

# EL CUIDADO DE LOS PROFESIONALES Y SU VINCULACIÓN CON LA SUPERVISIÓN

**Carmina Puig Cruells - Universitat Rovira i Virgili**  
[carmina.puig@urv.cat](mailto:carmina.puig@urv.cat)

Cómo citar el capítulo del libro: (2023) El cuidado de los profesionales y su vinculación con la supervisión. En VVAA, Supervisión: hacia un modelo colaborativo y transdisciplinar. (137-149) Aranzadi

Trabajadora social, psicóloga y doctora en Antropología Social y Cultural con la tesis "La supervisión en la intervención social", premio extraordinario de doctorado. Profesora del grado de Trabajo Social; del máster en Innovación en la Intervención Social y Educativa; del máster en Antropología Urbana, Migraciones e Intervención Social; del posgrado en Salud mental comunitaria; y del posgrado en Supervisión en el ámbito de atención a las personas. Directora del programa de Doctorado interuniversitario en Trabajo Social. Universitat Rovira i Virgili, Tarragona, España.

Supervisora de equipos de profesionales en más de 80 instituciones, y programas de bienestar social y salud. Autora del libro "La supervisión en la acción social. Una oportunidad para el bienestar de los profesionales". Autora de más de 25 artículos, entre ellos, "Diez propuestas para cuidarse y cuidar en las profesiones sociales. Hacia la construcción de una cultura del cuidado en los profesionales."

## Resumen

Los profesionales son el capital más significativo y valioso del sistema de servicios de atención a las personas y deben cuidarse para poder cuidar. Tienen que ser conscientes de los efectos que produce trabajar diariamente en situaciones de riesgo psicosocial que los confrontan con ellos mismos, para poder estar atentos y ser proactivos sin instalarse en el malestar. De lo contrario, existe el riesgo de que su malestar se traslade al interior de los equipos y, en última instancia, a las personas atendidas. Los profesionales tienen esperanzas e ilusiones, y es desde este ser sensible que empatizan y pueden atender al otro. Ser conscientes del momento personal y del trabajo pone en valor la subjetividad. Es justamente la conciencia del riesgo y de los límites lo que permite escuchar y aproximarse al otro, y lo que comporta la necesidad de generar recursos protectores.

La supervisión es una forma de cuidado de los profesionales. Es un espacio de reflexión y debate sobre la acción profesional, sin funciones de control. El bienestar y el autocuidado profesional mantienen una vinculación con la supervisión en la medida en que ambos necesitan de la formación y del aprendizaje como base para la mejora continua de la actividad profesional.

En este capítulo se comparten resultados de investigaciones basadas en la práctica de la supervisión. Se proponen ideas y estrategias que contribuyan a la fundación de una cultura del cuidado hacia las personas que atendemos, hacia los compañeros de trabajo y hacia uno mismo.

Palabras clave: Cuidados profesionales, supervisión, ejercicio profesional.

La supervisión es, por excelencia, una forma de atención y de cuidado de los profesionales, y un espacio que posibilita la renovación durante el ejercicio profesional. Se caracteriza por ser una reflexión sistemática sobre la acción profesional sin cumplir funciones de control, y constituye un espacio para preguntarse, exponer dudas y debatir conflictos, o incluso para canalizar la no solución. El grupo de profesionales supervisados y el supervisor se escuchan y permiten con ello que fluya la subjetividad.

El cuidado de los profesionales en las instituciones asistenciales ha de incorporar una noción de cuidado más allá de la salud física. Los profesionales deben tomar conciencia de los malestares comunes, causantes de la incapacidad de acción o innovación, y de la repetición automatizada de su labor. Se trata, pues, de desempeñar bien la función de cuidar y de cuidarse. La función principal de la supervisión es pensar sobre lo que se hace, sobre el trabajo y sobre las emociones asociadas a la tarea, para devolverlo a las personas atendidas. Este es su gran potencial formativo.

Asimismo, la supervisión es un dispositivo de gran calado e importancia para el bienestar profesional. Su necesidad se pone de manifiesto cuando hay que abordar situaciones donde la incertidumbre de la tarea social deja espacios abiertos a la investigación, a la creatividad y a la adecuación de las intervenciones sociales en relación con las características propias de la situación. La supervisión trata de comprender si la inestabilidad o incertidumbre son componentes para revisar o suprimir como factores molestos, o, por lo contrario, son elementos para utilizar en el proceso reflexivo y de intervención como elementos activos y fructíferos.

El bienestar y el autocuidado profesional mantienen una relación con la supervisión en la medida que ambos necesitan de la formación y el aprendizaje como base de la mejora continua de la actividad profesional, sobre todo teniendo en cuenta los actuales entornos cambiantes, donde la flexibilidad es una condición básica. Las organizaciones y los profesionales han de comprometerse para mejorar, y algunos de estos compromisos se comparten en la supervisión, abriendo la posibilidad de participar en el estudio en profundidad de los servicios o proyecto, y de los casos; de desarrollar el conocimiento sobre uno mismo; y de tomar en consideración los aspectos psicosociales de los valores de los profesionales y de las personas atendidas.

El bienestar y malestar expresado por los profesionales es acogido en la supervisión, ya que la existencia de niveles de gratificación o de malestar son inherentes a la práctica profesional. Estos niveles están siempre presentes en la supervisión y son objeto prioritario de trabajo para el supervisor y los supervisados. Existen algunos ejes fundamentales en los que habitualmente los profesionales tienen problemas o conflictos generadores de malestar. Barenblit (1997) describe cuatro ejes donde se inscriben aspectos generadores de malestar en los profesionales: las relaciones que se establecen entre profesionales, agentes sociales, empleadores y miembros de las instituciones; el marco de formalización del encargo; la confusión de la demanda; y el marco legal o competencial. Todos ellos suponen dificultades entre los profesionales y las instituciones, que pueden derivar en dificultades de comunicación y problemas para cumplir con las expectativas de la institución.

