

UN MODELO TEÓRICO PRÁCTICO PARA EL PROCESO DE SUPERVISIÓN EN TRABAJO SOCIAL

A THEORETICAL-PRACTICAL MODEL FOR THE SUPERVISING PROCESS IN SOCIAL WORK

ASUNCIÓN LILLO BENEYTO
asuncion.lillo@ua.es
Universidad de Alicante

Cuando las técnicas se guían por la conexión que une las cosas entre sí, es cuando la supervisión se convierte en un proceso de reflexión y de aprendizaje recíproco entre supervisor y supervisado.

RESUMEN

Después de varios años de supervisar alumnos/as y profesionales del Trabajo Social y de investigar sobre la situación de las prácticas pre-profesionales de los estudiantes en trabajo Social en la Universidad de Alicante, nos encontramos con deficiencias metodológicas dentro del proceso de supervisión que apuntaban a la necesidad de un manual detallado que ayudará al supervisor/a en el proceso de supervisión.

A partir de la construcción de los marcos teóricos necesarios, la supervisión educativa en Trabajo Social, las bases teóricas en las que se sustenta el modelo milanés de terapia sistémica; surge esta propuesta metodológica para el proceso de supervisión en Trabajo Social, desde una perspectiva sistémica relacional apoyada en los procesos cibernéticos y la teoría de la comunicación humana.

ABSTRACT

After several years supervising social work students and professionals and the development of an applied research on the situation of the field practice of social work students in the University of Alicante, we found methodological deficiencies within the supervision process that indicated the necessity of a detailed manual to help supervisors during the supervision process.

This proposal for the process of educative supervision in Social Work is based on the educative supervision in Social Work and the theoretical foundations of the Milanese approach of systemic family therapy, and is developed from a relational-systemic perspective supported by the cybernetic processes and the theory of human communication.

PALABRAS CLAVES: Proceso de supervisión, Trabajo Social, Modelo teórico/práctico.
KEYWORDS: Process of supervision, Social Work, theoretical practical model.

1. INTRODUCCION

El contenido de este artículo, que por razones relativas a la extensión máxima que puede tener presentamos, forma parte de una investigación más amplia de orientación teórica, recopilación y elaboración sobre la supervisión educativa en Trabajo Social desde los aportes de la Terapia Sistémica.

Nuestro objetivo aquí, es mostrar una parte del diseño del proceso de supervisión y señalar la necesidad de identificar el proceso relacional que siempre acompaña a cualquier proceso de aprendizaje mediante la diferenciación entre los efectos, es decir todo lo relacionado con la interacción (metas, estructura, recursos, actividades, comportamientos) y los afectos, todo lo relacionado con la relación (necesidades, motivaciones, actitudes, valores, sentimientos, expectativas).

La unidad de análisis que se aborda es el proceso relacional de aprendizaje y crecimiento que ha de seguir el supervisado y el supervisor en un proceso de supervisión, para ello nos basamos en los marcos teóricos sobre la supervisión educativa en Trabajo Social, los aportes de la Terapia Familiar Sistémica y en el significado de la supervisión en la Escuela de Trabajo Social de Alicante.

Consideramos que se trata de un tema en plena vigencia en el panorama de las profesiones de ayuda puesto que podría incorporar de novedoso dentro de la profesión y la titulación de Trabajo Social, un manual del proceso a seguir para supervisar con una base teórica, diferenciando entre el supervisor y el supervisado en un sistema donde ambos crecen juntos.

Con este artículo se pretende dar cuenta de la necesidad de “acompañar” al supervisado en su crecimiento y su proceso de aprendizaje para realizar mejor su trabajo, que tenga menos “enganches” emocionales, que no quede atrapado en un caso con el que interviene, y para ello este modelo podría ser una buena oportunidad.

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA DEL MODELO

El modelo, parte de la premisa sistémica que afirma que un producto de un sistema de individuos es cualitativamente diferente de la suma de lo que producirían cada una de esos individuos por su cuenta. (Simon, Stierlin y Wynne, 1988) y de que el observador, el supervisor, forma parte integral del sistema observado. (Von Foerster, 1991).

No nos interesarán las cualidades personales de los miembros del sistema sino los circuitos recíprocamente causales que se produzcan dentro del mismo, esos circuitos se convierten en la supervisión en objeto de observación, permitiendo cambiarlos, no por uno de los miembros del sistema sino por la interacción que se produce dentro de él, a través de la comunicación.

A nivel teórico, el modelo se sustenta en la idea básica de la cibernética (Keneey, 1987) (Bateson, 1991:405-470), la “retroalimentación”, tomada en la supervisión como proceso de aprendizaje puesto que intenta reintroducir en el sistema modificaciones sobre su método y su pauta de desempeño actual. Teniendo en cuenta que para llegar a un contexto de cambio y de aprendizaje una de las tareas principales es establecer o modificar la retroalimentación y que es imposible separar la estabilidad del cambio, hemos de trabajar con en sistema sabiendo que es imposible cimentar un cambio si no se cuenta con un techo de estabilidad sobre él, y a su vez, la estabilidad descansa en los procesos de cambio que están por debajo.

La cibernética estudia de que manera los procesos de cambio determinan diversos órdenes de estabilidad o de control. En esta perspectiva, hay que ser capaz de distinguir no solo la retroalimentación simple, que mantiene la dificultad del supervisado, sino también la retroalimentación de orden superior que mantiene esos procesos de orden inferior que presenta el supervisado. El objetivo de la supervisión es activar el orden del proceso de retroalimentación.

Por tanto, la concepción cibernética pone de relieve que la esencia de la supervisión no son los supervisados sino su proceso mental. (Bateson, 1991:339-367)

Para supervisar es necesario saber, qué entender cómo se conoce, es inseparable de entender qué se conoce. El supervisor solo puede comprender la experiencia de su supervisado observando de que manera es puntuado su contexto social.

El supervisor debe evaluar todas las formas diferentes en que el supervisado o supervisados envían mensajes, y al mismo tiempo debe estar consciente de su propio sistema de recepción, es decir, de su propio sistema de interpretación.

El supervisado o supervisados, a su vez, tienen que responder, porque las personas no pueden no comunicar algo. Pero aunque todos los mensajes contienen solicitudes, estas no siempre se expresan verbalmente. Por lo tanto, los supervisados tienen que basarse en las metacomunicaciones para encontrar indicios respecto a qué quiere el supervisor.

