Cómo montar un caballo muerto

Retos de la Supervisión Psicosocial en Mesoamérica

Vilma Duque y Elisabeth Rohr
(Editoras)

Sobre las Editoras:

Prof. Dr. Elisabeth Rohr es socióloga por la Universidad de Frankfurt. Trabaja como profesora de Educación Intercultural en la Universidad de Marburg, Alemania. Ha realizado investigación en América Latina sobre fundamentalismo religioso, migración, procesos de paz y reconciliación. Capacitada como analista grupal en Londres, trabaja también como supervisora y consultora en campos nacionales e internacionales, especialmente con la cooperación alemana. Desde el 2005, conjuntamente con la Dra. Vilma Duque, ha conducido y establecido la formación en "Supervisión Psicosocial" en Guatemala, México y El Salvador. Es autora de varios libros y artículos. Contacto: erohr@staff.uni-marburg.de

Dra. Vilma Duque Arellanos, es psicóloga egresada de la Universidad del Valle de Guatemala y doctora en Psicología Social por parte de la Universidad Libre de Berlín. Desde hace más de 20 años trabaja para la cooperación alemana en temas de promoción y educación para la paz, manejo de traumas y superación de pasados violentos. Cuenta con formación especializada en supervisión psicosocial y trauma. Ha sido docente invitada en universidades alemanas. Actualmente trabaja como enviada de Pan para el Mundo con el ECAP. Allí coordina el área de Supervisión Psicosocial. Desde el 2005, impulsa la formación y el establecimiento de la supervisión psicosocial en la región mesoamericana. Es autora de varios artículos sobre temas educativos y psicosociales. Contacto: duquevilma@yahoo.de

Cómo montar un caballo muerto

Cómo montar un caballo muerto

–Retos de la Supervisión Psicosocial en Mesoamérica–

Vilma Duque y Elisabeth Rohr
(Editoras)

Cómo montar un caballo muerto
-Retos de la Supervisión Psicosocial en Mesoamérica-
Vilma Duque Arellanos y Elisabeth Rohr (Editoras)

Primera edición: Guatemala, mayo 2018

© Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial-ECAP
2a. Avenida 1-11 zona 3, Colonia Bran. Guatemala, Guatemala
Telefax: (502) 2232 1430 y 2253 6071
info@ecapguatemala.org.gt
www.ecapguatemala.org.gt

ISBN: 978-9929-8096-9-7

Esta publicación se realizó gracias al apoyo de: La Asociación Alemana de Supervisión y Coaching: www.dgsv.de; El Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial-ECAP: www.ecapguatemala.org.gt; Pan para el mundo www.brot-fuer-die-welt.de/es/pan-para-el-mundo y la Universidad Philipps de Marburg/Alemania: www.uni-marburg.de/de

Se puede reproducir el contenido total o parcial citando a las autoras.

Diseño e impresión:

Editorial Servi prensa

3a. Avenida 14-62, zona 1
PBX: (502) 2245-8888
www.serviprensa.com

Portada: Nancy Sánchez
Diagramación: Elizabeth González
Revisión de textos: Jaime Bran

Este libro fue impreso en mayo de 2018.
La edición consta de 1000 ejemplares en papel beige 80 gramos.

Índice

Presentación 11

Introducción 15

Capítulo 1
La formación en Supervisión Psicosocial y sus condicionantes en Mesoamérica

Del miedo hacia la emancipación –Supervisión Psicosocial en Guatemala–
Vilma Duque Arellanos 29

Después del conflicto: Capacitación en supervisión grupal en Guatemala
Elisabeth Rohr 57

Capítulo 2
Teorías y métodos

La supervisión
Kornelia Rappe-Giesecke 97

Comprender escenas en la supervisión-práctica e investigación
Adrian Gaertner 119

La supervisión como análisis de instituciones
Franz Wellendorf 137

Capítulo 3
Ensayos-Experiencias-Casos

¿Cómo se monta un caballo muerto? Síntomas de traumatismos colectivos
Experiencias hechas en Guatemala
Elisabeth Rohr 155

Desde adentro: Experiencias de supervisión psicosocial como supervisada
Maricruz Figueroa Portillo 171

Desafiando la empatía en un contexto traumatizante
Elisabeth Rohr

Experiencias y reflexiones dentro de la práctica:
"Yo vengo a ofrecer mi corazón" –Fito Páez–
Licda. Yolanda Mariayín Quevedo Castillo 197

Vigilar y denunciar: Aspectos de una
traumatización psicosocial en una institución
Elisabeth Rohr 205

Algunas reflexiones sobre la práctica de la Supervisión
Bruce Daniel Osorio González 221

La supervisión psicosocial en el contexto de la niñez y adolescencia
en espacios educativos y en situación de protección
Nieves Gómez Dupuis 233

Supervisión Psicosocial con Pertinencia Cultural y Lingüística en Guatemala
Mónica Esmeralda Pinzón González

"Eh, profe, pero no se lo vaya a contar a nadie."
Supervisión psicosocial en un contexto de alto riesgo social
Silke Kapteina 251

Dignificando nuestra lucha: La supervisión psicosocial con defensoras
de Derechos Humanos
Gerardo Espinoza Santos 269

La persona difícil era yo. Relatos de mis experiencias con la policía en México
Perla Guerra Ramos 279

Un ejercicio de supervisión psicosocial en un proceso en movimiento
Ana Elena Barrios, Liliana Souza, Patricia Zamudio 287

Cultura e inconsciente social: Experiencias grupales en Sudáfrica,
Guatemala y Cisjordania
Elisabeth Rohr 305

Capítulo 4
Evaluaciones y análisis de los
procesos de supervisión

Supervisión psicosocial en el ámbito laboral en Guatemala:
Herbert Bolaños 321

Capítulo 5
Glosario

Supervisión 349

Terminología clave 352

Capítulo 6
Sobre las y los autoras(es)

Anexos 377

Dedicatoria
Para:

Jörg Fellermann †
y
Anna-Kathrin Finger (Kiki) †

Dos seres de luz que nos alumbran desde el firmamento

Presentación

La publicación que hoy ponemos en sus manos ha sido el producto de más de una década en la formación y práctica de la supervisión en Guatemala, y más recientemente en México y El Salvador. Gracias al esfuerzo de sus promotoras y promotores y de los supervisores(as) que hoy comparten sus reflexiones y experiencias, podemos dar un paso largamente anhelado. Sistematizar las experiencias es parte fundamental del compromiso y ética que asumimos con nuestro trabajo y el futuro de una nueva profesión –la supervisión psicosocial. Este trabajo pionero ha sido posible por el apoyo de la cooperación alemana GIZ y Pan para el Mundo y especialmente de la Asociación Alemana de Supervisión DGSv, así como el compromiso asumido por el Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial-ECAP para su implementación en la región.

Este libro se dirige por lo tanto a un público amplio, desde los profesionales interesados en este modelo de asesoría, las organizaciones e instituciones que apuestan por la sostenibilidad de su trabajo, por la calidad y eficiencia, la transparencia y el bienestar de su personal. Pero también al público en general preocupado porque el trabajo sea más humano, eficiente, placentero y con sentido. Esperamos con ello contribuir al establecimiento de este tipo de asesoría en Guatemala y la región como una forma de promover cambios y contrarrestar los efectos devastadores de las guerras y la violencia crónica aquí y en otras regiones del mundo.

El lector, la lectora se preguntará: ¿Qué significa este título provocador?: ***Cómo montar un caballo muerto –retos de la supervisión psicosocial en Mesoamérica–.***

Un dicho de los indios Dakota de Estados Unidos reza: "*Cuando adviertas que montas un caballo muerto, desmóntalo*". Esta metáfora ha inspirado diversas estrategias de qué hacer con el caballo muerto. Por ejemplo: se escoge un látigo más fuerte, se conforma un grupo operativo para aprender a montar caballos muertos, se organiza una visita a otros países para ver cómo otros cabalgan caballos muertos, se proporciona

financiación adicional y/o formación para mejorar el desempeño del caballo muerto, entre muchas otras.

Durante la formación de supervisores(as) en Guatemala se hizo uso de esta metáfora para analizar las formas específicas que en el país se usan para manejar conflictos. El grupo rápidamente se puso de acuerdo en una estrategia típicamente guatemalteca: "*uno sigue montado sobre el caballo muerto, ignora que está muerto y, con ayuda de cualquier recurso, hace todo lo posible porque vuelva a andar*". Lo absurdo y ambiguo de la situación retratada con el caballo muerto, la negación de la realidad, la elusión de todo tipo de duelo, la incapacidad de liberarse de una situación reconocida como un callejón sin salida y, a la postre, permanecer cautivo en fantasías omnipotentes, culmina inevitablemente en una sensación de parálisis y falta de perspectiva, devoradora de toda energía vital. No se logran dar pasos hacia el futuro, ni desarrollar posibilidades realistas de acción. Ello describe de manera bastante precisa las experiencias cotidianas de personas en una sociedad traumatizada. Pone al descubierto en qué medida muchos guatemaltecos padecen una parálisis interna abrumadora y a su vez trabajan hasta el agotamiento por lograr la reconstrucción del país. Y es que los traumas no superados no desaparecen simplemente con el tiempo, perduran como un proceso traumático persistente que se transmite de generación en generación con graves repercusiones para los individuos y para la sociedad en su conjunto.