En un estudio publicado el año 2000, sobre motivación y desmotivación de los trabajadores sociales de las Unidades de Trabajo Social<sup>1</sup>, se reconocen varios puntos

---

<sup>1</sup> Colom, Dolores; Joyera, Luis. (2000). *Estudio de la motivación-desmotivación de los trabajadores sociales*. Se trata de un estudio sobre el clima de trabajo basado en el análisis de la motivación y la desmotivación de los trabajadores sociales, con la finalidad de

débiles o elementos desmotivadores de la actividad profesional: la relación de los profesionales con los responsables del servicio; la falta de soporte del inmediato superior; la falta de información; y la falta de canales de comunicación entre distintos niveles de trabajo. Veintidós años después encontramos que continúa manifestándose este malestar en el seno de los equipos. Asimismo, en la investigación de Torrens y Puig (2018b) se explicita la insatisfacción de los profesionales por el hecho de no disponer de supervisiones externas que contribuyan a mejorar la relación y la intervención profesional. Las dificultades de los profesionales con su objeto de trabajo y con la población atendida se mantienen todavía hoy. Dichas dificultades se pueden clasificar en tres niveles interrelacionados: marcos teóricos (conocimientos y desconocimientos); instrumentos y habilidades; y recursos para desarrollarse en el marco institucional. Sólo la toma de conciencia y el reconocimiento de tales trances, inherentes a la práctica, pueden permitir que sean superados. Las dificultades, también los desacuerdos y los apuros, incluyen la capacidad de procesarlas y superarlas, y de saber buscar y detectar recursos para afrontarlas adecuadamente, para lo cual es mucho mejor si se abordan en el marco de un espacio reflexivo como es la supervisión.

Robles (2021), Torrens y Puig (2018a) profundizan en las particularidades de la tarea de los profesionales que pueden ser fuente de malestar. La tarea de atención a las personas se lleva a cabo fundamentalmente a través de la interacción que se establece con las personas atendidas para encontrar objetivos de intervención consensuados. A menudo, también es una fuente de frustración y malestar de los profesionales la dificultad de diferenciar entre aquello a lo que aspiran —o es deseable— en la situación a tratar y aquello que realmente es posible conseguir. Un estudio elaborado por Colom (2000) ya mostraba que los profesionales depositan su motivación en elementos que tienen especialmente que ver con la realización del trabajo de atención directa a las personas y en los resultados, más que en el entorno o la estructura organizativa.

Del mismo modo, Robles (2021) expone como las profesiones socializadoras mantienen una reminiscencia que apela a la vocación que puede determinar lo que se debe ser, y que puede producir una verdadera fragilización como trabajadores. ¿Cómo plantear límites si se trabaja por vocación? Poner límites es imprescindible porque trabajar sin ellos comporta el desbordamiento. Delimitar la intervención social, aunque pueda generar frustración porque siempre queda algo por hacer, resulta imprescindible. El profesor Claudio Robles (2021) ha realizado un estudio de las representaciones sociales de la profesión del trabajo social en los logos de asociaciones profesionales o académicas de América Latina y ha concluido que persisten determinadas imágenes, como manos y corazones, que se enlazan, o de personas que sostienen a otras, que simbólicamente sitúan la profesión, en este caso del trabajo social, como sostenedora del mundo. Son formas que encarnan a las profesiones socializadoras que, si bien no son imperecederas, son muy duraderas y distorsionan las prácticas sociales. A menudo, estos elementos del sistema profesional producen unos niveles de malestar que son perjudiciales. Estas representaciones son fáciles de escuchar en conversaciones mantenidas con trabajadores del ámbito de la acción social y en sesiones de supervisión.

## **El malestar o agotamiento profesional**

---

establecer un diagnóstico de la situación actual entre los profesionales de las Unidades Trabajo Social e identificar el nivel de satisfacción de los profesionales respecto de su actividad profesional.

Las definiciones de desgaste o agotamiento profesional más mencionadas son las de Freudenberger (1974), autor de diversas investigaciones sobre el *burnout*. Fue el primer investigador que utilizó este concepto y explicó los síntomas que denominó *burnout* o síndrome del agotamiento (coloquialmente, *estar quemado*). Otros autores, como Campos, Cardona y Cuartero (2017, p. 119) de la disciplina de Trabajo social, explican que “la fatiga por compasión sería un estado de agotamiento y disfunción biológica, psicológica y relacional, resultado de la exposición inmediata o prolongada al estrés por compasión y como el resultado final del proceso progresivo y acumulativo consecuencia del contacto prolongado, continuado e intenso con clientes o pacientes, el uso de uno mismo y la exposición al estrés”.

La fatiga por compasión puede derivar en el inicio del *burnout* o agotamiento, que es un síndrome que tiene como principales características el aislamiento, el aumento de conflictos, la excesiva dependencia de los compañeros y la disminución de las relaciones con otras personas fuera del trabajo. El agotamiento emocional se muestra a través de sentimientos de fatiga, de tristeza, de aburrimiento, o bien con una disminución de la autoestima profesional que repercute en la autoimagen personal y va acompañada de deseos de cambiar de trabajo, de distanciarse de los compañeros y los usuarios. También pueden aparecer alteraciones físicas o del comportamiento: cansancio, insomnio, dolores de cabeza persistentes, aumentos de consumo de tabaco, café, fármacos, etc. Freudenberger (1974) lo describe como la situación a la que llegan profesionales que tratan con problemas humanos, cuyos síntomas e intensidad dependen de cada persona. Lo explica como una pérdida, quizá la pérdida del ideal, y se expresa con dolor y cólera, elementos todos ellos propios del duelo.

El *burnout* puede ser, pues, un claro indicador de malestar en los profesionales. En primer lugar, por el desencanto producido por el trabajo realizado y las propuestas de lo que queda por hacer y, por otra parte, por la insatisfacción provocada por un sentimiento de desajuste entre lo que se les exige y las condiciones de trabajo que les proporciona la institución. El cansancio tiene un carácter tridimensional: agotamiento, despersonalización y escasa realización personal. Desde la perspectiva que ofrecen Campos, Cardona y Cuartero (2017), la fatiga por compasión y el *burnout*, si bien no pueden evitarse, sí pueden ser atenuados a partir de la conciencia profesional de que se está expuesto a ello.

Para poder reconocer y analizar el fenómeno del cansancio y el malestar profesionales, consideramos que debemos reflexionar sobre dos sistemas: el institucional y el profesional.