Si la comunicación o el mensaje, y la metacomunicación o el metamensaje no encajan, el supervisado o supervisados tiene que traducir de alguna manera dicha discordancia y convertirla en un solo mensaje.. (Watzlawick y colaboradores, 1987).

Todos estos mensajes no se presentan “suelos”, van unidos a la interacción que se produce en el sistema. Debemos, por lo menos, registrar qué es lo que decimos cómo supervisores, cómo responden los supervisados y cómo volvemos a responde a la respuesta del supervisado o supervisados. La comunicación es un asunto de dos lados, los emisores son receptores y los receptores también son emisores.

3.PROPUUESTA METODOLOGICA PARA LA SUPERVISION DOCENTE Y PROFESIONAL

3.1. FASE INICIAL

En el contenido de esta etapa hemos de tener en cuenta la importancia de definir la relación supervisor-supervisado, lo cual significa saber quién es uno en relación con el otro, cual es el grado de autoridad, de dependencia, confianza y respeto profesional; para ello, el supervisor ha de saber coparticipar y acomodarse con los supervisados.

Difícilmente, se puede explicar como hacer para coparticipar con un sistema de supervisados al inicio de su formación, podemos decir que las técnicas que se utilicen serán efectivas si la actitud del supervisor es congruente con su manera de mostrarse. Es más fácil trabajar con un sistema de supervisados si ya se ha trabajado con alguno, si no se ha experimentado, una buena maniobra de coparticipación es introducirse en el sistema desde una posición de modestia, pidiendo que le ayuden a comprender, definiéndose como persona “lenta”. Hay que tener en cuenta que buena parte de los procesos de coparticipación se producen subterráneamente.

Sobre todo el supervisor ha de mantener un acercamiento hacia los supervisados a través de la interacción, sin olvidar la intencionalidad de sus actos. Tiene que interesarse por ellos, “conociéndolos” a través de sus presentaciones y debe conseguir un compromiso que implique al grupo de los supervisados. En definitiva, los supervisados tienen

que “vivir” que el supervisor se ocupa de ellos a través de mostrarse seguro, exigente pero flexible, abierto/a, es decir, si los supervisados sienten que se pueden comunicar con él, contar con él, sentir que está ahí.

Para llevar a término está primera fase, que es esencial en cualquier inicio del proceso de supervisión, el supervisor ha de conseguir crear un espacio relacional que promueva la participación y la reflexión con el ánimo de compartir y escucharse. Al mismo tiempo, despertar el interés y la curiosidad de los supervisados por conocer y entender la articulación y congruencia de los “elementos” que configuran los hechos, o las realidades analizadas.

Se hace necesaria en la primera sesión, la elaboración de un contrato de supervisión, donde se acuerden los puntos que se han de trabajar. En el caso de supervisados de nuestra escuela, es la guía docente de la asignatura donde estén inmersas las practicas de campo, su contrato de supervisión.

DENOMINACIÓN: TÉCNICAS QUE UTILIZA EL SUPERVISOR PARA RELACIONARSE CON EL SISTEMA.

DESCRIPCIÓN:

El supervisor puede adoptar distintas posiciones dentro del sistema, puede validar y confirmar la realidad que presentan los supervisados, pero sabiendo que está posición, la puede utilizar solo en el inicio de la supervisión puesto que más adelante le puede quitar libertad de acción, también el supervisor se puede presenta como oyente activo, neutral, o bien puede presentarse como especialista y como tal “déjenle hacer”.

Existen ocasiones, en las que un supervisor no puede acomodarse o coparticipar con algún miembro del sistema de supervisados o le resulta bastante difícil, por tener distinta ideología, valores, estilos de relacionarse con la gente... si esto sucede, lo mejor que puede hacer un supervisor es reflexionar que es lo que está sucediendo, que es lo que realmente le molesta del otro, que hace que no nos podamos acercar a él. Y una buena solución sería verbalizarlo en el sistema, seguro que a la otra persona le está sucediendo lo mismo.

Todas las técnicas y trucos relacionales que se utilicen para coparticipar y formar parte del sistema supervisor/supervisados no pueden ser un corsé para el supervisor, la eficacia del supervisor está en coparticipar y cuestionar al mismo tiempo dentro del sistema que se está creando.

Los OBJETIVOS que ha de conseguir el supervisor como observador de segundo orden han de ir encaminados a aceptar la organización y estilo del sistema de supervisados y fundirse con ellos, conseguir situar a todos los miembros del mismo sistema en un mismo plano, en cuanto complementarios en relación con el sistema, sin connotarlo, evitando así trazar líneas arbitrarias de demarcación entre unos u otros, acceder al sistema mediante la confirmación de su línea homeostática, ser aceptado como miembro de pleno derecho, connotar positivamente la tendencia homeostática para provocar, paradójicamente, la capacidad de transformación, definir el tipo de contexto en el que se va a trabajar y la relación en el vínculo supervisor/supervisado, hacer sentir al supervisado que el supervisor se ha incorporado al sistema que ellos forman, no habiendo cuestionado a ninguno de ellos y aceptar al supervisor como “guía” en el proceso de supervisión.

METODOLOGÍA: Estas que aquí se nombran, son las técnicas y herramientas más usuales para que el supervisor consiga los objetivos propuestos:

Mantenimiento: Consiste en proporcionar un apoyo programado a la estructura que presenta el sistema de supervisados (Minuchin, 1988:186-188).