Así por ejemplo, en la incapacidad de sostener relaciones laborales y procesos de comunicación y de resolución de conflictos se manifiestan aspectos sintomáticos de traumatismos colectivos que constituyen el hilo conductor de varios de los artículos que aquí presentamos. Es en este contexto donde se practica la supervisión psicosocial. Entre varios de los retos que hemos identificado se encuentran temas como por ejemplo: ¿Qué hacer con las huellas de traumas no superados y sus impactos sociales? ¿Qué puede ofrecer la supervisión en contextos marcados por la violencia crónica, el miedo y el autoritarismo? ¿Cómo puede la supervisión sin ser terapia, ocuparse de los impactos de traumas sociales en las personas, grupos y organizaciones? ¿Cómo lidiar con fenómenos sociales que provocan miedo y angustias reales como la amenaza constante de muerte o desaparición? ¿Qué necesitan los supervisores(as) para trabajar en estos contextos? Y ¿Cuáles son los alcances y límites de este modelo de asesoría en los contextos mencionados? Estas son algunas de las preguntas que queremos abordar a lo

largo de esta publicación y que seguramente motivarán otros estudios e investigaciones.

Caminante no hay camino, se hace camino al andar escribió el poeta sevillano Antonio Machado: Les invitamos a ser parte de este camino que todavía tiene mucho por andar.

Elisabeth Rohr
Vilma Duque

Introducción

La supervisión psicosocial ha empezado a hacer historia en esta parte olvidada del continente americano. En esta región marcada por la violencia y la exclusión ha significado abrir espacios protegidos para crear nuevas formas de relacionamiento que contribuyen a superar bloqueos y problemas institucionales que están en la base de muchos conflictos, pero también desatar nudos y apoyar procesos de cambio.

En 12 años de formación y práctica en Guatemala, México y El Salvador a partir del 2005, 63 supervisores(as) han sido formados(as) para ejercer esta nueva profesión que ya cuenta con reconocimiento y demanda. Hasta ahora alrededor de 50 organizaciones e instituciones han solicitado este nuevo tipo de asesoría. La tarea no fue fácil en un contexto adverso al cambio y con una larga historia de relaciones laborales basadas en la explotación y marginación de grandes sectores en lo público y privado. Guatemala y El Salvador no hace mucho salieron de una larga guerra y también México vive una historia de violencia sin precedentes. La región entera aparece en la lista de los países más violentos y peligrosos, con altas tasas de homicidios y expulsión de grandes sectores de la población vía la migración.

¿Qué podía ofrecer la supervisión psicosocial en este contexto? un modelo de asesoría orientado a reflexionar acerca del impacto emocional del trabajo y su entorno, a promover la participación y transparencia, la responsabilidad y revisión crítica del actuar profesional. Nacida en Estados Unidos en los años 30, para ayudar a los trabajadores que se enfrentaban con la miseria y la depresión económica, muy pronto se convirtió en un enfoque de asesoría del mundo laboral en varios países, especialmente europeos. Con ese trasfondo, se pensó que podría servir de apoyo a los profesionales que no sólo tenían que trabajar con las víctimas de la guerra, sino con las huellas de una violencia que ha contaminado la vida social de los países mencionados.

Fue así como en el 2005, inicialmente con el apoyo de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), posteriormente la Asociación Alemana de Supervisión DGSv y Pan para el Mundo, se introdujo la

supervisión psicosocial en los tres países como un aporte esencial para el trabajo y la transformación.

Durante más de una década por medio del ECAP, se ha logrado llevar a cabo procesos de supervisión psicosocial en organizaciones no gubernamentales e instituciones del Estado, así como con actores de la cooperación internacional trabajando en la promoción de la paz en Guatemala y la región mesoamericana.

Hacia finales de la capacitación del primer grupo de supervisores(as) por ejemplo, una de las organizaciones políticamente más sensibles en Guatemala, el Archivo de la Policía Nacional, solicitó supervisión psicosocial para sus equipos. Trece de nuestros candidatos vinculados al ECAP formaron parte del equipo de supervisores que inicialmente supervisaban a casi 200 personas. Este es un archivo que guarda los abismos de la historia de Guatemala, describiendo en detalle las prácticas de tortura más crueles y documentando las atrocidades de más de ochenta años. Los trabajadores eran en su mayoría jóvenes sumamente motivados, algunos de ellos hijos de padres desaparecidos durante la guerra. La presión política ejercida sobre la organización era enorme y su derecho a existir estaba siendo cuestionado por grupos tradicionales. Un sinfín de ataques políticos, una carga de trabajo extremadamente pesada, condiciones precarias de trabajo y la confrontación diaria con estos documentos crearon una situación de trabajo difícil. Este era parte del material que trabajábamos en la supervisión.

En el transcurso de casi tres años de trabajo con los equipos, la supervisión empezó a dar sus frutos como lo demostraban las evaluaciones que hacíamos periódicamente. Las condiciones de trabajo habían mejorado y se ponía atención a la seguridad de los trabajadores. Ya no había ratas y el moho de los documentos estaba controlado, porque ahora las demandas de los trabajadores eran escuchadas. Las relaciones en los equipos habían mejorado y la fluctuación de personal disminuido. Había formas más sanas de lidiar con conflictos y el personal era más activo y propositivo. Todo este proceso no estuvo libre de dolor y ambivalencias, pero al final hubo esperanza en que el trabajo que realizaban serviría para la búsqueda de la justicia y para que estos hechos de horror no volvieran a repetirse. Pero sobre todo para dimensionar los alcances y límites del propio trabajo.

En El Salvador colegas supervisoras que fueron formadas han empezado a trabajar con escuelas ubicadas en zonas de alto riesgo, en barrios controlados por las llamadas “maras” y bandas del crimen organizado.

En la práctica esto significa que los niños y niñas de los mareros van a esas escuelas. Algunos llegan armados y de forma triunfante le hacen saber al maestro que ellos en una semana ganan lo que los docentes quizá reciben en un mes y que por ello no tienen qué decirles. Otros amenazan con matar a estudiantes que pertenecen a la "mara enemiga". Es común que algunos de estos jóvenes acompañen a los maestros a su salida para dejar claro quién domina el territorio o le pidan la llave de la escuela al director con el pretexto de protegerlos cuando en realidad les sirve de guarida. Todo este contexto despierta miedos existenciales en los maestros(as) que no se atreven a contradecir a sus alumnos o padres por temor real a perder la vida.

La supervisión no puede cambiar mucho este contexto social y político dominado por la violencia, un contexto en donde la policía o está involucrada o se abstiene de intervenir por ser parte del problema. Pero la supervisión sí puede ofrecer un espacio protegido en el cual los maestros tienen por primera vez, la posibilidad de hablar con otros(as) colegas sobre las amenazas permanentes, sobre el miedo y la angustia que estas condiciones provocan. En este espacio pueden reflexionar conjuntamente sobre las formas más adecuadas y sanas de lidiar con estos conflictos, de cómo ayudar a los padres de familia en la relación con sus hijos. La supervisión crea un espacio emocional para descargar a los maestros y maestras de la enorme carga y dilemas que viven día a día y a darse cuenta que no están solos. La supervisión contribuye en parte a lograr la cohesión grupal de los maestros para conjuntamente buscar salidas.

En México, los supervisores formados también trabajan en contextos extremadamente difíciles, con familias de migrantes de Guatemala, Honduras y El Salvador que buscan a sus familiares desaparecidos en el largo camino hacia los Estados Unidos a donde nunca llegaron. En el sur de México, trabajan con mujeres migrantes que fueron prostituidas para pagar sus deudas.

Estos son solo algunos ejemplos de los procesos de supervisión psicosocial que llevamos a cabo y que con el tiempo se ven como una necesidad primordial si se quiere promover procesos y mantenerlos. A lo largo de todos estos años de experiencia hemos comprendido que no se puede trabajar en países postconflicto y en contextos violentos de permanente violación de derechos, sin desarrollar mecanismos de protección para los profesionales. Hemos logrado constatar en la práctica que si no se protege al personal, estos se exponen a sufrir lo que en

la literatura especializada se conoce como: a) Desgaste profesional o síndrome de "burnout"; b) procesos de traumatización secundaria; y/o c) movilización de las propias experiencias traumáticas que ponen en riesgo no sólo la vida del trabajador, sino también de la población meta, afectando la relación, la comunicación, los procedimientos y resultados del trabajo.

Más allá de las profesiones de ayuda que se encuentran en mayor riesgo, también las personas trabajan en contextos de vulnerabilidad y sin protección laboral como sucede en un mundo cada vez más globalizado, corren el riesgo de sufrir el desgaste emocional que provoca la inseguridad e incertidumbre sobre el futuro. En donde se ha ido perdiendo el valor del trabajador. Contratos temporales y flexibilidad extrema marcan el ritmo que imponen Estados y empresas con costos sociales que apenas alcanzan a visualizarse.

Estas condiciones se van traduciendo en pérdida de sentido y de esperanza en un futuro mejor con impactos negativos para las relaciones en los equipos y el vínculo con los usuarios o servicios que se prestan, pero también para la sociedad en su conjunto. Los profesionales y trabajadores que sufren de estos fenómenos terminan literalmente "quemados", con serios problemas de salud que los van volviendo insensibles al dolor de otros, apáticos como profesionales y en su rol como ciudadanos(as) y por lo tanto ineficientes en el trabajo. Pero no sólo las personas se queman o traumatizan, los equipos y las organizaciones también corren el mismo riesgo, reflejándose en permanentes conflictos, desconfianza, desinterés y cinismo, estilos de liderazgo autocráticos y poco transparentes, entre otros fenómenos. A veces en los mismos grupos y organizaciones emergen fuertes sentimientos de persecución, miedo, sensación de abuso, designación de chivos expiatorios o expulsión de algunos miembros, parte de los fenómenos con los que trabajan. Manifestaciones estas que perpetúan círculos viciosos de reproducción de la violencia y fragmentación social si no se reflexiona sobre ellas.

