextualizar en cada grupo supervisado, momento y lugar, la intervención que se realiza. Y ellos prefieren hacerlo con «productos de kilómetro cero», evitando la compra en tiendas uniprecio. Nos presentan parte de su extenso inventario de recursos concretos a través de una estructura que se acerca mucho a la catalogación bibliográfica que permite guardar y recuperar cada uno de esos recursos. Ingredientes de posibles recetas con fundamento a la hora de cocinar una nutritiva supervisión.

Y la supervisión no es un fenómeno alejado de cualquier otro episodio propio de los grupos. Los grupos nacen, crecen, se reproducen y mueren; a la supervisión le pasa lo mismo. En este apartado, Sílvia y Neus nos ayudan a centrar la mirada en el cierre, el redondeo, la meta. Y con ellas podemos tomar conciencia de la necesidad de discernir entre cierres a corto, medio y largo plazo. Incluso nos advierten del cierre súbito.

Y cerrando, casi, esta obra, aparecen las verdaderas protagonistas de la supervisión: personas que ejercen su oficio para el bienestar de otras personas. Son tres testimonios correspondientes a los tres ámbitos desde los que nos ofrecían luz los expertos invitados en el capítulo 4, apartados 4.1., 4.2 y 4.3: los servicios socioeducativos, los servicios sociosanitarios y los educativos. Tres entrevistadas por tres entrevistadoras del Equipo BES. Las conversaciones que se transcriben tienen algunos rasgos comunes:

- ▶ Los inicios del ciclo de supervisión llevado a cabo, con detalle de las formas de embarcarse en esta aventura colectiva, los malestares iniciales, institucionales e individuales, motivos de las demandas, etc.

- ▶ La «naturalización» de la supervisión en la estructura, infraestructura y superestructura de la institución en la que se lleva a cabo o en el quehacer de las profesionales que van participando, cada día con más atención y valoración del cuidado requerido, en el ejercicio profesional en el trabajo con personas. La denominada conciencia de riesgo en la prevención de las patologías laborales.
- ▶ Los beneficios obtenidos, los valores otorgados a la supervisión construida, las contribuciones a la mejora profesional institucional y del equipo y los diversos niveles afectados por el dispositivo orgánico supervisor. Todo ello, sobre todo, en los finales de cada ciclo o al final del ciclo completo.

También queremos señalar las aportaciones diferenciales que las tres entrevistas ponen encima de la mesa de manera enfática, a saber:

- ▶ Los beneficios específicos obtenidos por los profesionales que ejercen funciones directivas. Las implicaciones diversas de los diferentes perfiles profesionales existentes en los centros pluriprofesionales. Y de cómo el centro mejora cuando se mejoran los estados de bienestar de los profesionales que trabajan en ellos.
- ▶ La reflexión compartida a lo largo de las sesiones facilitadas, conducidas o acompañadas por la díada supervisora, sin dejar de señalar las resistencias tanto individuales como grupales de los «equipos» supervisados.
- ▶ Las diferencias existentes entre la supervisión grupal, donde participan profesionales de diversos centros o instituciones, y la que se lleva a cabo en el seno de un solo grupo de trabajo dentro de una única institución.

El colofón de la obra lo pone un compendio de referencias bibliográficas y enlaces a lugares cibernéticos que se han considerado significativos para poder ampliar todo aquello que se ha presentado a lo largo del texto. En nombre del Equipo BES quiero expresar nuestra gratitud a ti lectora, lector, que has llegado aquí buscando respuestas y encontrando nuevas preguntas al devenir en la tarea de la supervisión de equipos de profesionales que trabajan con personas. Muchas gracias.

Índice

Agradecimientos.....	9
Prólogo.....	11
Presentación.....	19
1. La supervisión de profesionales.....	25
Resumen.....	25
1.1. Antecedentes y evolución.....	26
1.2. Cómo entendemos la supervisión.....	31
1.3. Tipos de supervisión y funciones.....	35
1.3.1. Supervisión clínica.....	36
1.3.2. Supervisión de casos.....	37
1.3.3. Supervisión como asesoramiento.....	38
1.3.4. Supervisión como grupo de desarrollo profesional.....	38
1.3.5. Supervisión administrativa o consultoría ..	40
1.3.6. Supervisión como inspección.....	40
1.3.7. Supervisión de equipo o institucional.....	42
1.4. Objetivos de la supervisión.....	44
1.5. Beneficios y evidencias.....	47
Ideas clave.....	51
Primeros pasos para iniciarse.....	53
Reflexiones para seguir adelante.....	53
Referencias bibliográficas.....	54

