

2020

AINHOA BERASALUZE CORREA
MIREN ARIÑO ALTUNA
ROSARIO OVEJAS LARA

MADDALEN EPelde JUARISTI
(Coordinadoras)

SUPERVISIÓN EN TRABAJO SOCIAL: UNA METODOLOGÍA PARA EL CAMBIO

THOMSON REUTERS
ARANZADI



2.2. NO SÉ QUÉ PUEDO HACER ANTE DIFICULTADES EN EL EQUIPO

NAHIA BELTRÁN DE HEREDIA

SITUACIÓN PRESENTADA A SUPERVISAR

La situación que traigo para supervisar tiene que ver con las dificultades relacionadas con el trabajo en equipo. Concretamente, las que tengo yo personalmente o las que observo entre compañeros y compañeras y me resultan incómodas.

Quiero destacar que he tenido muchas dudas y un dilema ético a la hora de elegir este tema para traerlo a supervisar, ya que considero que se trata de información delicada y privada de las personas que formamos el equipo.

DATOS DEL DISPOSITIVO Y DEL EQUIPO PROFESIONAL

Trabajo en un equipo definido como *"transdisciplinar"*, formado por tres trabajadoras sociales, una psicóloga y dos educadoras sociales. Las trabajadoras sociales y la psicóloga somos personal del ayuntamiento y las educadoras sociales están subcontratadas.

Se trata de un equipo de alta intensidad que ofrece un servicio de intervención socioeducativa a personas en situación de exclusión social grave. Realizamos un abordaje psicosocial y educativo con personas que precisan de una atención profesional continuada y personalizada. Detectamos problemáticas psicosociales e intervenimos por medio de asesoramiento, apoyo psicológico y acompañamiento educativo, así como la mediación con agentes sociales de diferentes ámbitos y el tutelaje en diversas áreas de desarrollo personal. El fin último es apoyar a las personas a que salgan de la situación de exclusión grave, evitar la cronificación y facilitar su inclusión social.

EXPOSICIÓN DE LA SITUACIÓN CONCRETA

Me parece importante explicar cómo es la organización y el funcionamiento del equipo para entender mejor las dificultades que me surgen o las que puedo observar.

El abordaje de los casos es siempre en equipo. Así, cada caso tiene asignado un/a profesional del trabajo social y de la psicología

(intervención psicosocial), siendo ambas figuras profesionales referentes. Además, si el caso lo precisa, también interviene la educadora o educador social (intervención socioeducativa).

Las entrevistas las realizamos de forma individual o conjunta, participando en ellas los diferentes profesionales asignados al caso. En función del momento y de las necesidades o temas a tratar, podrá realizar la entrevista una trabajadora social, la psicóloga, la trabajadora social y la psicóloga conjuntamente o, si el caso lo precisa, podrá realizar la entrevista la educadora social. Por tanto, es preciso que la psicóloga conozca todos los casos, ya que es referente de todos ellos.

El espacio de trabajo es abierto, es decir, compartido para todos los/as profesionales. La atención a las personas usuarias se realiza en despachos aparte.

Quincenalmente, mantenemos una reunión del equipo completo y la jefatura del servicio. En este espacio compartimos el seguimiento y/o las dificultades que se plantean con casos concretos y realizamos propuestas para mejorar la intervención. También se realiza la asunción de nuevos casos.

Los casos que se derivan al equipo son cada vez más complejos, ya que presentan problemáticas multicausales a las que hacer frente. Dicha complejidad, desde mi punto de vista, exige que haya un buen funcionamiento en el equipo. Requiere una cohesión y coordinación adecuada entre los/as distintos/as profesionales que lo formamos para poder realizar una intervención eficaz.

Considero que el equipo es una forma de trabajo enriquecedora y diversa, que a la hora de intervenir con personas en dificultad social puede aportar muchos beneficios. Se establece una complementariedad humana y profesional, siendo muy útil el intercambio de conocimientos, experiencias, habilidades y perspectivas. No obstante, en los equipos surgen dificultades que pueden debilitar la intervención y sería interesante abordarlas para poder superarlas. Yo creo que en mi equipo actualmente tenemos dificultades, me explico...