### **El malestar en el sistema institucional**

Las instituciones, como es sabido, son contextos que permiten ordenar y contener las expresiones de necesidad de la sociedad, aseguran el control, el reparto de bienes, reglamentan posibilidades y prohibiciones. Pero comparto con José Leal (2003), psicoanalista y supervisor institucional, que las instituciones también desempeñan una función psíquica en la medida que posibilitan a los profesionales una función de soporte, de seguridad y bienestar, de afiliación, de identificación y de sentimiento de pertenencia a un conjunto; también facilitan identidad, trascendencia y participación en ideales comunes. Las instituciones configuran un sistema de vínculos que engloba a los profesionales. Cada profesional compromete una parte de sí mismo con la institución de la cual forma parte, potenciándose y desarrollándose, más o menos, en función del vínculo que se establezca entre él y la organización. Serán justamente la cantidad y la calidad de

este compromiso los factores que marcarán el tipo de relación de cada profesional con la institución donde ejerce. Esta relación es muy compleja e implica dos situaciones, a menudo fuente de satisfacción o insatisfacción: por un lado, la posibilidad de que los profesionales depositen un exceso de anhelos y deseos en las organizaciones o, por otro, que le resulten insuficientes. Es decir, si el profesional no compromete una parte suficiente de sí mismo en la institución no puede generar sentido de pertenencia y, en consecuencia, generar tarea en común. Por el contrario, si se compromete en exceso, dependerá demasiado de ella y existirá el riesgo de que cualquier cambio que se proponga pueda ser vivido como un peligro o una amenaza.

En definitiva, entre las instituciones y los profesionales se suelen generar elementos simbólicos y vivenciales muy importantes. Por este motivo, Leal (2003) recomienda la necesidad de que las instituciones brinden el soporte adecuado a los profesionales con el propósito de aumentar el desarrollo personal y profesional, y la consecución de los objetivos institucionales. Si fallan las funciones descritas anteriormente, es decir, si la institución no sabe interpretar las necesidades de los profesionales (o las entiende como un ataque), condicionará en gran medida el resultado de la labor del profesional y provocará en él un sentimiento de abandono y desamparo que repercutirá especialmente en el trato que reciben las personas atendidas en los servicios. Las instituciones pueden cumplir sus objetivos procurando, a su vez, que el profesional se realice.

La institución no es un lugar sino una relación entre los instituyentes y lo instituido que da lugar a la institución como espacio inacabado y en permanente construcción. Por eso nos propone Leal (2003) que es mejor hablar del espacio institucional como aquel que está atravesado por fuerzas que van más allá de los límites físicos del establecimiento que tienen efectos sobre determinantes sobre las prácticas.

Otra expresión de tensión es la falta de complementariedad entre los valores de los profesionales y los principios que rigen la administración de los servicios. Los profesionales, por su parte, quieren facilidades para realizar su trabajo, independencia y autosuficiencia, mientras que los administradores exigen control. En este caso, las aspiraciones de los profesionales no encajan en la organización y ello puede ser también causa de malestar. Cuando ese malestar supera el límite de tolerancia de los profesionales y no se facilitan mecanismos de contención, es cuando pueden emerger la confusión, la perturbación y, en algunos casos, los ataques contra la institución. Las actitudes contrarias a la institución se pueden mostrar de diversas formas: a veces, a través de la desmotivación, del desinterés, del cansancio y de la relajación con el compromiso profesional; en otras ocasiones, aumentando los mecanismos de control, de inspección y de registro sobre la tarea, mecanismos que, por otra parte, resultarán siempre insuficientes, debido a la naturaleza incontrolable de la relación entre profesional y usuario, ya que es imposible valorar la calidad del vínculo establecido en una entrevista entre ambos.

Así mismo, Leal también apunta a la distancia entre los profesionales y las instituciones que les acogen cuando expone que, a menudo, “es preocupante la distancia exagerada e innecesaria entre las propuestas realizadas por los profesionales y las decisiones tomadas por los directores de las instituciones que no están en contacto con los usuarios”. Leal (2003, p. 18) En esta misma dirección cabe resaltar la dificultad que supone cuando los objetivos que se propone el profesional y los recursos disponibles no coinciden, de tal manera que lo único que queda para realizar la tarea es el instrumento del vínculo, de la relación con la persona atendida. Esta situación expone a los profesionales a un alto riesgo de desgaste y cansancio.

Las organizaciones, los responsables, los administradores y los profesionales deben procurar aumentar el esfuerzo en cuidarse y destinar recursos adecuados y suficientes para evitar los riesgos que implica la desatención y la despreocupación. Es conveniente hacerlo por razones de diversa índole: por razones de rentabilidad económica, con el fin de evitar la deserción de profesionales cualificados en la función pública, las bajas laborales por motivos de cansancio y agotamiento; también por razones de prevención, pues cuidar del crecimiento profesional de los trabajadores evita el desgaste que lleva a la insatisfacción y a la no-implicación con la tarea, y consigue que los profesionales perciban la organización como un lugar donde pueden llevar a cabo sus necesidades de desarrollo; y finalmente, por razones de la calidad del servicio que se ofrece, ya que la posición de los profesionales que atienden a personas con necesidades es muy frágil y delicada. Por una parte, los profesionales tienen que garantizar los derechos de los más vulnerables y, por otra, tienen funciones de ayuda y de asesoramiento para estimular el cambio en las personas que así lo desean. Ahora bien, hay que reconocer que las instituciones también tienen sus límites y los profesionales deben aceptarlos y tenerlos en cuenta, siendo conscientes de que nunca podrán satisfacer expectativas profesionales de intensidad desmesurada.

Un instrumento muy valioso con el que cuentan los profesionales para desenvolverse en las situaciones más complejas es su propio saber hacer, es decir, su capacidad de entender, de sentir y de acceder escuchando atentamente los hechos que la persona atendida presenta, en la mayoría de las ocasiones, en forma de dolor y sufrimiento. Estamos, pues, delante de lo que denomino *tecnología humana* de altísima calidad (Puig, 2005), basada en las capacidades de la presencia y de la calidez que se generan en el factor humano y que se afina con entrenamientos precisos y laboriosos durante la formación básica o continuada, y también a través de la autocrítica. Estas herramientas deben recibir el soporte y el cuidado necesarios para que no se lastimen ni se deterioren.