Rastreo: El supervisor sigue el contenido de las comunicaciones y de la conducta de los supervisados y los alienta para que continúen. Actúa “como una púa que busca los surcos en un disco”. El rastreo significa el planteamiento de preguntas que clarifiquen lo que está en juego. El supervisor no cuestiona lo que se le dice, sino qué acepta las comunicaciones que suceden. (Minuchin, 1988:188-190)

Mimetismo: Es una operación humana universal. Un supervisor puede utilizar el mimetismo para acomodarse al supervisado y a sus modalidades afectivas. Así adoptará el ritmo del los supervisados. En el marco del sistema supervisor/supervisado, las operaciones miméticas son por lo general implícitas y espontáneas. (Minuchin,1988: 190-191)

Neutralidad: Es mas una actitud del supervisor hacia todo el sistema de supervisados que una técnica. Esta actitud impide que el supervisor sea tentado a entrar en coalición con algunos de los miembros del sistema o sea persuadido para actuar de determinadas maneras dentro del mismo. No se da a ningún miembro del sistema la oportunidad de sentir que tiene una relación especial con el supervisor. Este mantiene el mismo grado de proximidad y distancia con todos los miembros del sistema de supervisados, permaneciendo así en un nivel de metacomunicación. En este sentido, la neutralidad no es tanto una actitud interna cuanto una “maniobra técnica” que permite al supervisor mantener el rol de autoridad ante todos los miembros del sistema de supervisados. (Simon, Stierlin, Wynne, 1988:255-256).

Hacer hipótesis: La hipótesis es una suposición que no es necesariamente verdadera. Es incluso indiferente que sea verdadera o falsa. Está basada en un razonamiento y que sirve como base de partida para una investigación, es decir para la experimentación. (En una sesión con el sistema de supervisados estamos siempre en fase experimental, la hipótesis nos ayudará a tener orden dentro del sistema, y a través del método del ensayo y error, ir acercándonos a lo que realmente queremos trabajar). (Selvini y colaboradores, 1980).

Connotación positiva: El supervisor, no ha de hacer distinción alguna entre ningún miembro del sistema de supervisados. Ha de situar a todos los miembros en un mismo plano en cuanto complementarios en relación con el sistema, sin connotarlo, como moralista, evitando así trazar líneas arbitrarias de demarcación entre unos u otros. Ha de acceder al sistema mediante la confirmación de su línea homeostática, al connotarla positivamente, paradójicamente provoca la capacidad de transformación. (Selvini y colaboradores, 1988:67-79).

La utilización de la connotación positiva, permite al supervisor, definir claramente la relación en el vínculo supervisor/supervisados y el contexto como contexto de aprendizaje.

Escenificación: El supervisor tiene la posibilidad de observar los modos verbales y no verbales en que los supervisados del sistema emiten señales unos con otros y controlan la gama de las interacciones tolerables. (Minuchin y Fishman, 1988: 90-106).

Enfoque: Cuando se observa al sistema de supervisados, el supervisor es inundado por los datos que aportan los supervisados, es preciso seleccionar y organizar estos datos dentro de un esquema que les confiera sentido. En consecuencia a través del ruido significativo del sistema de supervisados, el supervisor seleccionará un tema para trabajar sobre él. En la sesión o clase, escogerá ciertos elementos de la interacción de los supervisados y organizará el material de manera que guarde armonía con el programa de los programas que es el proceso de supervisión completo. Si esto se pierde de vista, si el supervisor se

pierde en su estrategia, pasará la sesión recogiendo información de los supervisados, pero quedará atrapado en lo que se llama una “*actividad de picaflor*”. (Minuchin y Fishman, 1988: 107-123)

Intensidad: A efectos de producir cambios en el sistema de supervisados, el supervisor debe ser capaz de transmitir su mensaje de manera que éste sea comprendido. Para que éste se oiga, el supervisor utiliza la intensidad, que es una técnica para regular selectivamente el grado de sensibilidad del sistema de supervisados. El nivel adecuado dependerá de la predisposición del sistema para responder y del nivel que tenga el umbral homeostático. Por debajo de ese nivel, el sistema puede no darse por aludido o bien puede asimilar la información que se le está dando pero sin captar el mensaje. La tarea del supervisor es controlar constantemente la intensidad, aumentando su nivel hasta que se pone de evidencia lo aprendido. (Minuchin y Fishman, 1988: 124-147).

3. 2. FASE INTERMEDIA

Esta etapa se caracteriza por ser fundamentalmente de apoyo y participación compartida en la resolución de problemas. La relación en esta etapa promoverá el crecimiento mutuo y la no dependencia. Es en ella, cuando la situación de aprendizaje ofrece grandes oportunidades, ya que una crítica constructiva puede aceptarse y aprovecharse mucho mejor que en etapas anteriores. Y será en este momento cuando se capte la verdadera significación de la relación del supervisor y se comprenda su utilidad. El supervisor sistémico ha de alcanzar unos objetivos relacionales para poder provocar un cambio en los mecanismos de la propia “visión” del supervisado, para ello ha de compartir y mostrar, provocar, convocar y conjugar los efectos y las afectos, facilitando la reflexión y girando el calidoscopio, consiguiendo así cambiar la “visión” del mismo “panorama”. Estar dentro de una de esas láminas de tres dimensiones, donde al final consigues ver lo que se esconde a primera vista.

El supervisor ha de saber lo que está haciendo, su intencionalidad, no debe improvisar. Debe implicar e implicarse desde no callar ni acallar los sentimientos y pensamientos de los supervisados, darles voz, escuchar atentamente y reflexionar lo que dice el otro como si fuera lo que decimos nosotros.

Para alcanzar estos objetivos, el supervisor a de analizar los mecanismos que determinan y construyen la “realidad” percibida. Investigar las bases de la diferencia entre las realidades percibidas por diferentes participantes y estimular la inteligencia, a partir de los diferentes niveles de lectura que configuran una situación, favoreciendo el reconocimiento y resaltando las diferencias que surgen de los diversos niveles de lectura de una situación.

El orden seguido por las fichas que se presentan a continuación es referencial, el supervisor lo podrá adaptar dependiendo de lo que suceda en el sistema de supervisados.

DENOMINACIÓN: Herramientas útiles para entender el proceso de comunicación.

DESCRIPCIÓN:

“Las técnicas de comunicación que las personas utilizan pueden considerarse como indicadores confiables del funcionamiento interpersonal. Si las personas desean obtener la información que necesitan de otros, tienen que comunicarse con claridad. Como seres humanos, sin comunicación no podríamos sobrevivir. Lo que complica el problema es, por un lado que las palabras son abstracciones, símbolos que sólo sustituyen a

aquello a lo que se refieren y por otro qué cuando juzgamos si una comunicación es clara, debemos recordar también que las personas se comunican en diversas formas además de utilizar palabras.