Entre algunas/os profesionales existe buena relación, hay más *feeling* entre algunas personas del equipo que entre otras. Esto puede, en caso de ser positiva, favorecer la intervención, pero en el caso de ser negativa, dificultarla, pienso...

Por ejemplo, si entre las figuras profesionales referentes de un caso no hay buena comunicación surgen problemas y se obstaculiza la intervención. En ocasiones escucho conversaciones como

"quedamos en que de esto te ibas a encargar tú; no, lo tenías que haber hecho tú" y la tarea se queda sin hacer. Por ejemplo, la trabajadora social acuerda con la persona usuaria día y hora de entrevista y no le avisa a la psicóloga (o viceversa), lo que provoca que una/o de las/os profesionales de referencia no intervenga en posteriores entrevistas. En definitiva, se producen dificultades de distinto tipo en la dinámica de trabajo:

- Dificultades a la hora de compartir información y coordinarse. En ocasiones trabajamos de forma individual, sin tener en cuenta la intervención psicosocial o educativa. Se realizan intervenciones sin consultar al resto de profesionales. Como consecuencia hay una pérdida de información respecto al caso, ya que no se sabe lo que ha hecho la otra/o profesional. Esto me parece muy importante; porque sin eso, en mi opinión, la atención a la persona no va a ser adecuada y el trabajo no va a ser eficaz.
- A veces, evitamos intervenir con otra/o profesional por tener distintos criterios profesionales.
- También tendemos a evitar el conflicto, a hacer como que no existe y si hay un problema no se solventa.
- Los temas más de índole laboral tampoco ayudan: vacaciones, formaciones, etc. Se cogen sin tener en cuenta al resto de compañeras/os.
- A veces pienso que el sentimiento de pertenencia al equipo es débil y, sin embargo, me parece básico. El no sentirte parte del equipo también puede influir en la forma de intervenir. Me parece fundamental la satisfacción de las necesidades de los/as miembros del equipo por el propio equipo. Quien no encuentra satisfacción personal en el equipo en el que trabaja, nunca lo sentirá como cosa propia, no tendrá el sentimiento de formar parte del equipo, y si no te sientes parte, se puede tender a realizar un trabajo más individualizado, incluso que la implicación en la intervención disminuya.

Lo que estoy tratando de exponer es las dificultades que vivo en primera persona o percibo entre miembros de mi equipo a la hora de desarrollar nuestro trabajo. No sé cómo actuar cuando observo discrepancias entre compañeras-os: ¿digo algo o no?, no sé cómo reaccionar y no soy capaz de hacer nada al respecto. Me da "apuro" decir algo o "meterme" ahí. Me siento impotente, no sé qué puedo hacer sin parecer que me estoy entrometiendo...

- ¿Tengo que “meterme” cuando el tema no va conmigo?
- ¿Tengo que decir o hacer algo? ¿Qué?
- ¿Dónde me coloco yo cuando veo un conflicto y cómo me manejo?
- ¿Qué hago si observo una falta de relación entre compañeras/os? ¿Es preciso “entrar”? ¿O dejar que se solucione solo (con el riesgo de que no se solucione)?
- ¿Cómo mejorar posibles problemas de comunicación y discrepancias que puedan surgir en el equipo?
- ¿Cómo se puede favorecer el sentimiento de equipo?
- ¿Qué opciones se pueden plantear para mejorar el trabajo en equipo?

ANÁLISIS POR EJES A TRAVÉS DEL PROCESO DE SUPERVISIÓN

Eje contextual-organizacional

A través de la supervisión he podido tomar conciencia de nuestra cultura organizacional. Es decir, que la organización no tiene interiorizado que los y las profesionales somos el recurso principal en la intervención, por lo que hay que prestar el debido apoyo y cuidado a las/os profesionales que la formamos. Necesitamos que la organización nos “cuide” a todos los niveles (en lo relacional y en la tarea) para poder dar lo mejor de nosotras/os mismas/os en el trabajo y evitar el desgaste profesional (burnout).

También sería importante para el buen funcionamiento del equipo contar con alguien que lo lidere, contar con una figura de coordinador/a, y esto es responsabilidad de la organización. Así, se evitaría que miembros del equipo asuman ese rol sin haber sido formalmente asignados/as para ello. Esta figura se podría ocupar de: canalizar los posibles conflictos entre compañeros/as, trabajar la conciencia de equipo, realizar una adecuada acogida a nuevos/as profesionales que se incorporen al equipo, consensuar criterios de intervención, tomar decisiones relativas a vacaciones, etc.