### **El malestar en el sistema profesional**

Llevar a cabo la tarea de atender a las personas que presentan dificultades, requiere del profesional mucha responsabilidad para ocuparse de sí mismo, y en la capacidad de integrar una relación bidimensional entre lo profesional y lo personal. De esta integración resulta la persona-profesional, en la que se incluye el ámbito profesional, es decir, todos aquellos requisitos exigidos para la práctica de una función específica (técnicas, teorías, códigos), y la dimensión personal (ser y estar), en la que se reúnen la disposición y las habilidades de la persona y las del profesional como sujeto en desarrollo. Para ello, es necesario tomar en consideración las propias preferencias y sentimientos para poder manejarse con ellos, así como las normas que influyen sobre las acciones emprendidas con la finalidad de estar conscientes de las propias limitaciones. La vulnerabilidad constitutiva de los sujetos profesionales podría pasar a ser reconocida como un aliado y un recurso transformador en el quehacer profesional.

La integración y atención subjetiva de la persona-profesional se basa justamente en la autogestión de la propia persona, pero como nos advierten Benito, Martín y Mindeguña (2021), en las formaciones académicas se da más importancia a lo medible, objetivable y menos valor a la subjetividad y a las emociones. Para ello se requiere la integración de diferentes competencias personales y requisitos profesionales, ya que hay que asegurar la capacidad para poner la atención y presencia al servicio de las personas que se acompañan. También se trata de saber encajar los objetivos con la capacidad de actuación. En las relaciones que mantienen los profesionales con las personas atendidas se requiere

de un compromiso profesional “obliga a gestionar de manera adecuada la implicación, de manera que no sea excesiva o demasiado desapegada, ... fluir entre estos dos polos, ... no se enseña en las facultades y debemos de aprender de manera autodidacta”. Benito, Martin y Mindeguía (2021, p. 373),

### **Propuestas para el cuidado**

¿De qué manera pueden ayudarse los profesionales? ¿Qué conceptos resultarían útiles para las prácticas de cuidado? ¿Qué podrían y deberían proponerse las instituciones para hacer frente al cansancio y al malestar imperantes? Para responder a estas cuestiones se partirá de la experiencia en grupos y equipos supervisados. No es objetivo de este texto responder a las preguntas con una lista de soluciones, tan solo exponer algunas ideas claves para atender el malestar y cuidar los profesionales, así como las instituciones.

Los profesionales son responsables de cuidar la persona que atienden, también sus compañeros y el responsable del servicio, pero al mismo tiempo tienen la obligación de cuidarse a sí mismos. En este sentido, las investigaciones realizadas y la experiencia en supervisión muestran claramente la necesidad de no posponer más el desafío de hacer emerger sistemas de autoayuda o cuidado. Se trata de poder manejar los riesgos asociados a la práctica y evitar en la medida de lo posible instalarse en el malestar personal, en los encuentros con el otro o en el interior de los equipos. En definitiva, se trata de contribuir a lo que hemos denominado la construcción de una *cultura del cuidado* (Puig, 2015b, p. 1). Como nos aporta Gil (2016), el cuidado supone una unidad ética y relacional, no sólo hacia las personas que se atienden, sino también hacia los profesionales.

Siguiendo a Comins (2003) y Mesa (2005), el cuidado debe tener determinadas características en el ámbito de las relaciones personales y profesionales. Resaltaremos algunas de ellas: tomar en consideración el ser y estar en relación con el otro apoyados en la autonomía personal que fomenta el cuidado mutuo; enfocarse en el todo, el contexto del cuidado incluye a todas las partes relacionadas, cuidador y cuidado. Es necesario atender a las subjetividades de cada cual y abarcar espacios micro y macro, públicos y privados. Hay que atender a los sentimientos y a la razón, donde el pensamiento y la emoción se unen a lo que sucede en nuestro entorno en el momento de tomar decisiones y actuar. La comprensión de situaciones que ocurren en los contextos de ayuda no solo pasa por la razón, necesitan de una mirada propia hacia las emociones que surgen. Es también necesario orientarse a reconocer el conflicto y los dilemas de las interacciones en las relaciones.

Todas estas propuestas se fundamentan en la idea de que las personas somos interdependientes, nos necesitamos los unos a los otros para sobrevivir, Gilligan (1985). Nos necesitamos para crecer, para sentirnos que formamos parte de un grupo y cuidarnos los unos a los otros cuando lo necesitamos.

Continuamente, estamos intercambiando e interactuando y todos formamos parte de este entramado de dependencias puesto que todos ayudamos. La interdependencia la necesitamos para estar bien, para dar y darnos bienestar. Bienestar entre profesionales, entre equipos de diferentes instituciones con las que intercambiamos conocimiento e ideas. Los profesionales deben estar atentos a un doble cuidado y atención. Por un lado, actúa como resorte de confianza y facilitadores de intervenciones en beneficio de las personas. Pero estos mismos profesionales necesitan mantener una atención hacia sí mismos para poder atender a las personas y no causarles daños. Es necesario estar atento a qué se está sintiendo y no traspasarlo, dentro de lo posible, a las personas atendidas. Así mismo, es conveniente controlar las expectativas profesionales. La propuesta sería

mantenerse separado de la idea de intervenciones que colmen las acciones profesionales y convivir con posicionamientos profesionales posibles y limitados, pero sobre todo más cuidadosos.

Es preciso el retorno a lo colectivo, a la coordinación, a la colaboración entre profesionales y disciplinas. Todas son herramientas importantes de autocuidado ya que los profesionales son parte activa de los sistemas de coordinación interdisciplinar. Es esencial volver a creer y sentir que la vida profesional y personal no sólo depende de la actividad que uno realiza, sino de todos los compañeros y los agentes sociales.