Evaluaciones hechas con los equipos supervisados a lo largo de todos estos años demuestran mejores niveles de manejo del estrés vinculado al trabajo y como consecuencia también mejores estrategias de autocuidado, mayor consolidación de los equipos y cambios sustantivos en las formas de comunicar, apoyarse y trabajar con los usuarios(as) de los servicios que prestan, disminuyendo así la escalación de conflictos como lo veremos en uno de los artículos que aquí se presentan. Pero también permite tener miradas críticas frente a relaciones de abuso y

nepotismo o condiciones que reproducen la violencia. Podemos afirmar que estos espacios protegidos en donde es posible hablar de lo que se hace y de los sentimientos que esto provoca, ha ido generando lazos de confianza y solidaridad tan destruidos por los contextos de violencia en los que se trabaja. En la práctica estos espacios ejercen como una especie de antídoto contra la impotencia y la desesperanza que vive el personal y le permite encontrar otros caminos para enfrentar situaciones que parecen sin salida. Por otro lado el análisis conjunto de situaciones comunes, permiten visualizar los límites y alcances del propio trabajo y protegerse contra fantasías omnipotentes que ponen en riesgo la vida del trabajador(a) y de las organizaciones. La experiencia nos ha demostrado que la supervisión está contribuyendo a la creación de espacios más democráticos y participativos que poco a poco pueden ir cambiando las tradicionales relaciones de poder autoritario y vertical. Esperamos así ir abonando el terreno para transformar una cultura de abuso de poder, violencia y racismo en las instituciones y sus equipos que impiden cualquier avance en la búsqueda de mejores condiciones de vida y desarrollo humano.

Sobre el contenido de este libro

El libro se divide en cinco capítulos que abarcan desde los orígenes de la formación de supervisores(as), el marco teórico-práctico que lo sustenta, así como ensayos, experiencias y casos presentados por quienes ejercen como supervisores(as) de equipos, grupos y personas del mundo laboral que forman el corazón de esta publicación, varios de ellos y ellas formados por nosotras. Uno de los capítulos documenta algunos ejemplos de las evaluaciones que hemos hecho con los equipos y organizaciones con las que hemos trabajado y los impactos de este tipo de asesoría. Finalmente presentamos un glosario elaborado por la Asociación Alemana de Supervisión DGSv y traducido al español que se convierte en una contribución importante para entender los conceptos clave de las asesorías en el mundo laboral.

El primer capítulo empieza con dos artículos introductorios de las editoras. **Vilma Duque** en su ensayo: Del Miedo hacia la Emancipación-Supervisión Psicosocial en Guatemala, nos relata cómo y por qué surge la necesidad de capacitar a profesionales en supervisión psicosocial y los logros que se han tenido durante más de una década de aplicación. Al igual que Elisabeth Rohr profundiza en el peso del trauma social y la cultura de poder y violencia que atraviesa todos los estratos

sociales en Guatemala y que impacta especialmente en los contextos laborales. A través de la presentación de casos, ejemplifica cómo la supervisión psicosocial puede ser una puerta de entrada para la revisión y reflexión de patrones de conductas que se oponen y bloquean el cambio necesario para ir transformando una sociedad autoritaria y violenta, hacia una de mayor participación y emancipación.

Elisabeth Rohr, nos relata en detalle el contexto social y político de Guatemala en el cual surge la capacitación de supervisores(as), así como sus contenidos. Implementada después de un largo conflicto armado en Guatemala, la supervisión psicosocial se veía como una contribución al proceso de paz. Más allá de este contexto nos relata detalles del marco teórico de la capacitación basado en el análisis grupal de orientación psicoanalítica y sus autores-as más importantes. Varios de ellos judíos que habían sufrido en carne propia el genocidio y el exilio como por ejemplo Sigmund Foulkes, Kurt Lewin, Michael Balint, Ruth Cohn entre muchos otros. Con ilustraciones de casos tratados durante el proceso formativo, nos explica cómo actúa la supervisión psicosocial en el abordaje de casos del mundo laboral. El detalle de los contenidos de cada uno de los módulos para la formación de supervisores(as) nos permite visualizar la diversidad de fuentes teóricas que ofrecen una visión amplia y sistémica del mundo laboral.

El segundo capítulo sobre teorías y métodos escrito por autoras y autores alemanes que fueron clave en nuestra formación, explica algunas teorías importantes para la supervisión. La primera contribución de esta parte, escrita por **Kornelia Rappe-Giesecke**, ha constituido un texto básico para la formación de supervisores(as) al abordar en detalle qué es la supervisión, cuáles son sus objetivos y de qué manera se distingue de otras formas de atención, asesoría o capacitación. Muy importante es la diferencia que hace entre supervisión y terapia o procesos vivenciales y el papel que juega el supervisor a diferencia del terapeuta. Detalla los tipos de supervisión que se practican y explica paso a paso cómo se organiza un proceso de este tipo, desde el primer contacto y sondeo, hasta la firma de un contrato.

Adrian Gaertner describe la importancia de comprender escenas en la supervisión, un concepto que viene de la terapia psicoanalítica de gran utilidad para acceder a los significados inconscientes. Resalta cómo en la comunicación cotidiana, la decodificación de información escénica o la comprensión de escenas juegan un rol relevante para resolver los problemas de comunicación. Por otro lado menciona que las

escenas no son concebibles sin la evocación de afectos; siempre hacen surgir, tanto en la comunicación cotidiana como en la interacción terapéutica, reacciones espontáneas.

Franz Wellendorf en su artículo sobre análisis de las instituciones las define como sistemas complejos en donde el supervisor(a) se puede ver expuesto a una desconcertante variedad de expectativas, miedos, fantasías y propuestas de roles. Su trabajo corre el riesgo de verse envuelto en la dinámica de la vida institucional y perder rumbo. Es común que la institución buscará absorber al supervisor(a) a la propia estructura para eliminarlo como cuerpo extraño perturbador y volverlo inofensivo. Según el autor el supervisor(a) deberá integrar el contexto institucional en su trabajo y hacerlo parte de las reflexiones si desea hacer una labor calificada y ayudar a sus clientes. Esto significa que en las instituciones, la supervisión es a su vez un análisis institucional. Frecuentemente sucede que los conflictos en instituciones se desplazan por el temor que genera tocar los temas de fondo. Es aquí en donde el supervisor(a) encuentra material valioso para efectuar el análisis de las dificultades y los conflictos institucionales. Como bien lo explica Wellendorf, una supervisión resulta exitosa sólo cuando el supervisor logra analizar y entender su propia situación dentro de la institución, la cual llega a comprender en el marco de la supervisión y cuando se mantiene al margen. Mantenerse al margen significa que debe dejarse involucrar en los procesos institucionales y, a su vez, poseer un punto de referencia a lo externo del sistema institucional.

El tercer capítulo dedicado a ensayos, experiencias y casos aborda en detalle cómo la comprensión de traumas colectivos que se reflejan en los grupos, equipos y casos trabajados, son esenciales para entender y actuar sobre las dinámicas que se viven en los grupos. Los artículos escritos por **Elisabeth Rohr** profundizan en estas dinámicas y abre la discusión hacia una comprensión social del trauma que ayudan a superar las restricciones de modelos centrados en el individuo. Por medio del análisis de casos demuestra cómo los traumas inciden en los procesos sociales, profesionales e institucionales que se reflejan en formas de interacción y comunicación marcados por rupturas e interrupciones. Estas rupturas, según la autora, constituyen síntomas esenciales del trauma individual y colectivo. Sus artículos, la mayoría escritos a partir de las experiencias realizadas en Guatemala, ponen al descubierto que instituciones traumatizadas no son capaces de desarrollar estructuras democráticas y eficientes porque el miedo a la pérdida de control asfixia

cualquier impulso creativo, innovador y reflexivo. Sostiene que el establecimiento de buenas y viables relaciones laborales que protegen la dignidad e integridad de las personas y que propicia espacios protegidos para la reflexión, como sucede en la supervisión, pueden ser elementos importantes para superar procesos traumáticos y transformar las dinámicas que propician el autoritarismo, la violencia estructural, la impunidad y la corrupción.

Varios ensayos de los y las supervisores(as) formados dan cuenta de las reflexiones generadas en torno a la aplicación y retos que presenta la supervisión psicosocial, un modelo de asesoría que era desconocido en la región. Estas reflexiones van desde la mirada introspectiva de la supervisión como supervisora y supervisada, hasta los desafíos éticos que representa en la práctica profesional de psicólogos(as), acostumbrados a no cuestionar sus prácticas profesionales como bien lo tematiza **Maricruz Figueroa**. Figueroa, haciendo uso de una imagen muy elocuente describe la supervisión de la que fue parte como supervisada, como "*el tronco que flota en aguas turbulentas al cual nos aferramos cuando estamos cansados de nadar y asustados, pero llegando a la orilla del río lo dejamos ir y seguimos caminando*". Tematiza la importancia de contar con un espacio seguro que haga posible hablar de la vulnerabilidad psicológica y relacional a la cual nos enfrentamos cuando trabajamos en contextos violentos concluyendo que "la supervisión psicosocial es un encuentro relacional, y como encuentro entre personas, es un reto, pero casi siempre una oportunidad, un boleto hacia la salud mental en el área laboral".

En esta misma línea de pensamiento, **Mariayin Quevedo** reflexiona sobre la importancia de estos espacios que han surgido a partir de la conciencia que hoy se tiene sobre el impacto del desgaste profesional para la realización del trabajo y la atención de la población meta. Según la autora, las personas que están sobreexpuestas a mucho estrés bajan sus niveles de empatía, creatividad, satisfacción y eficiencia. En ese contexto la supervisión psicosocial se ofrece como un espacio privilegiado para reflexionar sobre viejas formas de comportamiento que no nos permiten avanzar, como por ejemplo la idea errónea de que ¡quien ayuda debe aguantar! Por otro lado aborda la importancia de que el supervisor(a) además de estar formado para esta tarea, haya pasado por procesos terapéuticos y mantenga espacios de supervisión y formación continua que le permitan tomar consciencia de su rol haciendo referencia al refrán popular que dice: "nadie puede dar lo que no tiene".