Una persona se comunica simultáneamente a través de sus ademanes, su expresión facial, su postura y movimientos corporales, su tono de voz e incluso por la manera como está vestida. Y toda esta comunicación ocurre dentro de un contexto. ¿Cuándo sucede? ¿Dónde? ¿Con quién? ¿Bajo qué circunstancias? ¿Cuál es la relación entre las personas que llevan a cabo el intercambio? Debido a todos esos factores, la comunicación es un asunto complejo, que necesita de un aprendizaje?. (Satir, 1980: 71-99).

Un supervisor que se comunica de una manera funcional puede: expresar con firmeza su opinión, pero al mismo tiempo aclarar y calificar lo que dice, pedir réplica y ser receptivo a la réplica cuando la recibe.

Si se quiere que la comunicación verbal sea razonablemente clara, tanto el supervisor que envía un mensaje como el supervisado o supervisados tienen la responsabilidad de hacer que así sea. La aclaración y la calificación mutuas reducen las generalizaciones, permiten a ambas partes ser específicas y probar sus afirmaciones. Permiten a una persona verificar su “realidad” y compararla con la “realidad” de la otra persona. También ayudan a separar a quien percibe las cosas de lo que está siendo percibido. Frena la tendencia a proyectar en otros los propios deseos, pensamientos y percepciones y frena los esfuerzos de una persona de hablar de otra.

El supervisor ha de conseguir los siguientes objetivos dentro del sistema, Ser congruente a la hora de enviar cualquier mensaje, no contradiciéndose en los diferentes niveles que lo acompañan, evitar que las señales no verbales y el contexto se contradigan entre sí, experimentar con los supervisados los axiomas de la teoría de la comunicación humana, analizar los axiomas exploratorios de la comunicación humana y provocar en los supervisados la curiosidad por introducirse en el mundo de la comunicación.

METODOLOGÍA: Es necesario que todo el sistema conozca los distintos indicadores comunicacionales que las personas utilizamos cuando nos relacionamos unos con otros. En esta fase se han de trabajar los axiomas de la comunicación humana para conseguir llegar a entender que sucede cuando trabajamos con otras personas.

Simetría: “Designa un modelo de relación que se basa en el esfuerzo por lograr la igualdad y la reducción al mínimo de las diferencias entre las partes”. (Simon, Stierlin y Wynne, 1988: 332-333).

Complementariedad: “Se refiere a un modelo de relación en el que la conducta y las aspiraciones de los individuos o grupos difieren pero se ajustan mutuamente en un equilibrio dinámico”. (Simon, Stierlin y Wynne, 1988: 73-74).

Puntuación de los hechos: La puntuación se refiere a la estructuración y organización que hace un observador de una secuencia continua de sucesos y conductas. El problema de determinar cómo están puntuadas las secuencias interaccionales es fundamental para tener un diagnóstico del sistema de supervisados. Conocer las puntuaciones de los miembros del sistema puede facilitar la selección de las intervenciones que debe realizar el supervisor.

Redundancias: Aparición de configuraciones repetidas.

Regla: Redundancias observadas a nivel relacional.

Pauta: Repetición de hechos que se dan en una secuencia determinada.

Patrón: Repetición de hechos (secuencias conductuales) que se dan a lo largo del tiempo.

DENOMINACIÓN: La entrevista desde la visión sistémico/relacional

DESCRIPCIÓN:

Los objetivos principales de una entrevista como herramienta de trabajo son los de obtener información sobre el fenómeno o problema que motiva la visita de un usuario o familia a las instituciones donde los supervisados trabajan o realizan sus prácticas, con la intención de lograr un cambio que posibilite su crecimiento y al mismo tiempo su estabilidad homeostática dentro de su sistema familiar.

Los objetivos del supervisor han de introducir a los supervisados en una visión circular, discernir entre el contenido y lo analógico, mostrar la técnica de la entrevista como herramienta de trabajo y no como un simple dialogo entre personas, descomponer las partes de una primera entrevista, desarrollar habilidades de observación de una realidad o fenómeno determinado, registrar un listado de técnicas de observación para la realización de una primera entrevista, aprender a utilizar la técnica de la entrevista como herramienta de trabajo.

METODOLOGÍA: Para trabajar las dificultades con las que se encuentran las personas, partimos de la concepción de que la esencia de las entrevistas, no son las personas sino el “juego” relacional, que en ella se presentan, para ello es necesario saber prepararla y analizarla, experimentando el proceso que se ha de seguir, un buen aprendizaje es analizar entrevistas grabadas, pero previamente, es importante que los supervisados trabajen sobre ellas, observen los posibles significados relacionales que ofrece la disposición espacial que nos presentan las personas, las interacciones no verbales que se producen, el tipo de configuraciones significativas que aparecen a lo largo del proceso de interacción, deducir posibles reglas relacionales, anotar las impresiones y observaciones que surgen de la preparación de la entrevista que les permita elaborar una o varias hipótesis que guíen y den orden, después observarán la grabación y podrán comparar los procesos realizados.

DENOMINACIÓN: Interrogatorio circular o preguntas circulares.

DESCRIPCIÓN:

La unidad de análisis en el interrogatorio circular es el feedback entre el supervisor y el supervisado o supervisados. Las decisiones del supervisor sobre lo que se debe decir o hacer se encuentran la mayoría de las veces influenciadas por las respuestas que el supervisado o supervisados van dando. En el interrogatorio circular es de capital importancia el tipo de preguntas, a quién va dirigidas y en respuesta a qué, sin olvidar la actuación del supervisor, es decir, los mensajes analógicos, los canales no verbales de la comunicación, la tonalidad, la expresión facial, cadencia y movimientos del cuerpo del supervisor que han de ser congruentes con el contenido cuando la pregunta es coherente con la hipótesis.

El interrogatorio circular vincula el proceso cibernético de segundo orden. (El supervisor para bailar con sus supervisados ha de aprender su baile). Nuestros hábitos conceptuales fruto de nuestro quehacer diario tienden a ser predominantemente objetivos y empíricos, así que nos enfrentamos con una constante, que nos arrastra encubiertamente hacia instancias cibernéticas de primer orden. (Ustedes bailen que yo les miro y les indico donde comenten el fallo).