Respecto a las figuras profesionales de educación social, la supervisión me ha permitido ver las dificultades que genera el hecho de que sean subcontratadas, generando diferencias laborales importantes en el seno del equipo. Sería más adecuado que todos los miembros del equipo dependiesen directamente del ayuntamiento, así todos/as podríamos recoger, registrar y acceder a los expedientes, etc.

Por último, mencionar también, la influencia del espacio de trabajo en la dinámica cotidiana, ya que compartimos espacio con otro servicio. Habría que valorar las dificultades que todo ello comporta.

Eje técnico-metodológico

Ya era consciente pero ahora lo soy más de que nuestro ejercicio profesional es complejo porque trabajamos con personas que se encuentran en una situación de extrema vulnerabilidad, por ello deberíamos estar continuamente revisando nuestras metodologías, ajustando criterios, etc. y reforzando el trabajo en equipo para aprender y avanzar como equipo y no tanto individualmente. Para esta autoformación continua nos puede venir muy bien la supervisión de equipo.

Otra cuestión interesante que trabajé en la supervisión desde la perspectiva técnico-metodológica es la relativa al equipo transdisciplinar. Hay que tener claro el objeto de cada profesión, lo específico y diferencial que aporta cada disciplina al equipo para que resulten complementarias y puedan construir algo nuevo juntas desde la horizontalidad. Yo tengo que hacer este trabajo de clarificación en relación con la aportación del trabajo social al equipo transdisciplinar del que formo parte.

Eje intrapersonal

Mediante la supervisión he podido responder a algunas de las preguntas que traía. He clarificado mi posición respecto a una dificultad o conflicto entre otros/as miembros del equipo. Por un lado, en la medida en la que formo parte del equipo y el conflicto afecta a la tarea común, sí que me incumbe y no debo tener el sentimiento de “entrometerme”, sino todo lo contrario, también es mi conflicto. Por otro lado, aprender a no tener todo bajo control y aprender a no asumir responsabilidades o cuestiones que no me corresponden. Si no hay una buena relación entre compañeras/os de mi equipo, pero no está afectando al desarrollo de la intervención, no me corresponde hacer nada y no me tengo que sentir mal o responsable.

En definitiva, es importante saber cómo me sitúo en cada situación, cual es mi posición en cada momento, ver cómo funciona el equipo y que hago yo al respecto. Y eso que haga, que sea consciente y pensado, no para evitar “conflictos” o “males mayores”.

Eje interpersonal

A través de la sesión de supervisión, he podido confirmar una hipótesis que yo tenía: las relaciones interpersonales influyen en el trabajo de equipo. Por ello, tendremos que estar atentas además de a la tarea, a las relaciones entre los/as miembros del equipo. En relación con ello, anoté algunas cuestiones relacionadas:

- Tratar de comprender las razones por las que mis compañeros/as actúan de una determinada manera, especialmente cuando surgen diferentes puntos de vista o discrepancias. Escuchar los distintos puntos de vista. Intentar comprender, no para justificar, sino para acercarme a esa persona desde otra perspectiva más constructiva. Ponerme en el lugar del compañero/a, quizás pueda ser adecuado conocer porque surgen o qué es lo que lleva a cada miembro del equipo a actuar de forma "individualista" en ciertas ocasiones.
- Generar relaciones de confianza. Establecer confianza con cada uno/a de los/as integrantes del equipo y tener un sentimiento de pertenencia al equipo de trabajo. Con un clima de confianza, se tiende a expresar con mayor facilidad y claridad las dificultades, tanto a nivel individual como con el grupo y facilita el abordaje de los conflictos.
- Contar con un liderazgo claro y formal. Tener una persona en el equipo que lo lidere adecuadamente, que se ocupe de las relaciones y de la tarea, que sea consciente de que su función principal es apoyar al equipo para que pueda desarrollar el encargo institucional de la mejor manera posible.
- Dedicar un tiempo laboral para el equipo, al margen de la tarea. El equipo hay que construirlo y cuidarlo, fomentando la identidad de equipo. No podemos dedicar todo el tiempo de las reuniones a los casos (tarea), también tenemos que hablar de cómo estamos y qué necesitamos.
- Distinguir la tarea del equipo (encargo institucional, misión, objetivo) y la relación profesional (medio para responder a la tarea). Para que la tarea se pueda desarrollar de manera adecuada, es importante contar con una relación profesional "sana", por ello hay que prestar atención también a este aspecto.
- Fomentar el apoyo y la solidaridad en el equipo. Ante dificultades saber que cuentas con un equipo en el que te puedes apoyar.