Bruce Daniel Osorio, en su ensayo sobre "algunas reflexiones sobre la práctica de la supervisión" le da continuidad a varias de las interrogantes planteadas sobre cuál debería ser el fin de la supervisión y el papel de los supervisores(as). Osorio se refiere a varios temas importantes en la supervisión que van desde un buen y minucioso sondeo de las necesidades de la organización contratante para no despertar falsas expectativas, hasta las formas de sistematización y evaluación de estos procesos. El autor resalta que se requiere de un equilibrio: difundir para generar interés, pero con la regulación adecuada para que haya una práctica especializada, con aval colegiado y responsabilidades claras. Esto además sin transformar el ejercicio de la supervisión en un gueto para unos pocos privilegiados. Adentra en la pregunta sobre:¿Cuál es la finalidad de la supervisión? cuestionando aquello de que "el que paga manda". Para él la supervisión psicosocial no puede ser vista como un método de control social, mitigador de síntomas sin abordar problemas de fondo, sin compromiso con el cambio favorable para la organización y las personas que la componen. Concluye que si bien la supervisión no busca cambiar estructuras, sí puede y debe replantear relaciones, formas de actuar y alternativas viables, adecuadas y humanas en el ámbito laboral.

Nieves Gómez Dupuis, aborda la necesidad e importancia de que las personas y profesionales trabajando con niñez y adolescencia en riesgo, tengan espacios permanentes de supervisión psicosocial. Sostiene que estos espacios pueden contribuir a compartir los nudos y desafíos laborales, así como analizar los contextos que reproducen la marginación, especialmente cuando los profesionales también están inmersos en esa cultura que naturaliza la violencia y vulneración de los derechos más fundamentales. El poder disponer de espacios donde reflexionar de forma profunda sobre estos fenómenos y sobre la visión "adultocentrista" que ignora las necesidades de los niños(as), y que sin quererlo reproduce patrones violentos, se vuelve en una alternativa si se quiere realmente trabajar en función del desarrollo de esta población. De lo contrario, los mismos profesionales se vuelven en un riesgo para la población que buscan ayudar.

Silke Kapteina, en su ensayo sobre una comunidad educativa en alto riesgo, relata sus experiencias de supervisión psicosocial con maestros de Colegios Luteranos de carácter público trabajando en zonas marginales en San Salvador, cuya población mantiene vínculos con estructuras delictivas. Con ejemplos de los casos presentados durante el proceso

de supervisión analiza el impacto que tuvo el haber propiciado un espacio seguro en donde los maestros pudieron hablar de lo que estaban sintiendo, de su impotencia. Estos espacios les ayudaron a hablar de los temas que les provocaba miedo, como por ejemplo manifestaciones sexuales precoces de las niñas. El intercambio con sus pares, les hizo ver que detrás de esta conducta podría esconderse casos de abuso sexual. La autora nos cuenta cómo los procesos de supervisión fueron aliviando los sentimientos de enojo y cólera concluyendo que en este caso particular, la supervisión cumplió un papel de "partera" al ir creando una mirada nueva y diferente del entorno laboral de la escuela y los desafíos y amenazas que representa. Permitió ver que los problemas no son falta de una persona, sino problemas generados por el entorno y que por lo tanto requieren de una respuesta colectiva.

Gerardo Espinoza nos habla de sus experiencias de supervisión con defensores(as) de derechos humanos trabajando en el sur de México para promover los derechos sexuales y reproductivos de mujeres dedicadas al trabajo sexual. Nos describe cómo el proceso de supervisión psicosocial que condujo, ayudó al equipo a ser empático, a entender las enormes cargas y presiones a las que se exponen, a identificar y atender sus propias necesidades y hablar de lo que les molestaba. Habla de los riesgos que se corren cuando como defensor(as) se quiere abarcar mucho cuando lo más sano sería centrarse en objetivos concretos y alcanzables. El autor enfatiza en que la supervisión psicosocial no es un lujo, sino una necesidad, una apuesta política que se debería incorporar en la labor de promoción y defensa de Derechos Humanos. De lo contrario los defensores(as) también se van desgastando, perdiendo la motivación, la creatividad y la esperanza.

Perla Guerra Ramos en su ensayo analiza su experiencia trabajando con la policía mexicana para promover una cultura del buen trato. Partiendo de un análisis de su biografía familiar centrada en la historia de su padre, que también era policía, identifica aquellos momentos de su vida que fueron clave en sus propias decisiones laborales y profesionales. "La persona difícil era yo" alude a esos fenómenos transferenciales que inciden en nuestras conductas y toma de decisiones. Haciendo referencia a los hallazgos de Yolanda Gampel sobre los impactos generacionales del trauma y el concepto de trauma psicosocial planteado por Martín-Baró, contextualiza su propia vivencia de violencia en el ámbito familiar y cómo esa historia influyó en las decisiones suyas y las de su padre. Adentrar en su biografía le permitió conectarse con el sufrimiento de

su propia familia, a tener una mayor sensibilidad para comprender su rol profesional, a ser más creativa y responder de manera más humana ante una institución como la policía. Pero sobre todo a reconocer que trabajar como psicóloga y supervisora requiere haber pasado por estos procesos de auto-conocimiento.

Ana Elena Barrios, Liliana Souza y Patricia Zamudio describen su experiencia como supervisoras de un equipo de defensores(as) encargados de llevar a cabo una misión de monitoreo de centros de detención migratoria en diferentes estados de México. El objetivo era documentar los impactos psicosociales, llamados "huellas institucionales", que la detención migratoria genera en los migrantes. Por medio de un ejercicio con elementos de supervisión, las autoras dan cuentan de los logros obtenidos. El espacio de supervisión permitió elaborar estos impactos e integrar la dimensión emocional en la estrategia posterior de incidencia. Por otro lado las autoras exponen los retos que significó para dos de ellas, ser parte del grupo de monitoreo y a la vez supervisoras del proceso. Más allá de las dificultades que representaba trabajar con un grupo abierto y la multiplicidad de roles que habían asumido. Al igual que otros autores(as), argumentan sobre la importancia de que las organizaciones de derechos humanos incluyan las dimensiones emocional y reflexiva vía procesos de supervisión en su trabajo cotidiano.

Este capítulo cierra con un artículo de **Elisabeth Rohr** que aborda la cultura e inconsciente social por medio de tres experiencias grupales en Sudáfrica, Guatemala y Cisjordania. Haciendo referencia a Alfred Lorenzer, un psicoanalista y sociólogo alemán, argumenta que el sufrimiento social termina enmudeciendo a las personas que lo sufren robándoles la posibilidad de reflexionar sobre este. A menudo las condiciones sociales no permiten la toma de consciencia, ni el acceso a la subjetividad dañada. Esto requiere de métodos y técnicas que se usan en la terapia, pero también en la supervisión con orientación psicoanalítica. En base a tres ejemplos de casos de supervisión en tres países diferentes, la autora describe las irritaciones y perturbaciones que surgieron en su trabajo como supervisora extranjera. Al final demuestra cuán importante es la supervisión para develar contextos sociales inconscientes que están detrás del sufrimiento social. Es decir aquello que las personas ya no logran articular, pero que en la supervisión surge como irritaciones.

El capítulo cuatro lo dedicamos a una experiencia de evaluación de equipos que tuvieron procesos de supervisión psicosocial escrito por

Herbert Bolaños. El autor resalta que el aspecto mejor calificado fue el crecimiento personal y profesional seguido por la descarga emocional. Bastante cerca se encuentran mejoras en la comunicación y relación dentro del equipo, dos aspectos por los cuales buscan la supervisión. Sobresale que después de la supervisión las personas mejoran la capacidad de reflexionar sobre sí mismos(as) y sobre los demás y reconocen sus propias fortalezas y las de los otros. Esto contribuye a articular mejor lo que piensan y sienten perdiendo el miedo a hablar, procesos clave para la participación y toma de decisiones. Sin embargo, según el autor, esto último debería llevar a una reflexión crítica ya que las evaluaciones cualitativas han mostrado que esta capacidad aumenta dentro del espacio de la supervisión, pero no siempre se traslada al ámbito laboral si el clima de trabajo es muy autoritario o represivo, o si el equipo percibe que sus propuestas pueden tener repercusiones en la conservación del empleo. Esto subraya la necesidad de que los procesos sean más institucionales incorporando a los cuadros directivos y a todas las unidades de un sistema. La descarga del estrés y de los efectos emocionales del trabajo es otro de los aspectos mejor calificados. Lo que hay que aclarar es que no se trata de aprender "técnicas de relajación" o ejercicios para reducir el estrés, sino de reflexiones y toma de decisiones que llevan a la disminución del estrés y a un manejo más saludable de la carga afectiva.

Concluimos este libro con el anunciado capítulo cinco, un glosario desarrollado por la Asociación Alemana de Supervisión, DGSv por sus siglas en alemán que fuera traducido al español. Este glosario es un aporte para todos aquellos(as) profesionales que se dedican a este tipo de asesoría. Define qué es la supervisión y cuáles son sus principios éticos, beneficios, y campos de aplicación, además de reunir de la "A" a la "Z", aquellos conceptos y términos clave para actuar en el ámbito laboral. Gracias a la Asociación Alemana de Supervisión por este valioso aporte.