Para mantener un perspectiva sistémica de todo el proceso de supervisión, se requiere un buen proceso cognitivo y un nivel de conciencia difuso (es decir, saber y tener es-

estructurado todo el proceso de supervisión, no preparar cada semana la sesión o la clase, pero si mostrarse hacia los supervisados que juntos se va ampliando el proceso, “dejando hacer”, no siendo directivo, no estar encorsetado, esto es lo que entendemos por nivel de conciencia difuso).

La entrevista circular la vamos a utilizar como instrumento para recopilar información que genere hipótesis e intervenciones dentro del sistema supervisor/supervisados en relación con los casos o temas que se trabajen. Para utilizar el método de las preguntas circulares no podemos obviar el principio de circularidad, bautizado informalmente como “comadreo en presencia”.

La entrevista circular investiga los patrones de relación recurrentes y en su contexto. La naturaleza sistémica e investigadora de estas preguntas está en entender que son preguntas de afectos más que de efectos. Las preguntas circulares son efectivas para recaudar información de cada uno de los miembros del sistema de supervisados sobre su opinión y experiencia. Son OBJETIVOS del supervisor: investigar la percepción del supervisado, intentar estar la misma cantidad de tiempo con cada uno de los supervisados, proporcionar a los supervisados una visión sistémica de los casos que puedan presentar para ser supervisados, realizar preguntas con dirección, propósito y orden, ayudar a los supervisados a desarrollar una nueva visión de las relaciones, creencias y comportamientos de los casos que presentan, Desarrollar las hipótesis inconscientes, o presuposiciones de las que parte el supervisado, enseñar a los supervisados a situarse momentáneamente en una metaposición, más allá del sistema en el que está inmerso la mayor parte del tiempo, intentar mostrarle mediante un proceso gradual, el “juego” en el cual está o están inmersos con la intención e que se produzca un cambio que les beneficie, ayudar al supervisado a seguir un orden y utilizar las preguntas, obtener una visión circular completa del caso que presenta, a partir de descubrir un ciclo completo de comportamientos o patrones de interacción, aprender, observando las respuestas de los compañeros o de uno mismo a través de las prescripciones, connotaciones positivas o reenmarcaciones, paradojas y tareas que el supervisor puede aportar al sistema de supervisados.

METODOLOGÍA:

Como señaló (Tomm 1984: 253), *“Bateson enfatiza la importancia de focalizar la atención en las “diferencias” o diferencias perceptivas en la comprensión de los procesos mentales. La interacción entre las partes de la “mente” es provocada por la “diferencia”. Una diferencia siempre refleja una relación (entre todo lo que está siendo diferenciado) esto es recíproco y, por lo tanto circular. Así, comprender las diferencias y su reciprocidad asociada contribuye al pensamiento sistémico”.*

Existen varios tipos de diferencias por las que debe preguntarse. Diferencias espaciales (incluyendo las diferencias entre personas, diferencias entre relaciones y diferencias entre ideas percepciones, valores y creencias) y diferencias temporales que son las que se localizan en un marco temporal distinto al presente. (Preguntas relacionadas con diferencias espaciales en el pasado, diferencias entre un momento en el pasado y otro también en el pasado, diferencias entre el pasado y el presente, diferencias entre el pasado y el futuro, entre el presente y el futuro y diferencias entre un momento futuro y otro momento futuro.

Las preguntas triádicas son totalmente características de este estilo de entrevistar. Su uso desafía el pensamiento de que el supervisor haga hablar a los supervisados o supervisado de si mismo. Una pregunta triádica puede ser definida como una pregunta dirigida a una

tercera persona acerca de la relación entre otras dos. Este tipo de preguntas puede llegar a ser muy incisivas, y a menudo proporcionan al supervisor información sobre todo el sistema a partir de las respuestas que dan a sus preguntas. De las preguntas triádicas podemos destacar que son siempre acerca de relaciones, que desarrollan por sí mismas la capacidad de los miembros del sistema de convertirse en observadores de su propio proceso sistémico, que el que responde, como observador periférico, es capaz de ofrecer una descripción de la relación diferente a la de la persona implicada. (La diferencia entre la perspectiva desde fuera y la perspectiva de los participantes) y que como participante en el campo global de la interacción, el que responde habrá experimentado en sí mismo el efecto de la relación. (Una descripción de la relación observada es, de hecho, una información de su impacto sobre el observador en el nivel más elevado de relación observador-observado).

La multitud de preguntas circulares que pueden hacerse es interminable, sin embargo hay que tener en cuenta que demasiadas preguntas de este tipo pueden llegar a confundir tanto a lo supervisados como al supervisor por ello es imprescindible guiarse con hipótesis sobre lo que se está o se quiere trabajar. Las hipótesis te dan orden y coherencia a la forma de preguntar al supervisor.

Los cuatro grandes apartados de preguntas (Tomm,1988) son: las descriptivas lineales, empleadas para informarnos sobre definiciones y explicaciones de los acontecimientos, las descriptivas circulares, que se caracterizan por explorar los posibles nexos de eventos que incluyen el problema, las estratégicas, preguntas dirigidas a encontrar soluciones y respuestas por los mismos supervisados y las reflexivas, que pueden motivar a experimentar nuevas conductas intentando activar intencionadamente las reflexiones”.

No hay que olvidar, que estos cuatro modelos de preguntas no llevan un orden preestablecido, en ocasiones, aun cuando el proceso de interrogatorio circular creamos que ha llegado a poder introducir preguntas estratégicas, el sistema se resiste y tendremos inevitablemente que volver a las preguntas lineales, preguntas directas acerca de pensamientos y sentimientos de una persona sobre sí misma.

DENOMINACIÓN: Genograma familiar

DESCRIPCIÓN:

El genograma tal como señala McGoldrick y Gerson (1993:17), *“es un formato para dibujar un árbol familiar que registra información sobre los miembros de una familia y sus relaciones durante por lo menos tres generaciones”*. Los genogramas nos presentan la fotografía estática de un sistema familia de tres generaciones, nos proporciona una visión rápida de complejas normas familiares y una rica fuente de hipótesis sobre el supervisado o supervisados.

Hemos de tener en cuenta que el genograma es una herramienta interpretativa subjetiva, con la que se puede generar hipótesis tentativas para comprender que le está pasando al supervisado.