Planteamos la coordinación interdisciplinar entendida como la articulación de servicios y programas existentes que se tienen que organizar para favorecer la continuidad de la atención a las personas de manera integral con otros sistemas, tanto dentro del propio sistema como en su relación con el exterior. La coordinación interdisciplinar excede a la atención que se presta desde el propio servicio, ya que ésta normalmente debe darse en colaboración con otros sistemas. Para coordinarse es necesario tener presentes los diferentes estilos colaborativos entre profesionales y servicios, fomentándose así un proceso de aprendizaje del cual deviene el único proceso capaz de desencadenar la conversión del conocimiento individual en conocimiento colectivo. De aquí puede generarse sentido, finalidad y razón de ser de la acción profesional.

La riqueza de conocimientos que maneja un servicio o un profesional es limitada y se estanca si no comparte sus saberes y se nutre de otras fuentes. El trabajo coordinado permite justamente poner en común un amplio abanico de conocimientos, puntos de vista y estrategias de actuación multidisciplinares que favorecen una visión mucho más amplia, tomando en consideración la gran variedad de elementos presentes. Los profesionales pueden tener iniciativas y establecer circuitos de coordinación con aquellos servicios que mantienen relaciones a resultados de la actividad.

También el trabajo en equipo y las consultas entre profesionales deberían recuperarse como una práctica habitual. Hay que reaprender de nuevo. Por ejemplo, nadie niega que el avance en el reconocimiento de los derechos sociales y de los sistemas de protección social haya generado que la información formal fluya más rápidamente a través de publicaciones o catálogos de servicios, pero no lo ha hecho necesariamente de una manera más humana entre los profesionales. Es por ello por lo que la necesidad de colaboración entre los interventores sociales es absolutamente indispensable para conformar redes efectivas que tengan como objetivo actuar en beneficio de las personas. Ese beneficio debe ir más allá del intercambio de información y convendría que incluyera el análisis y la comprensión de los problemas, la evaluación de las situaciones, la elaboración de planes de intervención, etc., para evitar, en la medida de lo posible, las incongruencias, los solapamientos en la acción, la temida multiintervención, es decir, elementos que desorientan a las personas y desgastan excesivamente a los profesionales. Para todo ello necesitamos poder colaborar, y ello se establece cuando se puede recuperar la confianza con los compañeros. La confianza, a menudo depende de poder estar en lo que denomino *espera atenta del otro*, que requiere poder atender a la propia subjetividad, Puig (2015b).

Las transformaciones sociales son tan rápidas que requieren atender a la subjetividad, de lo contrario no es posible asumirlas. No se pueden subjetivar ni hacerlas nuestras tan deprisa, Leon y Zemelman (1997). Se quieren superar los problemas y resolverlos de forma muy rápida; se quiere poder comprender todo al momento, sin contar con la necesaria acogida, poder retener para poder comprender, ya que sólo cuando es posible comprender una situación se produce contención, Puig (2017).

A menudo, la respuesta profesional es actuar, hacer, obteniendo, en parte, gran satisfacción del trabajo realizado, a pesar de saber que cuidar a las personas no es tan solo



actuar, dar prestaciones, hacer informes o gestionar. Para atender a la subjetividad hay que recuperar la espera, que no es la pasividad. Sostener la espera implica que se moviliza un proceso psíquico de reflexión y anticipación en el profesional, que puede resultar útil para elaborar la propia irritación que se produce cuando se trata de no hacer, de no ofrecer un recurso o de respetar otro ritmo profesional Cancrini, (1991); cuando se trata de mantener una presencia donde le profesional puede sostenerse y contener con confianza y coraje a la persona atendida, Puig (2017).

La función de contención, siguiendo a Escario (1992), se entiende como la acción de contener o moderar los propios impulsos e instintos. Contener sería tener una cosa en sí misma o en su interior. Esta definición reviste, como ella misma indica, grandes semejanzas con la idea de comprender, que también se refiere a abarcar, incluir, entre otras acepciones que entienden que es una actitud hacia los comportamientos de los otros. Quizás lo significativo para la intervención social es que la acción de contener reconoce el comprender. La comprensión y la contención, en tanto que herramientas teórico-técnicas, persiguen el mismo objetivo: la posibilidad de organizar un espacio que facilite la comprensión, la elaboración de las dificultades que se están viviendo, y el desarrollo de capacidades personales contrastándolas con la realidad, con la finalidad de poder ponerlas en acción de manera conveniente.

La espera atenta sostenida por el profesional es en realidad la construcción de un espacio de umbral, simbólicamente un espacio de tránsito, donde las personas atendidas no están ni integradas (dentro) ni excluidas (fuera) del servicio. Las personas atendidas perciben un espacio de tránsito que las ayuda a construir su confianza, su capacidad de superación, que les permite construir sus acciones o reacciones a lo que les está sucediendo. En el caso de los compañeros, sería también un espacio de tránsito donde cada participante puede encontrar acogida a sus saberes o habilidades, lo cual requiere esperar y atender.

Se requiere una mirada que denomino molecular, más atenta a las transformaciones mínimas que acontecen en los procesos subjetivos de las personas que atendemos. Concentrarse, detenerse y apoyar los procesos minúsculos que acontecen a las personas en los momentos de crisis. Esta mirada debe de complementar lo que se le ha denominado la mirada global.

Es fundamental volver a la palabra. Nos sobran imágenes. Los actos son una tarea ineludible, pero faltan palabras, conversaciones, diálogos para generar alternativas, soluciones. Los profesionales necesitan nombrar lo que les pasa desde ellos mismos y no desde la agenda de los otros, ya sean políticos o responsables de los servicios. El regreso a la palabra abre nuevas posibilidades, ya que “el lenguaje es generador, da orden y sentido a nuestra vida y a nuestro mundo y opera como una forma de participación social” (Anderson, 2000, p. 22). “La verdadera conversación prende fuego. Se trata de algo más que emitir y recibir información. (...) En la conversación no se trata sólo de conseguir información o compartir emociones, ni es únicamente una manera de meter ideas en la cabeza de los demás. (...) La conversación es un encuentro de mentes con recuerdos y costumbres diferentes. Cuando las mentes se encuentran, no solo intercambian hechos: se transforman, se remodelan, extraen de ellas implicaciones diferentes y emprenden nuevas sendas del pensamiento. La conversación no sólo vuelve a mezclar las cartas, sino que crea cartas nuevas.” (Zeldin, 2014)

El dialogo colaborativo propuesto por Andersen (1994) y Seikkula y Erik (2019), el trabajo colaborativo, pueden conducir a ser creativos para generar alternativas en la intervención social. Se trata de poder reconocer y participar en las iniciativas sociales e

interesarse para saber lo que saben los otros: las personas atendidas, los compañeros, y los otros servicios del territorio.