Las Editoras

Capítulo 1

La formación en Supervisión Psicosocial y sus condicionantes en Mesoamérica

Del miedo hacia la emancipación –*Supervisión Psicosocial en Guatemala*–

Vilma Duque Arellanos

Resumen

El presente artículo da cuenta del inicio de la formación y práctica de la supervisión psicosocial en Guatemala y analiza los impactos que ha tenido a lo largo de más de una década de aplicación. Con ejemplos concretos de los casos de supervisiones que hemos realizado con organizaciones sociales e instituciones del Estado en el país y ejemplos de la formación de supervisores(as), exploro el peso del trauma social, la cultura y el poder en muchas dinámicas sociales. Al final concluyo con algunas reflexiones y retos que enfrenta la supervisión en países como Guatemala y lo que este modelo de trabajo grupal puede ofrecer para ir transitando de una sociedad autoritaria y violenta, hacia otra de mayor participación e inclusión.

Palabras clave: Supervisión Psicosocial, violencia crónica, cultura, trauma social, poder y cambio.

Introducción

Guatemala 2005, todavía bajo la euforia de la firma de los Acuerdos de Paz que pusieron fin a un conflicto armado de más de 36 años, los profesionales de ayuda trabajaban más allá de sus límites. Prevalecía una sensación de desborde y sentimientos de impotencia ante la magnitud del daño social provocado. En acciones militares dirigidas por el propio Estado de Guatemala, comunidades enteras habían sido eliminadas y miles de personas desaparecidas. Desde las organizaciones dedicadas al trabajo psicosocial en el posconflicto discutíamos que lo prioritario sería formar a personal de base que nos apoyara con semejante tarea, porque además más del 80 % de las víctimas eran mayas. La urgencia del día a día no daba espacios para la reflexión y mucho menos para

pensar en el impacto que todo esto tenía en los que ayudaban, parecía casi prohibido.

Los profesionales, muchos psicólogos(as), buscábamos entender las raíces históricas de una violencia estructural que había dado origen a un conflicto armado de larga duración. La formación que teníamos resultaba insuficiente para abordar los impactos de una violencia política cuyos efectos han dado origen a la violencia crónica que vivimos en el presente (Adams, 2012). Estas carencias unidas a profundos sentimientos de indignación fueron motivando la creación de espacios de formación y diálogo. La Red de Salud Mental, la Maestría en Psicología Social y Violencia Política y el Diplomado en Salud Mental Comunitaria dirigido a promotores de base, fueron los inicios.

Sin embargo algo más nos seguía faltando, todos(as) hablábamos de ese desgaste emocional que implicaba trabajar con experiencias traumáticas y cómo estas se manifestó en las relaciones y en los propios cuerpos poniendo en peligro a la persona y al trabajo. Y es que un alto porcentaje de los profesionales y personal de ayuda habíamos sufrido en carne propia la guerra y sus impactos. Era común hablar de familiares desaparecidos, de amigos torturados y de las vivencias propias en la guerra, ya fuera como personas civiles o combatientes. Esta combinación entre ofrecer ayuda y necesitarla empezó a ser tema central de muchos encuentros: ¿Quién ayuda a los que ayudan? era el grito de auxilio en un contexto que no cambiaba y en donde la paz anhelada sonaba a metáfora.

Fue así como en el mismo año 2005, por iniciativa del Programa de Apoyo al Proceso de Paz de la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (PCON/GIZ), invitamos a la profesora Elisabeth Rohr de la Universidad de Marburg en Alemania, quien además de ser supervisora y analista de grupos contaba con experiencias en Guatemala y Latinoamérica. Con ella ofrecimos el primer taller para presentar la supervisión, un modelo de asesoría ampliamente conocido y utilizado en el continente europeo, orientado justamente a abordar los impactos emocionales del trabajo.

En este primer taller participaban profesionales de organizaciones que se habían aglutinado en la "Red de Salud Mental". Las primeras reacciones ante el modelo eran ambivalentes. Por un lado los profesionales sentían la necesidad de hablar de la impotencia y el dolor en un espacio que se ofrecía como protegido y, por el otro, temían al desborde. Desconfiaban de que la supervisión, un concepto que se asociaba a

"control", pudiera ser realmente un espacio confiable y contenedor de todo el dolor e impotencia acumulada por tantos años. ¿Cómo se podía confiar en un modelo de trabajo que venía de Europa? ¿Cómo podía la supervisión hacer frente a las tremendas demandas terapéuticas de los profesionales mismos? El hecho de que muchos fuéramos psicólogos no nos hacía inmunes al daño personal y al trauma social que habíamos sufrido. Muy pocos habíamos tenido el lujo de hacer procesos terapéuticos propios.

¿Podría la supervisión ser un espacio para restablecer la confianza en un país que no sólo negaba el pasado, sino imponía el silencio? Un país en donde el miedo y la desconfianza seguían marcando las formas de relacionarse con los otros. En donde al autoritarismo se reflejaba en estructuras organizacionales rígidas y verticales, pero también en formas de relacionamiento con muy poca tolerancia hacia lo diverso ¿Cómo podía la supervisión funcionar con tantos traumas y duelos inconclusos? Y más aún cuando los profesionales de ayuda éramos parte de este entramado. Pero ¿En qué consistía este modelo de atención? ¿Funcionaría en países como Guatemala?

¿Qué es la supervisión y para que sirve?

Nacida en el siglo XIX, la supervisión inicialmente fungía como un espacio para reflexionar sobre las enormes presiones y cargas a las que se enfrentaban los trabajadores(as) sociales atendiendo a población marginada en Estados Unidos e Inglaterra. Pero también formaba parte de la práctica psicoterapéutica especialmente la psicoanalítica. En 1920, se convierte en un enfoque importante en los estudios de trabajo social y a partir de los años 50, se expande en varios países europeos para establecerse como una profesión con una larga tradición (Belardi, N. 2002:19-20). Como bien lo define la Asociación Alemana de Supervisión (DGSv por sus siglas en alemán), "*la supervisión como concepto de asesoría se refiere a valores básicos como: igualdad social, emancipación, participación, democracia, respeto y aprecio. [....] está enraizada a un concepto de humanidad que reconoce la dignidad de una persona como valor primordial y que comprende al ser humano como individuo y como ente social*"[1].

1 Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) 2012: Supervisión ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit (La Supervisión-un aporte para la calificación del trabajo profesional). Köln. Página 18. Para más detalles ver: www.dgsv.de

Uno de sus objetivos es garantizar y mejorar la calidad del trabajo profesional, el buen funcionamiento de equipos y organizaciones y una mejor atención a los usuarios. Para ello recurre a una diversidad de fuentes teóricas que abarcan: la psicología, la sociología, el trabajo social, la pedagogía, las ciencias de la comunicación, teorías sobre las organizaciones y la mediación de conflictos. En la práctica, una sesión de supervisión empieza con la presentación de un caso que el grupo elige. Se destina un tiempo para que el grupo tenga claridad sobre este. En un siguiente paso se trabajan los aspectos más emocionales, es decir de qué manera el caso afecta a la persona que lo presenta y al grupo en su conjunto. Se exploran las asociaciones, imágenes y fantasías que este genera.

El grupo opera como espacio de apoyo para sus miembros, cada uno es escuchado al compartir experiencias emocionales similares a las de los otros creando así un sentimiento de pertenencia. Se analizan y tematizan las defensas y conflictos, así como las formas aparentemente irracionales de actuación o interacción (Foulkes & Anthony, 2006:81) Finalmente, desde diversas perspectivas, se buscan propuestas de solución o comprensión del tema presentado. De esta manera el grupo ayuda a visibilizar las fortalezas y recursos de cada uno dándole mayor sentido al trabajo. Todo esto sucede en un espacio protegido fuera del ámbito de trabajo. Al reunir a equipos o expertos en un mismo tema se convierte en un lugar ideal de formación y aprendizaje para explorar formas más efectivas de abordaje y relacionamiento. Ayuda además a evidenciar los riesgos que corren los profesionales que por la naturaleza del trabajo que hacen pueden estar expuestos a lo que conocemos como "síndrome de desgaste laboral" y "síndrome del que ayuda". Estos fenómenos ampliamente documentados (Belardi 2002, Schmidbauer, 2001, Pross, 2009 y Fengler, 2012) suceden cuando los profesionales fuertemente motivados por ayudar a los demás, son incapaces de reconocer los propios límites y trabajan hasta el cansancio poniendo en riesgo su salud y la de las personas que atienden. En este sentido, la supervisión tiene un rol profiláctico muy importante para evitar el burnout.

Si bien la supervisión no es un espacio terapéutico, se convierte en lugar protegido en donde se hace posible hablar de las emociones, de las cargas laborales y casos extenuantes que impactan en los profesionales, en los equipos y en las mismas organizaciones. El poder hablar de problemas y dilemas en un clima de respeto mutuo y mediado por una persona externa bajo el principio de confidencialidad, tiene un efecto

liberador, genera confianza y cohesiona. Está ampliamente documentado que los problemas y conflictos en los grupos humanos son normales, naturales y necesarios para generar cambios. Sin embargo si estos se ignoran o minimizan terminan minando las relaciones en equipos y organizaciones.

Por otro lado al ser un espacio reflexivo de las dinámicas laborales y sociales, cuestiona relaciones de poder y valores arraigados en la cultura, que limitan el desarrollo de la autonomía y creatividad en el trabajador(a). Al fomentar la participación de cada uno en el grupo, contribuye a darle nombre a sentimientos, valores y dinámicas que se esconden detrás de los conflictos laborales. De esta forma la supervisión, sin ser ese su objetivo principal, contribuye a reducir el peso de jerarquías inflexibles, a democratizar el poder y fomentar la participación activa y responsable. En pocas palabras empodera y crea condiciones para relaciones más horizontales, respetuosas y dignas.