Los OBJETIVOS del supervisor en esta ocasión son, conocer de forma más o menos rápida mucha información sobre los supervisados, observar el lugar del supervisado dentro de su sistema familiar para hipotetizar sobre su visión del mundo, destacar pautas familiares relacionales y de funcionamiento, que se repiten de generación en generación, averiguar las claves que conservan o impiden a un supervisado quedar “atrapado” en alguna situación que le suceda en su campo de trabajo, acompañar a los supervisados a verse a sí mismos y a verse a través de lo que otros ven de él, conectar situaciones vividas

con situaciones actuales, compartir otras historias familiares que ayuden a tener distintas visiones de los hechos, investigar las bases de la diferencia entre las realidades percibidas por diferentes participantes y analizar los mecanismos que determinan y construyen la “realidad percibida”.

METODOLOGIA

Para realizar un genograma tanto el supervisor como el supervisado han de conocer y compartir los símbolos que se utilizan para su trazado, nosotros utilizaremos aquellos a los que hace referencia McGoldrik y Gerson aún cuando no estemos de acuerdo con la utilización de los símbolos de género que en el se proponen (p.26): “Cada miembro está representado por un cuadrado o un círculo según su género”, añadiendo masculino y femenino respectivamente a los símbolos, y sabiendo por un lado que el género es una construcción social y por otra, que estos símbolos sólo representan el sexo de los miembros de la familia, no creemos adecuado hablar de símbolos de género, sino de símbolos de sexo; por tanto el cuadrado será para representar a los hombres y el círculo para representar a las mujeres.

Consideramos que para un conocimiento del sistema familiar del supervisado y para la finalidad del trabajo de supervisión, vamos a utilizar líneas de colores para señalar las relaciones familiares. Dependerá del objetivo que se quiera alcanzar, de la complejidad con la que se quiera trabajar y de la formación del supervisor, que el ejercicio puede tener diversas variantes;

- A) Presentación a través del nombre que nos pusieron en nuestra familia de origen. ¿Quién nos puso el nombre? ¿Nos gusta nuestro nombre o no nos gusta? ¿Qué nombre nos gustaría haber tenido? Y escribir cinco acontecimientos importantes que sucedieron en tu familia y que han marcado tu trayectoria vital.
- B) Elaboración de cada uno de los supervisados de su genograma, como mínimo con tres generaciones, con nombre y fechas, con un tiempo de dedicación individual, otro tiempo de trabajo por parejas y otro de exposición.
- C) El supervisado ha de construir primero, una historia de su familia a partir del gráfico dibujado y de los cinco acontecimientos que has descrito en el ejercicio anterior y segundo, ha de señalar en el genograma, líneas rojas para aquellas relaciones que ha vivido con más intensidad, las que han sido y son imprescindibles en su vida, líneas verdes para las relaciones que aportan sentimientos entre el llanto y la risa pero la esperanza termina imponiéndose, amarillas, para aquellos momentos relacionales donde se ha vivido un dolor interior y emocionalmente se han sentido solos y líneas azules para las situaciones límites que les han parecido insuperables pero al final han tenido que tomar una decisión .

3.3. FASE FINAL

En esta fase, se llega a un punto donde el espíritu auto crítico del supervisado se pone en juego de manera positiva, creativa y transformadora. El supervisor y el supervisado deciden qué hacer y cómo hacerlo, en función del análisis realizado.

En esta etapa, se concibe el supervisor con la suficiente libertad como para comprender cómo cada supervisado operará mejor, qué motivaciones estimularán su aprendizaje y cuáles

lo obstaculizarán; en qué puntos necesita ayuda y dónde la ayuda ofrecida en realidad podría ser un impedimento. Es una fase dedicada a la reflexión conjunta y la conclusión.

La evaluación de la supervisión cuando se trata de un grupo debe realizarse con la participación e intervención de todos los miembros que lo componen. En estas sesiones se evalúa el comportamiento y la intervención de cada uno de los miembros en el grupo, el aprendizaje adquirido sobre el funcionamiento de grupos, la supervisión grupal y el papel del supervisor, su rol como conductor del grupo de la supervisión y la dinámica de grupo que se ha establecido.

En esta fase, compartimos las pautas que propone Kisnerman y recoge Fernández (1997:172) para tener una estructura de todo lo que se ha de evaluar.

El supervisado ha de realizar una “auto evaluación” donde se destaque por un lado el aprendizaje, mejoras obtenidas de la supervisión, a la vez que de las sesiones grupales, también puede aportar que le ha ofrecido la supervisión del trabajo práctico, y por el otro, el proceso que se ha seguido a nivel de acompañar al supervisado en lo relacional, como se ha integrado al sistema, que técnicas creen que ha utilizado el supervisor para acercarse a ellos, cómo lo han vivido, es decir, consideramos que el sistema ha de evaluar en relación por un lado a los efectos y por otro a los afectos. Las FUNCIONES del supervisor en esta última fase han de estar dirigidas a otorgar al supervisado de un amplio campo para su desempeño independiente, con confianza y sin temor, acompañarlo en su despedida del grupo y evaluar su propio proceso dentro del sistema en el que ha estado inmerso.

DENOMINACIÓN: Evaluación y cierre del proceso

DESCRIPCIÓN:

La evaluación, ha de realizarse de manera continua y no esporádica como una acción especial. Esto permite un análisis y reflexión del trabajo realizado. Es aconsejable a mitad del proceso de supervisión, realizar la auto evaluación del proceso, lo que nos permitirá continuar con nuestra estructura o cambiar si es necesario, pues es posible que los supervisados sientan que no están cumpliéndose sus objetivos.

El proceso a seguir en la sesión de evaluación tampoco se puede improvisar, como ocurre en toda intervención, las actuaciones han de estar programadas. Es necesario que el supervisor informe a los supervisados sobre las sesiones de evaluación y cierre. Es supervisor sistémico- relacional sabe que cuando un grupo acaba su periodo de supervisión, siempre existe una pérdida, no es el momento de calificar en que grado se pierde, pero si es cierto que hay que cerrar una etapa y en la despedida está la pérdida, es función del supervisor concluir con un cierre donde como mínimo se pueda explicitar esto.