Eje epistemológico

Aunque en mi supervisión el eje epistemológico no ha sido central, sí me ha permitido ver que en ocasiones las diferencias entre los criterios o perspectivas de intervención entre profesionales, de una misma profesión o no, tienen su raíz en los modelos teóricos de referencia. Es decir, si cada profesional plantea la intervención desde unas bases teóricas distintas, es muy posible que tengan dificultades para compartir un mismo plan de intervención. Esto puede que pase en mi equipo.

Paralelamente, también he sido consciente de la debilidad disciplinar del trabajo social que tiene reflejo en la profesión. Debemos tener claro cuál es el objeto del trabajo social y cuál es el objeto de los servicios sociales, ya que puede que no sea el mismo.

Eje ético-ideológico

La elección de la situación que quería supervisar ha sido un dilema ético para mí, por pensar que hablar de mi equipo sin mi equipo podría no estar bien. Gracias a la supervisión me he dado cuenta de que hablar de mi equipo es hablar de mí, y esa manera de verlo me ha quitado un peso de encima.

Por eso creo que es importante contar con espacios para reflexionar, más allá de la acción, con el fin de clarificar dudas, dilemas, situar responsabilidades, superar miedos, etc.

A MODO DE REFLEXIONES FINALES

Del proceso de supervisión me llevo una experiencia enriquecedora, a través de la creación del grupo, generación del clima de confianza y respeto que han surgido tanto con el resto de compañeras como con las supervisoras. Ha habido momentos de componente emocional que se han entendido, respetado y compartido, que han ayudado a que las sesiones hayan sido especiales y valiosas. Siempre teniendo como base la confidencialidad de todo lo tratado, que ha hecho que me pudiese expresar con libertad.

Me ha aportado un espacio a través del cual se han tratado dificultades que me encuentro en mi día a día profesional, tanto a nivel de relación como a nivel de intervención, compartiendo experiencias y reflexiones que me pueden servir para manejar mejor ante esas

dificultades. Así, me he dado cuenta de que las experiencias que vivimos cada una de las trabajadoras sociales que hemos participado, se repiten y reflejan en el resto de las compañeras. Es decir, que las dificultades son similares en los distintos servicios, siendo mucho más fructífera la sesión, ya que cada una se identifica y aporta en función de la experiencia vivida y aprende de sí misma y de las demás.

Por otro lado, he tenido la oportunidad de conocer cómo funcionan las sesiones de supervisión, a través de la figura de la supervisora, quien nos enseñaba y guiaba, orientándonos a cuando intervenir, respetar silencios y momentos de reflexión. Todo ello me ha servido para centrarme y dedicarme, durante el tiempo que duraba, única y exclusivamente a mí y al contenido de la sesión.

De cara al ejercicio profesional, el proceso de supervisión me ha enseñado a que cuando tenga un caso que se me hace "bola" lo comparta con alguna compañera, ya que es muy probable que lo vea de otra manera, con otra mirada, y vea alternativas que yo no he valorado o no he podido ver. También me ha permitido ver la necesidad de parar, pensar y reflexionar acerca de las intervenciones que realizo. En ocasiones, la falta de tiempo hace que intervenga de forma automática. Hay que escuchar qué es lo que quiere la persona usuaria y realizar una valoración conjunta para ver la evolución y posibles cambios en el planteamiento en caso de precisarlos.

Para finalizar, creo que las sesiones de supervisión, deberían ser una herramienta de trabajo en los centros de servicios sociales, por un lado, para mejorar aspectos de la intervención en sí misma y por otro para favorecer que se trabaje el cuidado de las/os profesionales, en una profesión como es el trabajo social, en la que a veces nos centramos en el cuidado del resto, dejando de lado el cuidado de una misma.