Es indispensable dotar a los recursos y prestaciones de un nuevo significado con creatividad. Hay que partir del hecho que las instituciones y los recursos no pueden cubrir todo lo que las personas esperan de los servicios. Los profesionales pueden acompañar procesos, mostrar posibilidades, también distribuir prestaciones, pero no tutelan las personas. Las personas pueden ser acompañadas, si así lo desean, en su proceso de existir, pero el grado de satisfacción de las personas atendidas y el de los profesionales es limitado. Hay que procurar no hacer propuestas que generen irresponsabilidad o un exceso de valoración del poder transformador del recurso (Puig, 2008a)

Si el objetivo es comprometer las personas y potenciar su autonomía personal, la acción social a desarrollar necesita de la resignificación de los recursos que se utilizan. Desde hace tiempo (más allá del inicio de la crisis económica) hay un problema con los recursos sociales y su distribución, que no es sólo un problema de cantidad de recursos disponibles. Los recursos tienen que ser explicados y utilizados en su justa medida. De lo contrario, puede irrumpir un problema: devaluar su valor e invalidar el poder de cambio que tiene un recurso mal orientado.

No valorar la eficacia del recurso que se facilita a las personas atendidas significa descuidarse profesionalmente. Significa descuidarse como profesional y desatender a las personas. Es necesario avanzar hacia una resignificación de los recursos materiales. Con este propósito, he planteado en otras ocasiones y en un artículo anterior (Puig, 2008b) diversas propuestas que denomino micro intervenciones para la mediación de los recursos, que son diferentes maneras de aproximación a los recursos y a las intervenciones profesionales.

Micro intervenciones para la mediación de los recursos donde se define un marco de trabajo junto con el otro, y donde se sitúa el recurso en su capacidad real de ayuda. También, donde se respetan los requisitos de una prestación y donde se aprende a usar lo disponible a falta de lo necesario. Las micro intervenciones tienen en cuenta la definición de encuadre y los objetivos que concretan el encuentro con el profesional y espacio en el que se mueve la relación de trabajo.

Es importante estar muy atentos y críticos con el modelo de gestión imperante: primero el recurso y después la persona. A menudo, los profesionales son presionados para resolver rápidamente los problemas o las listas de espera, cuando de todos es sabido que algunos problemas solo pueden desaparecer a largo plazo y algunos no tienen solución. No entender la validez del recurso en cada situación significa descuidarse, ya que, como indica Leal (2006),” lo que genera más incomodidad en el profesional no es la necesidad que le expresa el usuario sino la posición que éste adopta ante la misma. Quizás la necesidad sea objetivable [...] pero el sujeto necesitado, el que expresa yo necesito..., me hace falta..., apela a la subjetividad y apunta a la subjetividad del que escucha”. (Leal, 2006, p. 37)

Para tener cuidado de uno mismo también se necesita la investigación sobre la práctica y la acción profesional a través de la sistematización. Investigar es responsabilizarse de las propias intervenciones y es una manera de autocuidado. La investigación debe aportar construcciones teóricas desde la experiencia y la práctica concretas. Se trataría de partir de la experiencia profesional como unidad sometida a un proceso de análisis. La sistematización es una característica de la investigación que se basa en el trabajo conjunto y la reflexión colectiva sobre la práctica diaria y, en particular, sobre las intervenciones realizadas tanto en los diferentes espacios profesionales como en los diferentes sectores de población donde se desarrolla la acción social (Aguayo 2011).

La investigación es una estrategia de cuidado profesional porque permite saber si aquello que se ha realizado es útil y generador de bienestar, e identifica aquellas actuaciones profesionales que no tienen sentido, y por tanto no se deben repetir. La investigación permite identificar formas alternativas de acción social que superen las estructuras rígidas de algunos encargos institucionales, y facilita conocimiento innovador a la institución para afrontar tanto las problemáticas crónicas como las emergentes.

Para cuidarse, también es absolutamente imprescindible aumentar el saber sobre el contexto institucional y el propio autoconocimiento profesional. Se debe retomar el análisis de los sistemas intervinientes en la acción social: la organización, el sistema de las personas atendidas y el sistema profesional. Sobre las organizaciones, es necesario conocer su contexto institucional y el rol que se ha adjudicado a cada profesional. Para poder operar en ellas, se necesita tener un conocimiento amplio y profundo, distinguir los elementos explícitos (ideología, valores, estructura, dependencia, sistemas de comunicación y tareas) de los elementos imprevisibles conflictivos y contradictorios, que sin ser tan explícitos forman parte de las organizaciones y de las condiciones de trabajo de cualquier profesional.

Ahora bien, la comprensión del contexto institucional debe ir acompañada del autoconocimiento profesional y de la autoobservación y el análisis de los contenidos psicosociales: la percepción y vivencia del equipo, los límites y las posibilidades institucionales, el rol que se ejerce, las relaciones formales e informales, etc. En definitiva, la observación precisa que la mirada se dirija hacia los hechos pragmáticos, singulares y cotidianos, que pueden resultar claves para que el profesional obtenga una comprensión más completa de sí mismo en la organización. Conocer y auto conocerse se hacen imprescindibles para limitar y contextualizar la intervención social. El autoconocimiento permite realizar los ajustes necesarios para conectar con la conciencia personal de aquello que rodea la actividad, facilita el equilibrio y la estabilidad regulando las emociones que están presentes en el encuentro humano, sea este con las personas atendidas o con los equipos colaboradores. La supervisión de la práctica puede colaborar en esta necesidad y sería muy beneficioso para obtener un manejo adecuado de los contextos en los que se participa. La supervisión también puede ayudar a interrogarse sobre algunos supuestos o tópicos institucionales y profesionales que impiden un desarrollo realista de la tarea o de aquellos supuestos que deberían desaparecer definitivamente.