Cuestiona además el rol tradicional que se le asigna a los expertos que saben cómo se solucionan los problemas. El supervisor(a) es responsable del proceso, pero no del contenido y el resultado. No se trata de aplicar técnicas, consejos o dar recetas, "el supervisado(a) es dueño del caso o problema". La supervisión ayuda así a entender, a tener miradas diferentes sobre un asunto o tema, pero quienes resuelven son los supervisados(as). El supervisor(a) se convierte en alguien que contiene al grupo, posibilita la expresión de ideas, fantasías y sentimientos, media en conflictos y facilita la comunicación abierta y respetuosa[2].

Vista así la supervisión se ofrecía como un modelo de asesoría con un enorme potencial para la transformación en contextos violentos y traumatizantes como el que presentaba Guatemala. La apertura que ofrecían los Acuerdos de Paz y el apoyo masivo de la cooperación internacional en ese tiempo fueron el punto de partida para sus inicios en el país.

Haciendo historia: Más de una década de supervisión en Guatemala

En el mismo 2005, con el apoyo de la cooperación alemana GIZ y el reconocimiento de la Universidad de Marburg en Alemania, iniciamos con el primer diplomado para la formación de supervisores(as) en Guatemala. Junto con la profesora Elisabeth Rohr se trabajó la propuesta

2 Sobre el rol del conductor en procesos grupales ver: Foulkes, S.H. (1981): Psicoterapia Grupo-Analítica –Métodos y Principios. Barcelona-España. Ed. Gedisa. Páginas 208-250.

curricular que sería la base para el establecimiento de un nuevo campo de trabajo en Guatemala: La supervisión, a la cual optamos por llamar como "supervisión psicosocial". El concepto "psicosocial" rescataba el enfoque que varias de las organizaciones participantes usaban como base de su trabajo, pero también para alejarnos de la asociación del término como "control".

Lo "psicosocial", con una larga tradición en Latinoamérica, hace referencia a una concepción según la cual la persona es producto de sus relaciones sociales y de los contextos históricos y políticos en los que se desarrolla. De igual forma los daños y traumas sólo pueden ser entendidos en esta dimensión histórica-social. Apunta a la toma de consciencia del devenir histórico y rescata al sujeto social como ente activo en la transformación de las condiciones que lo oprimen. Hace énfasis en el desarrollo de fortalezas y capacidades de las personas, más que en sus debilidades y carencias[3]. Esta fue una de las adaptaciones importantes que respondían al contexto y que perfilaban el futuro de esta nueva profesión.

La primera promoción de supervisores(as) contaba con 18 personas, en su mayoría psicólogos y trabajadores sociales que trabajan con sobrevivientes del conflicto armado en Guatemala. Había también cooperantes alemanes vinculados a la promoción de la paz y trabajadores del Estado del recién creado Programa Nacional de Resarcimiento. Más de la mitad trabajaban en el Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial-ECAP, una organización que desde antes de la firma de la paz, empezó a abordar los impactos traumáticos de la violencia política y que más adelante jugará un rol decisivo para la enseñanza y práctica de la supervisión en el país.

Este proceso pensado para dos años, constaba de cinco módulos que se llevaban a cabo en talleres compactos de una semana completa de duración cada uno. Ofrecía un pensum de estudios que exploraba en la historia y surgimiento de la supervisión, así como en sus técnicas y formas de trabajo. Hacía especial énfasis en los modelos psicodinámicos de la teoría grupal desarrollados por autores reconocidos como por ejemplo: Lewin, Freud, Balint, Bion, Foulkes y Cohn, entre otros. Profundizamos además en teorías de la comunicación intercultural, la mediación de conflictos, así como los modelos sistémicos que explicaban las

3 Para mayores detalles ver: Montero, Maritza (2004): Introducción a la Psicología Comunitaria –Desarrollo, conceptos y procesos. Ed. Paidos. Argentina. Martín-Baró, Ignacio (2004) Sistema, Grupo y Poder-Psicología Social desde Centroamérica (I y II). UCA Editores. El Salvador. Entre muchos otros.

estructuras y funcionamiento de las organizaciones y sus impactos en las personas y equipos. Si bien el enfoque era amplio, tenía una fuerte base psicoanalítica que provenía del modelo en el cual había sido formada la conductora, la Dra. Rohr. A la par de la formación teórica, se destinaban varias horas a la práctica de la supervisión mediante casos que aportaban los mismos participantes.

La segunda promoción (2011-2013)[4] contaba con mejores condiciones de partida, varios habían participado en espacios de supervisión facilitados por el primer grupo, habían leído y conocían la práctica. De los 23 participantes, la gran mayoría seguía trabajando con sobrevivientes de la violencia política, violencia contra la mujer y en programas de la cooperación internacional. El denominador común era nuevamente la violencia y el trauma en sus diferentes formas y casi todos los casos de trabajo giraban en torno a estos temas. Los antecedentes de la primera promoción nos permitían ahondar más en los problemas específicos que demandaba la práctica y que incorporamos a la formación. Todos los que iniciaron concluyeron la formación e iniciaron su trabajo como supervisores(as) no sólo en el ámbito de las ONG´s, sino también con instituciones del Estado vinculadas al sector justicia.

Con esta experiencia acumulada, iniciamos con la tercera promoción (2015-2016). Esta vez dábamos un salto cualitativo, además de ampliar los contenidos para profundizar en temas de trauma, cultura y poder, abrimos la convocatoria a la región mesoamericana y buscamos el apoyo académico de la Universidad del Valle de Guatemala-UVG. La UVG cuenta con una "Maestría en Consejería Psicológica y Salud Mental" y un módulo dedicado a la supervisión clínica, otra de las formas de supervisión igualmente importantes para el ejercicio profesional. Su rol fue fundamental para sistematizar el proceso.

De los 22 participantes que terminaron este último proceso, ocho venían de México, desde Saltillo/Coahuila, Veracruz y la ciudad de México, hasta Chiapas en el sur, dos de El Salvador, tres de Alemania y el resto de Guatemala. Habían psicólogos(as), sociólogas, comunicadoras, trabajadoras sociales, promotoras, abogadas y teólogas. Este grupo mostraba mayor diversidad. Provenían de diferentes países vecinos y de Alemania, representaban diversas profesiones y funciones. Pero la diversidad no sólo se mostraba en los elementos más obvios, sino también en las dinámicas grupales. Las discusiones eran muy intensas

4 Las siguientes promociones contaron con el apoyo de la Asociación Alemana de Supervisión DGSv y Pan para el Mundo-Servicio Protestante para el Desarrollo de Alemania.

y tanto México como El Salvador habían introducido "la fiesta" en el grupo, las expresiones culturales aumentaban a medida que el grupo ganaba confianza y hasta se llegó a instalar "El Mariachi Psicosocial" un grupo musical con propias composiciones alusivas a la supervisión.

Me atrevo a decir que esta riqueza intercultural había trastocado las dinámicas propias de una sociedad tan represiva y silenciada como la guatemalteca. México, aunque comparte una historia de violencia muy parecida a los otros países de la región, ha tenido otro desarrollo, mayor acceso a la educación, orgullo nacional y hasta una revolución. Varios de los participantes de ese país contaban con doctorados y maestrías, así como formación terapéutica especializada. Conocimientos y experiencias que se vertían en las discusiones y trabajos grupales. Por otro lado, al venir desde el vecino país, se concentraban en la formación y su asistencia periódica le daba continuidad al grupo. Con su sola presencia cuestionaban las ausencias y salidas de los otros(as). Las ausencias era una de las irritaciones más fuertes que nos acompañó con los grupos de formación y que fue tema del proceso formativo. La formación de supervisores(as) con un fuerte enfoque teórico-práctico invitaba a los y las participantes a presentar casos de su práctica profesional como estrategia de aprendizaje. A través de estas vivencias facilitadas por supervisoras experimentadas, se lograba aplicar los conceptos teóricos aprendidos.

Supervisión Formativa-explorando en los dilemas

Un ejemplo concreto de los casos de supervisión que se abordaban en estos espacios, era el dilema que implicaba tratar de entender la perspectiva del victimario y la carga ideológica que este representa. En repetidas ocasiones se convirtió en uno de esos temas tabú que generaba discusiones acaloradas. Había entre algunos participantes de la formación serios problemas de imaginar la perspectiva del victimario porque lo políticamente correcto era estar incondicionalmente de parte de la víctima. Esta dicotomía ponía en entredicho la función del supervisor(a) cuya tarea central era precisamente abrir diferentes perspectivas que ayudaran a entender esas zonas grises en donde el ser humano, bajo ciertas condiciones sociales, puede transitar de ser víctima a victimario.

Producto de estos dilemas, las sesiones de supervisión formativa, resultaban agotadoras para quienes conducíamos esos espacios. La carga afectiva terminaba desbordando el espacio y cada vez más reconocíamos los impactos del trauma a nivel individual y colectivo.

Los mismos participantes parecían tener huellas de esos traumas, abundaban las ausencias sin justificaciones, las llegadas tardes o salidas temprano, la falta de compromiso, el miedo a iniciar procesos de supervisión o poner límites ante relaciones abusivas, el miedo a vincularse (Rohr, 2015:119-123).

Estas actitudes y conductas reflejaban lo que Yolanda Gampel (2006:17) denomina como "residuos tóxicos" de ese trauma colectivo que se transmite de generación en generación cuando no se elaboran. Y es que en situaciones extremas de violencia social y política se ve amenazada no sólo la capacidad de pensar, sino también de sentir y relacionarse. Como bien lo resalta, Peter Levine P. (2013:19), el trauma se vincula con la pérdida de conexión: con nosotros mismos, nuestros cuerpos, nuestra familia y mundo que nos rodea. Estos efectos sin embargo suelen ser sutiles y poco conscientes. Suceden paulatinamente minando la autoestima, la confianza y el placer por la vida que a nivel social se traducen en falta de empatía e incapacidad de mantener y cuidar los vínculos, pero también de asumir compromisos y cumplirlos. Según Levine (2012:56) la difusión de límites como parte de la desconexión con el propio cuerpo tiene implicaciones también a nivel de las relaciones, porque es imposible establecer límites si no conoces tus propias fronteras.