Los OBJETIVOS del supervisor son, transmitir a los supervisados una impresión optimista y positiva para animarle a que siga mejorando, facilitar a los supervisados que él tiene que ser evaluado, enfocar la evaluación hacia el proceso de aprendizaje, nunca hacia la persona, valorar los logros, tanto los de los supervisados como los del supervisor, y conseguir haber experimentado una buena relación entre todos los miembros del sistema.

METODOLOGÍA: En este apartado, consideramos que al ser la fase final del proceso, obtendremos la información sobre los supervisados a través de un instrumento con las pautas que consideremos más adecuadas a la hora de evaluar. Sin embargo no podemos obviar, que si el supervisor ha estado tratando con los supervisados más allá de la interac-

ción, es necesario que cada supervisor elabore el instrumento relacional que más se acerca a lo que él realmente ha vivido en el proceso de supervisión, cumpliendo así una de las reglas de oro del supervisor, ser congruente con lo que se dice y con lo que se hace.

4. CONCLUSIONES

El supervisor ha de conectar lo que no puede verse, las partes invisibles del supervisado. En definitiva, el supervisor ha de ir más allá de la información recibida. Para conseguir este objetivo, proponemos un listado de preguntas que le ayudarían al supervisor a alcanzar ese proceso al que nos estamos refiriendo, pudiendo ser utilizadas también para ser respondidas por el supervisado, en algún momento del proceso de supervisión:

¿Si sentíamos que aprendíamos que nos hizo hacer y que no nos hizo hacer? ¿Qué nos ayuda a sentir que enseñamos? ¿Qué nos ayuda a obtener lo que nos ayuda? ¿Qué nos ayuda a obtener éxito en la supervisión? ¿Qué nos ayuda a crear la relación con el supervisado? ¿Qué hacemos con los supervisados que promueva la relación entre ellos? ¿Qué es lo que hacemos cuando transmitimos? ¿Qué objetivo tiene que los supervisados piensen a nivel de contenidos (efectos) y a nivel relacional (afectos)? ¿Para qué y porqué queremos que piensen a nivel de afectos? ¿Cómo llegamos hacer lo que decimos que hacemos? ¿Cuáles son los trucos relacionales que utilizamos con los supervisados para fomentar su participación? ¿Cuáles son nuestras herramientas que refuerzan la atención a la relación y la producción de efectos? ¿Cuáles son las herramientas que nos refuerzan la autoinducción? (son herramientas internas, aplicables a nosotros/as mismas para reforzarnos en nuestra lectura y sentimiento sistémico). ¿Qué es lo que hacemos cuando preparamos una sesión de supervisión? ¿Qué es lo que rige lo que hago en una sesión? ¿Cuál es el programa que organiza los programas a la hora de realizar un proceso de supervisión? ¿A qué ayuda tener un panorama de todo el proceso de supervisión desde el punto de vista cognitivo. Práctico y afectivo? ¿Y a qué no ayuda? ¿Qué entendemos por enseñar? ¿Qué entendemos por aprender? ¿Qué es lo que hace que seamos más capaces o menos capaces de hacer? ¿Qué hacemos con lo que sentimos que nos hace sentir el otro? ¿Qué hacemos nosotros que nos gusta de nosotros mismos? ¿La tensión que a veces sentimos, nos la está enviando el otro con el que nos comunicamos? ¿Con qué criterios decidimos las responsabilidades?...

El proceso de ser un buen supervisor es tarea compleja, y no podemos obviar que en el sistema supervisor/ supervisado, existen dos procesos, el qué ha de realizar el supervisor y el qué realiza el supervisor junto con los supervisados.

El espacio de supervisión tendría que pretender el aprendizaje de dos experiencias de fundamental importancia para todo ser humano: la de sentirse incluido y la de sentirse excluido.

Los efectos y los afectos que se suceden en los espacios de supervisión ponen a prueba diariamente la congruencia entre lo que decimos y lo que hacemos.

Una pieza fundamental durante todo el proceso de aprendizaje son los patrones de inclusión o exclusión que el supervisor en relación con el supervisado o supervisados utilice. Es la comunicación y todo lo que la acompaña, lo que hace que las relaciones funcionen en el sentido de provocar un sentimiento de buen trato e inclusión o un sentimiento de mal trato y de exclusión.

Nos parece de especial importancia, por ser relevante para nuestra investigación, la referencia que Fernández (1997: 113-116) hace a Arcelina Ribeiro y que consideramos

recoge lo que otros autores también citan, en relación a los supervisores: *“Los supervisores necesitan utilizar sus conocimientos sobre teoría y dinámica de grupos para la conducción y establecimiento de grupos de supervisión. Además debe mantener el interés común hacia lo que se debe aprender y las bases sobre las cuáles orientar el aprendizaje. Debe aceptar las ideas que se le planteen, tolerar las diferencias, respetar el pensamiento de cada uno, pero sin aliarse con ninguno. Recoger las propuestas que hacen los supervisados sobre un tema o actuación y devolverlo al grupo. Debe impulsar que cada miembro aporte su propio material. Procurar que el material sea variado, nuevo y distinto a medida que el grupo va evolucionando”*. Pero ¿Cómo hacerlo? ¿Cuál es el funcionamiento que debe seguir el supervisor?.

El supervisor y los supervisados entran en coparticipación para un propósito específico y por un plazo determinado. El propósito tiene como objetivo trabajar los problemas, las dificultades con las que se encuentran los supervisados intentando reintroducir en el sistema de supervisor/supervisados modificaciones sobre su método y su pauta de desempeño actual. Es decir, ver a los supervisados y supervisor inmersos en un proceso cibernético de segundo orden.

El proceso mental del sistema del supervisado será el punto de mira del supervisor, este intentará mirar las pautas subyacentes de la retroalimentación, utilizando el concepto de autoreferencia con el nombre clave de “circularidad”, autoobservación y la autorreflexión de dichos sistemas.

Para los supervisores es importante poner en práctica la otra manera de contemplar las distinciones que propone Varela y qué cita Keeney (1987: 108-109):

“eso” / “el proceso que conduce a eso”, si consideramos como supervisores, que estos lados están relacionados entre sí, por un lado, nos aproximamos al encuadre cibernético de las distinciones entendiendo que la respuesta de un lado surge del proceso que el supervisado realiza en el otro lado y viceversa y por otro lado, estas complementariedades cibernéticas transforman la manera de conocer del supervisor consiguiendo acceder al mundo del efecto y del afecto en el proceso de supervisión.