2. La supervisión profesional desde los ámbitos social, de la salud mental y de la educación. Aportaciones de tres profesionales referentes	57
2.1. La supervisión del trabajo psicoterapéutico de los profesionales de la salud mental	58
Prólogo	58
2.1.1. Punto de partida	60
2.1.2. La supervisión: creación de un espacio mental compartido	64
2.1.3. Caso clínico	66
2.1.4. Fenómenos grupales	71
Lo especular	71
Lo transferencial	72
La reverberación	73
Lo social	73
2.1.5. Epílogo	74
Referencias bibliográficas	77
2.2. La supervisión y el asesoramiento en el ámbito educativo	79
Resumen	79
2.2.1. Introducción: transición del inspector que controla al supervisor que asesora	80
2.2.2. Modelos de asesoramiento	81
Década de los sesenta: predominio de cursos y talleres	81
Década de los setenta: la microenseñanza, nueva técnica de formación	82
Asesoramiento impuesto, formal, sobre contenidos predeterminados y resultados previsibles	83
Un docente pasivo y profano frente a un asesor activo y experto	85
La escuela como unidad de cambio	86
Negociación del asesoramiento institucional ..	88
Tareas y recursos	90
Características, estilos de intervención y saberes del asesor	91
2.2.3. Supervisión: formación de formadores	91

Enfoques metodológicos de la supervisión	92
A manera de cierre	93
Referencias bibliográficas	94
2.3. La supervisión de la acción educativa en los equipos profesionales del ámbito social. Una aproximación al pensamiento de Toni Julià	96
Introducción	96
2.3.1. Un espacio y un tiempo para la supervisión	98
2.3.2. La palabra	101
2.3.3. Fluir con total libertad	105
2.3.4. Seguridad e higiene mental y profesional	107
A modo de conclusión	110
Referencias bibliográficas	111
3. La práctica de la supervisión de profesionales	113
3.1. Encuadre técnico de la supervisión: condiciones y marcos	114
Resumen	114
3.1.1. Ajustando expectativas: ¿qué aporta la supervisión profesional a las instituciones?	115
Los riesgos psicosociales de los profesionales al cuidado de personas	117
La prescripción del dispositivo de supervisión profesional	120
3.1.2. La creación y renovación del contrato	123
Institución, participantes y supervisores	124
La demanda: la emergencia, la urgencia y lo importante	125
El contrato es negociable, o no	129
Cuándo y cuánto. Duración de la supervisión. Temporalidad y frecuencia de las sesiones	129
Quién: incorporación de personas. Quién participa, cuándo y cómo se incorpora	132
El dónde también importa. Condiciones de salubridad y confort	138
Cómo: el encuadre del grupo	139

Ideas clave	142
Primeros pasos para iniciarse	143
Reflexiones para seguir adelante	143
Referencias bibliográficas	144
3.2. La conducción de grupos de supervisión	146
Resumen	146
3.2.1. La conducción de grupos de supervisión	147
Lo matricial: tejiendo la cesta de los tesoros	148
Lo fronterizo: abriendo y cerrando el enfoque	150
La armonía: el baile de máscaras	153
El cuidado: regalando miradas	155
El juego: la búsqueda de autenticidad	157
La tarea: manos a la obra	159
La tarea del cuidado	159
El cuidado en la tarea	160
3.2.2. Agentes y momentos de la conducción	161
La persona conductora del grupo	162
La persona observadora del grupo	165
La persona coconductora del grupo	166
Momentos de la supervisión	169
Evaluación y recogida de evidencias	170
Ideas clave	173
Primeros pasos para iniciarse	175
Reflexiones para seguir adelante	175
Referencias bibliográficas	175
3.3. Catálogo de posibles recursos. Cómo y cuándo utilizarlos	178
Resumen	178
3.3.1. Diferencia entre recurso y material	179
3.3.2. Diferencia entre técnicas de grupo y dinámicas de grupo	180
3.3.3. Catálogo de recursos para la supervisión	182
Recursos y materiales <i>ad hoc</i>	182
Ideas clave	208
Primeros pasos para iniciarse	208
Reflexiones para seguir adelante	209
Referencias bibliográficas	210
Referencias de ampliación	210