Otro tema de discusión en la supervisión formativa se asociaba al conflicto que generaba el asumir una postura crítica y autocrítica frente al propio trabajo y la organización. Los supervisores(as) en formación reflejaban a manera de espejo, lo que ellos mismos estaban viviendo con los grupos de supervisados o en sus puestos de trabajo. Muchas de estas organizaciones, inconscientemente, reproducían relaciones de maltrato ante el mismo personal. Algunas incluso presentaban varios de los síntomas que caracterizan a las organizaciones traumatizadas y con altos niveles de estrés.

Según Christian Pross (2009), un psicólogo alemán que se ha dedicado a la investigación de los impactos de trabajar con traumas en equipos y organizaciones, cuando hay difusión de roles y todos hacen de todo, cuando no hay una dirección clara y no se gestionan conflictos, no hay claridad de límites o estos se sobrepasan, las organizaciones terminan desgastando a su personal y reproduciendo lo que sucede con la población traumatizada. Estos eran los casos que veíamos en la supervisión. Varios de los supervisados estaban literalmente "quemados", habían perdido la motivación y la energía para continuar y no sabían cómo liberarse de esta pesada carga. ¿Sería posible en este contexto como

supervisor(a) mantener la apertura necesaria para tematizar los dilemas de la práctica de las organizaciones sin volverse blanco de ataques? ¿Qué hacer con tanta carga ideológica, con el compromiso y la exigencia de lealtad incondicional? ¿Cómo liberarse de las ataduras del pasado sin comprometer las propias creencias? Por un lado la supervisión prometía ser un espacio confidencial en donde todos podían hablar sin sentirse amenazados, en donde no habían jerarquías. Por otro lado la información de los casos tratados salían del grupo y esto generaba temores de que la supervisión sirviera para cuestionar las propias prácticas.

Por este motivo empezamos a ampliar los contenidos de la formación para introducir los temas de trauma y cultura. Era evidente que el trauma social tenía impactos en el trabajo institucional y que las estructuras autoritarias con las que nos enfrentábamos en la práctica formaban parte de un entramado cultural que ha normalizado el ejercicio de la violencia y el uso y abuso del poder para relacionarse. Había que profundizar en cómo el trauma producido socialmente se reflejaba en la sociedad y en los grupos y en el cómo la cultura legitimaba relaciones de poder abusivas que marca la dinámica de los grupos que atendemos.

Trauma, cultura y poder y sus impactos en las personas, organizaciones y sociedad como conjunto, aparecían como temas clave que tendrían que ser profundizados en todo proceso formativo orientado al trabajo grupal en países como Guatemala. Ocuparnos de estos temas desde la mirada regional requería de acercamientos teóricos, pero también de debates que permitieran vincular esas teorías con las experiencias de los y las participantes y sus respectivos contextos.

Hablando de trauma y su impacto para la supervisión

Más que abordar las teorías de trauma que son tan diversas me gustaría enfocarme en algunos aportes teóricos importantes para la supervisión, así como en las reflexiones y vivencias del último grupo de formación. La idea de fondo era tener acercamientos con teorías que nos ayudaran a entender los fenómenos que vivíamos en los grupos.

Entre los enfoques nacidos del mismo contexto de los y las participantes destacaba la propuesta de Martín Baró (2000) un psicólogo social y sacerdote jesuita cruelmente asesinado por el ejército salvadoreño. Él desarrolló el concepto de "trauma psicosocial" para referirse a la herida causada por la vivencia de situaciones de violencia prolongada en contextos de guerra, desarraigo y exclusión. Demostró en múltiples investigaciones que en estas condiciones el origen de los traumas no

se encuentra en el individuo, sino en la sociedad que los provoca y que las reacciones traumáticas son respuestas "normales", ante situaciones anormales.

En esta línea de desprivatizar el trauma se enmarcaban también los ensayos de David Becker, Elizabeth Lira y otros que han trabajado en Chile con sobrevivientes de violencia política. En una de sus publicaciones "La invención del Trauma –historias entrecruzadas" Becker (2006) apela a la necesidad de "despatologizar" este concepto para entenderlo en la dimensión social y política en que se produce. Estos enfoques junto a otros desarrollados en Latinoamérica, dieron origen a lo que hoy en día se conoce como Psicología Social Latinoamericana y Psicología Social de la Liberación, que han ayudado a fundamentar la práctica de varias de las organizaciones que participaban de la formación[5].

Para ampliar esta mirada nos ocupamos además de otros autores, en su mayoría judíos que sobrevivieron al holocausto, como por ejemplo: Bruno Bettelheim (1982) y su concepto de "traumatización extrema" para referirse a esas experiencias de origen sociopolítico que atentan contra la vida y que se dirigen a destruir al sujeto, sus sistemas de valores, creencias y contexto social al cual pertenece. Así como Hans Keilson (1979), que introdujo el concepto de "traumatización secuencial" para explicar esos eventos extremos que se componen de una serie continua de situaciones traumáticas que muchas veces se mantienen aunque el terror haya terminado.

Especialmente el concepto de "traumatización secuencial" nos ayudaba a entender por ejemplo, cómo en el caso de las familias que en Centroamérica migraban a causa de la violencia, eran nuevamente violentadas en su tránsito al país de destino al ser tratadas como delincuentes y sometidas a encierro. Pero también la situación de las víctimas del conflicto armado en Guatemala que habían sufrido el despojo durante la guerra y nuevamente eran blanco del despojo de la tierra en el presente. A un trauma se superponía otro en una historia sin fin.

Nuestro acercamiento a la comprensión del trauma en el proceso formativo se vio complementado por dos autores más que han hecho contribuciones significativas para entender la dinámica social del mismo. Por un lado, Vamik Volkan, un psiquiatra y psicoanalista estadounidense de origen turco-chipriota, que se ha dedicado a investigar los conflictos mundiales en tiempos de guerra y de paz. Volkan sostiene que cuando un grupo o pueblo que ha sido traumatizado no puede elaborar

5 Para mayores detalles ver: Duque, Vilma (2011).

sus sentimientos de minusvalía y humillación y no puede afirmarse a sí mismo, ni elaborar el duelo de la pérdida, transfiere estas tareas sin resolver a las generaciones futuras. Según este autor, la negativa de los Estados de trabajar los impactos traumáticos de las guerras en sociedades postconflicto se convierte casi inevitablemente en detonante para nuevos conflictos.

De gran ayuda fueron también las experiencias terapéuticas de Yolanda Gampel (2006), una psicoanalista argentina trabajando con sobrevivientes del holocausto en Israel. Gampel, partiendo del concepto de radioactividad que viene de la física, lo utilizó como metáfora para explicar los monstruosos efectos de la violencia sociopolítica que contaminan la vida social. Esta analogía del trauma social como "material radioactivo" nos ayudaba a entender el por qué cuando los traumas sociales no se reconocen y no se elaboran terminan por transmitirse a las siguientes generaciones emergiendo como síntoma, enfermedad o dolor social. Nos permitía dimensionar no sólo los daños a nivel de las relaciones sociales, sino también a nivel de los cuerpos que lo sufren. En su trabajo clínico con sobrevivientes del holocausto, Gampel ha logrado documentar que los descendientes de la segunda y tercera generación pueden llegar a presentar síntomas que afectan al que los sufre y a todo el sistema familiar y entramado social.

En esta misma línea de pensamiento Judith Herman (2004:91), que ha explorado los impactos de la violencia y cómo superar sus consecuencias sobre todo en mujeres, sostiene que "*el daño a las relaciones no es un efecto secundario del trauma como se pensaba al principio. Los acontecimientos traumáticos tienen efectos no solo sobre las estructuras psicológicas del yo, sino también sobre los sistemas de vinculación y significado que unen al individuo con la comunidad*" destruyendo la confianza básica en el otro y alterando el sentido de vida en la víctima o sobreviviente afectando cualquier proyecto de vida personal y social.

Y es que en contextos traumatizantes, trabajar con los sentimientos, los afectos y las emociones a nivel grupal como lo hacemos en la supervisión, es trabajar con las pérdidas de vínculos, con los traumas y duelos no resueltos que se conectan con nuevas experiencias de violencia. Es trabajar con el dolor reprimido y la cólera contenida que amenaza con desbordar cualquier espacio grupal. Quizá por ello en muchos grupos de supervisión, los supervisados(as) evaden hablar de conflictos porque lo perciben como una "bomba de tiempo" capaz de despertar la cólera destructiva acumulada por tantos años.

Aquí nos enfrentamos ante un fenómeno difícil de trabajar en los grupos: cuando la energía de la cólera que podría producir cambios es contenida y no canalizada, oculta el verdadero problema y se dirige contra la persona, explota en acciones irracionales o en la huida. Levine (2013:83), que se ha dedicado a investigar los impactos del trauma, sostiene que las personas traumatizadas carecen de la agresividad saludable que sería necesaria para desarrollar sus vidas [...] "*tienen miedo de su propia agresividad. Por tanto cuando empiezan a salir de la inmovilidad (con su agresividad inherente), reprimen esta respuesta agresiva que podría salvarles la vida. Esta represión tiene como consecuencia una vuelta a la parálisis. Así, como la agresión queda abortada, tienen miedo de volver a involucrarse con la vida*". En los espacios de supervisión estos fenómenos contribuyen o al desborde en los grupos o al repliegue en conductas que evitan enfrentar los conflictos de manera sana abandonando los procesos.