Los profesionales deben aumentar su propia autoobservación como medida de bienestar. La autoobservación permite evaluar la intervención y se constituye en la materia prima para reconstruir los acontecimientos y revisarlos, y “potencia la capacidad para diferenciar entre la experiencia inmediata y su explicación más reflexiva” (Zamanillo, 2008, p. 323). La autoobservación es un proceso que permite a la persona acceder a un estado de autoconocimiento que va más allá de la experiencia inmediata y recaba en la posibilidad de reflexionar sobre sí mismo de manera consciente.

Dotarse de medidas para cuidarse de uno mismo también constituye una forma de prevención del cansancio profesional. No sólo como una defensa del usuario, sino como un requisito para trabajar en situaciones difíciles. Cuidarse personalmente es imprescindible, aunque también lo es cuidar del propio equipo, reconociendo la necesidad de un espacio y un tiempo para el grupo donde poder poner en común las experiencias de atención a las personas y compartir las ansiedades inherentes a la práctica.

Es necesario mantenerse activo a través de diversas prácticas y dispositivos en el cuidado de uno mismo, en protegerse de los riesgos que conllevan las tareas relacionadas con el manejo de relaciones. Los comportamientos para cuidarse se enmarcan en el

autoconocimiento y en el hecho de mantener conductas que reviertan en uno mismo. Cada profesional deberá indagar qué acciones y qué actividades son más acordes a su persona.

### **La supervisión social es una forma de atención y autocuidado**

La supervisión externa de profesionales del ámbito social es un método específico de asesoramiento para reflexionar sobre el «quehacer» del profesional. El núcleo de la supervisión es el supervisado y el foco de la supervisión es la intervención de los profesionales y los sentimientos que acompañan la actividad. Se reflexiona sobre los valores, el modelo de interpretación que se manifiesta en su actitud y orientación hacia las personas atendidas, los colegas y uno mismo. La supervisión de equipos del ámbito de atención a las personas es un espacio de formación y renovación que se caracteriza por ser un ámbito de reflexión sistemática sobre la acción profesional sin cumplir funciones de control, Puig, (2015a).

Se centra en los aprendizajes desde la experiencia acumulada durante la tarea profesional, con la finalidad de mejorarla; se ocupa de pensar sobre el hacer y la tarea, para devolverlo a las personas atendidas, ya que lo peor de dicha tarea es redundar en lo evitable, es la repetición no pensada sobre la misma. Esta es la función formativa de la supervisión. Permite reflexionar y ser capaces de ver las cosas desde otra perspectiva, lo que se conforma como una actitud importante para una buena actuación profesional. En los procesos de supervisión se fortalece la autonomía personal y se desarrollan alternativas de acción en esferas específicas. “La supervisión fomenta las habilidades personales de cada uno y favorece el proceso de desarrollo y de consideración pormenorizada de los temas. Posibilita el reconocimiento de problemas y experiencias difíciles que los profesionales sienten en la realización de su trabajo”. (Puig, 2019, p.246,).

Permite que puedan ser reconocidos problemas y experiencias dolorosas que se sufren en el trabajo, y tiene efectos terapéuticos en la medida que contiene, trata y posibilita, la elaboración de dificultades de forma cooperativa. El supervisor no tiene funciones de control, ni de coordinación, ni de dirección. Por este motivo es una condición indispensable que el supervisor sea independiente y foráneo a la institución contratante. Es justamente esta posición del supervisor, distante de la tarea y de la institución, la que se convierte en una oportunidad para el supervisado de descubrir fortalezas personales y profesionales.

En las sesiones de supervisión se pueden tratar casos o los efectos de las situaciones institucionales en la intervención profesional. Aquello que permite intervenir al supervisor es el acuerdo de los participantes de mantener un espacio en el cual estén garantizadas la escucha, la palabra, la participación y la confidencialidad. Para los equipos, la supervisión resulta muy conveniente y aconsejable, a veces imprescindible, y siempre útil, (Puig, 2015a).

También la supervisión permite trabajar y reflexionar sobre la idea de límite, en el sentido que las instituciones y sus recursos, así como los profesionales, no pueden pretender la satisfacción total de las personas; pueden acompañar procesos, mostrar posibilidades, pero procurando siempre evaluar el grado de satisfacción del cliente de forma medida y limitada. La supervisión puede prevenir la perturbación profesional que supone la demanda, a menudo masiva, y las situaciones objetivamente dramáticas que presentan los usuarios y que generan, lógicamente, elevados índices de incertidumbre en el profesional. Se evita así la actitud que nos introduce Molleda (1999), mantener una actitud de expulsión más o menos solapada por parte de la institución-profesional, intentando derivar al usuario a otro servicio considerado más idóneo. Estas derivaciones

generalmente fracasan o no se cumplen. Cabe decir que esta actitud deja al mismo tiempo insatisfecho al profesional que ha decidido la derivación a otro servicio.

La supervisión puede ser un lugar de análisis donde se puedan orientar las derivaciones de forma efectiva, aun asumiendo su posibilidad de fracaso, siendo necesario partir de los límites del contexto institucional donde se realiza, es decir, no esperar más de lo posible y establecer una relación significativa entre el profesional y las personas atendidas. Así, la derivación podrá enmarcarse desde el cuidado y la atención del profesional a la persona y no desde el abandono o la expulsión. Estas situaciones, si no son tratadas desde espacios de cuidado (equipo, supervisión), pueden distorsionar la tarea y confundir a las instituciones, produciendo una clara insatisfacción en los usuarios y los profesionales.

Otro cuidado, no por clásico menos importante, es la renovación del conocimiento y la formación continuada. Hay que estudiar teoría y metodología, no con la intención equivocada de que nos lo resolverá todo, sino con el propósito de que oriente la práctica para evitar situaciones imposibles en las que a veces no hay solución. Uno de los riesgos más claros de los equipos es la falta de formación, porque sin un marco de referencia donde orientarse siempre aparece la incapacidad de afrontar una situación complicada.