3.4. El cierre en el proceso de supervisión	211
Resumen.	211
3.4.1. Los finales de un proceso de supervisión grupal	212
La relevancia de hacer consciente el final del proceso	213
Emociones y otras formas de afrontar el final del proceso de supervisión que desempeñan un papel importante. El duelo	214
Los supervisores en el cierre: dejar ir, confiar. Metas de futuro para el equipo	216
3.4.2. El cierre de las sesiones.	216
Los rituales y su sentido.	217
El punto y seguido: el encadenamiento a través de objetos y actividades	217
El punto y aparte: el cierre de las temporadas	218
El punto final en el proceso de supervisión	220
Cierre previsto en el proceso de supervisión	220
Cierre no previsto en el proceso de supervisión	221
Ideas clave.	222
Primeros pasos para iniciarse.	223
Reflexiones para seguir adelante	223
Referencias bibliográficas.	224
4. La vivencia de un proceso de supervisión de equipo profesional. La voz de tres protagonistas.	225
4.1. Entrevista a Ana López, subdirectora del CRAE Llar Les Vinyes de Cerdanyola del Vallès (Barcelona). Ámbito de servicios sociales	226
4.1.1. Contexto: los centros de protección y la Llar Les Vinyes.	226
La supervisión en el CRAE Llar Les Vinyes	227
Ana y el origen de la demanda.	228
4.1.2. Entrevista: Ana López y la supervisión profesional.	229
4.1.3. Beneficios de la supervisión a los profesionales, al equipo y a la institución	240

4.2. Entrevista a Mireia Alfama, enfermera de la residencia para personas mayores Llar d’Avis Dr. Josep Mestre, de Molins de Rei (Barcelona). Ámbito de servicios sociosanitarios	242
4.2.1. Contexto: la residencia para la tercera edad Llar d’Avis Dr. Josep Mestre. La supervisión en la Llar d’Avis Dr. Josep Mestre	242 243
4.2.2. Entrevista: Mireia Alfama y la supervisión profesional. Impacto personal. Percepción de las implicaciones del proceso de supervisión en el equipo de trabajo. La supervisión y su importancia en el contexto institucional. Recursos y estrategias utilizados en las sesiones	244 244 246 248 249
4.2.3. Beneficios de la supervisión a los profesionales, al equipo y a la institución	250
4.3. Entrevista a David Aparicio, educador en el Espacio Familiar 0-3 Cadí-Raval, de Barcelona. Ámbito educativo	253
4.3.1. Contexto: los espacios familiares y el «Espai Familiar Cadí-Raval» La supervisión de profesionales.	253 254
4.3.2. Entrevista: David Aparicio y la supervisión profesional El origen de la demanda Las sesiones de supervisión El fenómeno especular Desarrollando estrategias de socialización La imitación	255 255 257 257 257 261
4.3.3. Beneficios de la supervisión a los profesionales, al equipo y a la institución Razones de peso. Coda.	262 263 263
Referencias bibliográficas.	264
 Bibliografía para saber más.	 265
Vídeos	271
Sitios web recomendados	272



Barcelona Espai de Supervisió (BES) somos un equipo intergeneracional de profesionales de los campos de la psicología, la educación y el arte, que desde el 2005 trabajamos para procurar espacios de bienestar en los ámbitos de convivencia de las familias y los profesionales que trabajan con ellas.

Los dispositivos que utilizamos provienen de contextos personales y profesionales diversos: la educación, la psicología, la psicopedagogía, las artes plásticas y las artes escénicas

En el 2011, ampliamos también la actividad en la calle de la Boquería de Barcelona acompañando desde la supervisión a profesionales de los ámbitos del bienestar, de la educación y la salud. Y con la apertura del Espai BES en la calle Sardenya, 229, en septiembre de 2015, queremos dar cabida también a otro tipo de actividades como seminarios, talleres o eventos artísticos.

Para más información sobre la formación *training profesional* y la supervisión que realizamos en Barcelona Espai de Supervisió, consulta nuestra web y contacta con nosotros en: www.espaibes.cat

Frecuentemente nos preguntan, y nos preguntamos nosotros mismos, en qué consiste la supervisión de equipos profesionales. ¿Qué idea subyace en la práctica profesional que desarrollamos? ¿Cuáles son los pilares epistemológicos que sostienen la conceptualización y la pragmática?

Las reflexiones que encontrarás en este libro nos direccionan hacia una búsqueda de la calidad en el qué, en el cómo y en el cuándo de la supervisión de equipos profesionales. Partiendo del análisis de los diferentes tipos de supervisión y su evolución, se presenta el modelo de supervisión desarrollado en los más de diez años de experiencia de Barcelona Espai de Supervisió en los ámbitos social, de la salud mental y de la educación; así como las técnicas y recursos que lo concretan.

El contenido de esta obra pretende facilitar la confección y revisión de proyectos y prácticas de supervisión en diversas instituciones y marcos profesionales. Encontrarás orientaciones e ideas clave para iniciarte en este campo profesional y también para la reflexión en profundidad sobre la propia intervención.

La supervisión de equipos profesionales se erige como recurso básico esencial para el cuidado, para la provención y la prevención de riesgos laborales en los contextos profesionales en los que se trabaja con personas. Los beneficios y sus evidencias se detallan para fundamentar y argumentar el valor de la supervisión como dispositivo de cuidado.

**Si desea más información
o adquirir el libro
diríjase a:
www.octaedro.com**

Octaedro  **Editorial**