El supervisor ha de conseguir en cada una de las sesiones de supervisión mantenerse durante todo el tiempo, igual que cuando miramos y conseguimos introducirnos en un cuadro de tres dimensiones, observa, observa lo que observa, observa lo que observa que ha sido observado y lo observan, sirviendo esa observación como información de lo observado.

Estamos de acuerdo que cada una de las etapas del proceso de supervisión tiene unos objetivos distintos a conseguir y para conseguirlo creemos que la mejor manera de ponerlo en funcionamiento es aplicando este modelo que nace de la unión de la supervisión educativa y la Terapia Sistémica que se suele utilizar para referirse al modelo milanés de terapia familiar, aún cuando alguna de las técnicas aquí nombradas fueron apadrinadas por la escuela estructuralista.

Los resultados obtenidos, ofrecen un proceso de supervisión estructurado en tres fases, donde se intenta dejar reflejado las distintas técnicas, instrumentos y herramientas de trabajo a utilizar por el supervisor para en la fase inicial, relacionarse y acomodarse con el sistema de supervisados. En la fase intermedia, para promover el crecimiento mutuo, la no dependencia y conseguir crear un espacio recursivo de comprensión y entendimiento mutuo donde se pueda cuestionar y cambiar la estructura y visión del mundo de los supervisados y para la reflexión y la conclusión en la fase final.

BIBLIOGRAFÍA

- BATESON,G. (1990): *Espíritu y Naturaleza*. Buenos Aires, Amorrortu.
- BATESON,G. (1991): *Pasos hacia una ecología de la mente*. Argentina, Planeta en coedición con Carlos Lohle S.A.
- BOSCOLO,L. CECCHIN,G. HOFFMAN,L. PENN,P. (1987): *Terapia familiar sistémica de Milán*. Buenos Aires, Amorrortu.
- CAILLÉ,P. LA PERRIÈRE, K. JUL, F. CHECCHIN,G. WHITAKER, C. (1988) : “Desarrollo personal y herramientas profesionales”, en ELKAÏM,M.(COMP), *Formaciones y prácticas en Terapia Familiar*. Buenos Aires, Nueva Visión; 93 – 114.
- COLOMER, M. Y DOMÉNECH, R. (1991): *La supervisión en trabajo social*. Buenos Aires, Humanitas.
- ELKAÏM,M. (COMP.)(1988): *Formaciones y practicas en terapia familiar*. Buenos Aires, Nueva Visión.
- FERNÁNDEZ BARRERA, J. (1997): *La supervisión en el trabajo social*. Barcelona, Paidós.
- HALEY,J. (1988): *Terapia para resolver problemas*. Buenos Aires, Amorrortu.
- HALEY,J. (1987): *Estrategias en Psicoterapia*. Barcelona, Toray.
- HALEY,J.HOFFMAN,L. (1993): *Técnicas de Terapia Familiar*. Buenos Aires, Amorrortu.
- HOFFMAN,L. (1987): *Fundamentos de la terapia familiar*. México, Fondo de Cultura económica.
- KADUSHIN, A. (1985): *Supervision in social work*. New York, Columbia University Press.
- KEENEY, B.P. (1987): *La estética del cambio*. Argentina, Paidós.
- KEENEY,B. ROSS, J. (1985): *Construcción de Terapias familiares sistémicas*. Buenos Aires, Amorrortu.
- MARTIN-MOLERO, F. (1999): “Supervisión de la calidad docente”, en *Revista de Educación n° 320 (Sept.-Dic.)*; 141-158.
- MINUCHIN,S. FISHMAN, H.CH. (1988): *Técnicas de Terapia Familiar*. Barcelona, Paidós.
- MINUCHIN,S. (1988), *Familias y Terapia Familiar*. México, Gedisa.
- MCGOLDRICK,M Y GERSON,R. (1993): *Genogramas en la evaluación familiar*. Barcelona, Gedisa.
- PETTES, D. (1974): *La supervisión en el trabajo social: Método para formación de estudiantes y desarrollo del staff*. Madrid, Euramérica.
- SATIR,V. (1980): *Psicoterapia Familiar Conjunta*. México, La prensa Médica Mexicana.
- SEGAL, L. (1994): *Soñar la realidad. El constructivismo de Heinz Von Foerster*. Barcelona, Paidós.
- SELVINI PALAZZOLI,M. BOSCOLO,L. CECCHIN,G. PRATA,G. (1988): *Paradoja y Contraparadoja*. Barcelona, Paidós.
- SELVINI PALAZZOLI,M, BOSCOLO,L. CECCHIN, G. PRATA,G. (1980): “Principios teóricos y prácticos para la conducción de una entrevista”, en *Family Process*, n° 19. Pags. 3 –12.
- SHERIF, T. ; SÁNCHEZ, E. ET AL. (1976): *Supervisión en trabajo social*. Buenos Aires, ECRO.
- SIMON, F.B. STIERLIN.H Y WYNNE L.C. (1988) : *Vocabulario de Terapia Familiar*. Barcelona, Gedisa.
- SPECHE, H.M. (1977): *Supervisión en el desarrollo de la comunidad*. Buenos Aires, Humanitas

- TOMM,K. (1984), “*One Perspective on The Milan Systemic Approach: Part II. Description of Session Format, Interviewing Style and Interventions*”, en *Journal of Marital and Family Therapy*, vol.10, nº 3. Pag. 253 – 271.
- TOMM,K (1987): “*Interventive interviewing: Part I. Strategizing as a fourth guideline for the therapist*, en *Family Process*. Vol. 26 (1), Pag. 3 – 13.
- TOMM,K (1987): “*Interventive interviewing: Part II. Reflexive questioning as a mean to ensable self-healing*, en *Family Process*”. Vol.26 (2). Pag. 167 –184.
- TOMM,K. (1988): “*Interventive interviewing: Part III. Intending to ask circular, strategic or reflexive questions*, en *Family Process*”. Vol.27 (1). Pag. 1 –15.
- VON FOERSTER, H.(1991): *Las Semillas de la Cibernética*. Barcelona, Gedisa.
- WATZLAWICH,P. BEAVIN, J.B. JACKSON, DON D. (1987): *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona, Herder.