Para concluir, la supervisión como forma de cuidado es de gran importancia para el bienestar profesional. Ésta debe ser entendida siempre como un espacio de renovación durante la práctica, sin cumplir funciones de control, donde el grupo y el supervisor ofrecen su capacidad de escucha permitiendo que fluya el debate entre los participantes. La supervisión es una herramienta que, después de décadas de práctica, es muy útil en la lectura de la complejidad actual Puig, (2011) y en la construcción de una cultura de autocuidado profesional.

## Referencias bibliográficas

- Aguayo, C. (1992). Fundamentos teóricos de la sistematización. *Revista de Trabajo Social de la Universidad Católica de Chile*. 61,31-16
- Andersen, T. (1994). *El equipo reflexivo. Diálogos y diálogos sobre los diálogos*. Gedisa. Barcelona: Editorial.
- Anderson, H. (2000). *Conversación, lenguaje y posibilidades: Un enfoque posmoderno de la terapia*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Barenblit, V. (1997). *Supervisión de equipos sanitarios en distintas instituciones*. Trabajo presentado en las V Jornadas Nacionales de APAG, San Sebastián. Disponible en [www.geocities.com/hotsprings/9256/textos.html#valentin](http://www.geocities.com/hotsprings/9256/textos.html#valentin).
- Benito, E. Martín, I. Mindeguía. (2021). La presencia: el poder terapéutico de habitar el presente en la práctica clínica. Madrid. Ediciones complutenses. <https://dx.doi.org/10.5209/psic.77759>
- Campos, J. F., Cardona, J. y Cuartero, M. E. (2017). Afrontar el desgaste: cuidado y mecanismos paliativos de la fatiga por compasión [Facing the wear: care and palliative mechanisms of compassion fatigue]. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 24, 119-136. <https://doi.org/10.14198/ALTERN2017.24.07>
- Cancrini, L. (1991). *La psicoterapia, gramática y sintaxis*. Barcelona: Paidós.
- Colom, D.; Joyera, L. (2000). *La motivación/desmotivación de los Profesionales en las Unidades de Trabajo Social*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Dirección General de Acción Social, del Menor y de la Familia.

- Comins, I. (2003). La ética del cuidado, como educación para la paz, Tesis Doctoral, Universitat Jaume I, Castellón, España.
- Escario, L. (1992). Contención – comprensión en intervenciones psicoterapéuticas breves. Ponencia del VI Congreso Nacional de la sociedad española de psiquiatría y psicoterapia de niños y adolescentes. (SEYPNA). Barcelona 2-4 octubre 1992. Recuperado el día 12/6/2022 de:  
<http://www.seypna.com/documentos/articulos/escario-contencion-comprension.pdf>
- Freudenberger, H. (1974). Staff burnout. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165
- Gil, J. L. (2016). El cuidado en la intervención social Una práctica en la ética del trabajo social. *Respuestas transdisciplinares en una sociedad global: aportaciones desde el Trabajo Social* (p. 133). Universidad de La Rioja.
- Gilligan, C. (1985). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development*. Cambridge, Massachussets: Harvard University Press, 1982. Traducción: *La moral y la teoría. Psicología del desarrollo femenino*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Leal, J. (2003). Motivació i desencantament professional. *Fórum. Revista del Centre d'Estudis Jurídics i Formació especialitzada. 1*. Generalitat de Catalunya.
- Leal, J.; Escudero, A. (2006). *La continuidad de cuidados y el trabajo en red en salud mental*. Madrid: AEN.
- León, E., Zemelman, H. (1997). *Subjetividad: umbrales del pensamiento social*. México: Anthropos.
- Mesa, J. A. (2005). La ética del cuidado y sus implicaciones en la formación moral en la escuela. En: Toro (ed). *La educación desde las éticas del cuidado y la compasión*. Bogotá. Universidad Pontificia Javeriana.
- Molleda, E. (1999). La intervención social a partir de una demanda económica en servicios sociales generales. *Cuadernos de Trabajo Social*. 12, pp. 159-184.
- Puig, C. (2005). El agotamiento de los profesionales. La importancia de la supervisión. *Revista Trabajo social y salud*. 50.
- Puig, C. (2008a). La intervención social: más allá del recurso más cerca del vínculo. *Servicios sociales y política social*. Consejo General de Colegios de Trabajo Social de España. 82, 9-27
- Puig, C. (2008b). Las posiciones institucionales y profesionales que se imbrican en la atención a la demanda de las personas en los servicios sociales: la mediación entre la demanda y los recursos ofertados. *Documentos Trabajo social*. 40, 195-208
- Puig, C. (2011). La supervisión en los equipos de Servicios Sociales: una oportunidad para la reflexión, el pensamiento y el cuidado de los profesionales. *Cuadernos de Trabajo Social. Universidad Complutense de Madrid*. 24.
- Puig, C. (2017). La contención en trabajo social: una intervención social fundamental. *Comunidades sostenibles: dilemas y retos desde el trabajo social*. Thomson Reuters Aranzadi. Madrid.
- Puig, C. (2019). Auto etnografía sobre procesos de supervisión de profesionales: la mirada en la supervisión o el arte de comprender. En Alegre y Fernández. (Ed) *Autoetnografías, cuerpos y emociones*. pp.245-255 Editorial URV. Tarragona.
- Robles, C. (2021). Ponencia ¿Supervisar para qué? Postgrado en supervisión en el ámbito de atención a las personas. No publicado. Fundación Universidad Rovira i Virgili. Barcelona
- Seikkula, J. & Erik, T (2019). *Diálogos abiertos y anticipaciones terapéuticas. Respetando la alteridad en el momento presente*. Barcelona. Herder.

- Torrens, R. Puig, C. (2018a). Cuidarse para poder cuidar. Atendiendo el malestar de las profesiones sociales. *Revista Fronteras*. Universidad de la Republica. Uruguay
- Torrens, R. Puig, C. (2018b). *Estat actual del servei de supervisó externa als equips bàsics d'atenció social*. Monográfico nº 14. Colegio de Trabajo Social de Cataluña.
- Zamanillo, T. (2008). *Trabajo social con grupos y pedagogía ciudadana*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Zeldin, T. (2014). *La Conversación*. Barcelona: Plataforma