En un análisis realizado por el último grupo en formación sobre las señales de trauma que identificaban en sus organizaciones o con quienes trabajaban, sobresalían: *las rupturas afectivas y la desconexión emocional, las conductas pasivo-agresivas que se manifestaban en las relaciones de trabajo. Pero también la desconfianza y falta de confianza en sí mismos aunado a la evasión de la propia responsabilidad. Observaban además el fenómeno de la búsqueda constante de chivos expiatorios, así como el bloqueo de planes a futuro, el fatalismo y el conformismo*[6]. Estos resultados compartidos en plenaria ayudaban a dimensionar que sin una comprensión de los efectos del trauma, difícilmente podía trabajarse con grupos en estos contextos.

Estos hallazgos contrastaban con el análisis de las intervenciones que como supervisores(as) resultaban o prohibidas o peligrosas en Guatemala, México y El Salvador como por ejemplo: *ser directos y confrontar, señalar y poner límites, cuestionar creencias religiosas o políticas, permitir los silencios, cuestionar las relaciones de poder-sumisión entre muchas otras.* Estas intervenciones y sus prohibiciones parecían estar fuertemente arraigadas en la cultura dominante cuyo origen común para los tres países de la región representados, era la conquista y su consecuente opresión y dominación a través de los siglos. Nos surgían muchas preguntas y dudas acerca de ¿qué peso tiene la cultura para

6 Memoria de sistematización del Tercer Taller del Curso Especializado en Supervisión Psicosocial 15 al 19 de febrero 2016. Guatemala, ciudad (documento interno).

entender las dificultades que vivíamos en los grupos de supervisión? ¿Cómo acercarnos a un tema tan complejo, sin banalizarlo?

El peso de la cultura

Parecía obvio que la comprensión de los impactos del trauma y sus manifestaciones individuales y colectivas no eran suficientes para explicar las complejas dinámicas sociales que surgían en los grupos de supervisión. ¿Qué había de fondo que hacía tan difícil entender y actuar sobre estas dinámicas? Un artículo escrito por un renombrado escritor guatemalteco, Dante Liano[7], nos acercaba a la pista de un tema igualmente complejo. El autor se refería justamente al "peso de la cultura" en sociedades como la guatemalteca cuya fundación se sustentaba en la historia colonial de despojo y en las élites que le dieron continuidad. Para ello se basaba en las dimensiones culturales desarrolladas por un psicólogo social holandés, Geert Hofstede.

Con un estudio comparativo realizado en 72 países del mundo el psicólogo holandés buscaba crear una terminología para describir culturas con base empírica que permitiera tener información sistematizada. Partía del supuesto de que hay patrones culturales que afectan el comportamiento de las personas, las organizaciones y las sociedades que son muy persistentes en el tiempo y difíciles de cambiar por el entramado de valores que lo sustentan. Entre las dimensiones analizadas por Hofstede (2001), cruzadas con estudios históricos, sociológicos, antropológicos y filosóficos, se encontraban: 1. Distancia al poder; 2. Individualismo/colectivismo; 3. Masculinidad/Feminidad; 4. Evasión de la incertidumbre; y 5. Orientación a largo/corto plazo. Más tarde se agregarían otras categorías como: 6. Indulgencia/Contención.

¿Cómo nos ayudaban estas categorías a entender las dinámicas grupales en nuestros espacios de supervisión y qué significaban para la práctica? Definitivamente todas las dimensiones impactan en la dinámica de las sociedades porque son fenómenos universales. Sin embargo, de las seis dimensiones, dos me parecen especialmente relevantes para el presente análisis, el tema de cercanía o distancia al poder (PDI)[8] y la evasión de la incertidumbre (UAI)[9].

7 Liano, Dante (15 de mayo del 2011): Las consecuencias de la cultura. elPeriódico, Guatemala.
8 En inglés: Power distance index (PDI)
9 En inglés: Uncertainty avoidance index (UIA)

Cuando el poder está tan lejos

De estas categorías la más clara de observar era los impactos que tenía el poder en los grupos y que Hofstede medía como "Índice de Distancia al Poder (PDI)". Un puntaje elevado en esta dimensión significa aceptar que el poder está distribuido de forma desigual y es visto como natural. La puntuación baja por el contrario, evidencia que los miembros de una cultura esperan que las relaciones de poder sean más equitativas y en condiciones de mayor igualdad. Una de las preguntas que Hofstede hacía para analizar esta dimensión fue: *¿En su experiencia, cuán frecuentemente ocurre el siguiente problema: empleados tienen miedo de expresar desacuerdos con sus jefes*? El supuesto de este cuestionamiento era que en una organización muy jerarquizada, en donde el poder está concentrado, los subordinados aprenden e internalizan que puede ser muy peligroso cuestionar las decisiones de los superiores, aceptan los liderazgos autocráticos como naturales y en algunos casos como deseables.

Comparando los países representados en la tercera promoción de supervisores(as) encontrábamos que Guatemala con 95 puntos, era el país con más distancia al poder. Le seguía México con 81, El Salvador con 66 y Alemania (junto con Costa Rica) [10] con 35. ¿Qué nos decían estas cifras?

En primer lugar que en los países con mayor distancia al poder se acepta y tolera que los poderosos tengan privilegios, se ve como algo normal. Según Hofstede, en estos contextos los conflictos frecuentemente conducen a la violencia y las religiones predominantes o los sistemas filosóficos enfatizan la jerarquía y la estratificación. El sistema familiar y educativo se basa en la obediencia a la autoridad y los niños(as) no cuentan, no opinan. Por el contrario cuando existe poca distancia al poder los niños(as) son tratados como iguales, desde muy temprana edad se fomenta la autonomía y se permite y propicia que estos contradigan a sus padres o adultos[11].

A nivel de las organizaciones e instituciones que mantienen la lejanía al poder se reproducen las desigualdades que se viven en la sociedad en su conjunto y la autoridad se impone. La lealtad incondicional es considerada una virtud y se sospecha de los jefes o jefas extranjeras[12]. Florecen las relaciones clientelares y la corrupción está socialmente permitida. Generalmente los subordinados esperan que se les diga lo

10 Ver: http://www.geert-hofstede.com
11 Hofstede 2001. Página 100.
12 Ibid. Página 160.

que han de hacer, la creatividad y autonomía son vistas como peligro. Los desafíos al poder tienen consecuencias negativas para los individuos y colectivos[13].

Esta dimensión parecía como "anillo al dedo", nos ayudaba a entender el por qué en los grupos que atendíamos no estaba permitido, ni aceptado cuestionar a la autoridad fuera este el padre/madre, maestro, patrón o jefe/a. La obediencia a la autoridad parece una consecuencia lógica y esperada en este sistema de valores. Y es que entre más jerárquicas y autoritarias son las sociedades, menos confianza hay en las capacidades de las personas y sus posibilidades de crecimiento y cambio. La pregunta que nos surgía entonces era ¿Qué hace la supervisión al cuestionar estos patrones tan arraigados en la cultura y en el sistema de valores de una sociedad, qué logra con ello?

Con la mirada externa de Elisabeth Rohr una supervisora formada en Alemania, un país de más cercanía al poder, sus preguntas constantes acerca de ¿por qué se toleraban tantos abusos? ¿Por qué no sé podía decir que NO? ¿Por qué era tan difícil negociar o poner límites? nos interpelaba a todos(as). Sus permanentes cuestionamientos movilizaban temores y ansiedades en el grupo de formación. Los silencios y miradas furtivas dominaban el ambiente, las respuestas eran vagas y difusas: "así somos", "así es la cultura". Y es que los mismos fenómenos que ellos manifestaban como futuros supervisores(as), se reproducían en los grupos que empezaban a supervisar. Al grado de que como formadoras nos preguntábamos: ¿Es esto producto del trauma o el peso de una cultura basada en la dominación y el ejercicio de la violencia histórica? Seguramente ambas.

Por su lado la supervisión, como espacio protegido y seguro, abría una pequeña puerta. Fueron tantos los cuestionamientos del ¿por qué? de estas conductas y actitudes que algunos de los y las participantes empezaron a dar explicaciones y asumir responsabilidades. Había que explicar por ejemplo: Por qué faltaban a las capacitaciones, por qué se ausentaban sin decir nada. Por qué no se comprometían. Por qué si agendábamos las fechas de encuentro éstas no se respetaban.

Sobre el control de la incertidumbre y sus consecuencias

Otra dimensión igualmente importante tiene que ver con la débil o fuerte "*evasión de la incertidumbre* (UAI)". Se trata de una dimensión

13 Ver: Hofstede-Cultura y Organizaciones-El Software Mental. En: https://seryactuar.files.wordpress.com/2015/08/3-culturas-y-organizaciones-hofstede.pdf. Páginas 6-8.

que mide la manera en que una sociedad aborda las situaciones desconocidas, los acontecimientos inesperados y la tensión del cambio. Las culturas que obtienen una puntuación elevada en este índice toleran peor el cambio y suelen minimizar la ansiedad que provoca lo desconocido implementando reglas, normativas o leyes rígidas.

Las que obtienen una puntuación baja de este índice están más abiertas al cambio y tienen menos reglas y leyes, así como pautas más flexibles. Guatemala con 99 puntos, México con 97 y El Salvador con 94[14], aparecen como países con una fuerte evasión de la incertidumbre que entre otras provoca actitudes controladoras, escépticas al cambio y con dificultades para aceptar la ambigüedad.

Según Dante Liano (2011:3), el "control de la incertidumbre" está fuertemente relacionado con el autoritarismo. "Una sociedad autoritaria se basa en la intolerancia a la ambigüedad" que propicia el prejuicio, la rigidez, el dogmatismo, el tradicionalismo y racismo. El autor argumentaba que en Guatemala: "*Somos hijos de nuestra historia. La más antigua y la más reciente. El ultraje que está en la base del nacimiento de la nación guatemalteca es la violencia de la conquista española. Esa violencia se perpetuó en las reglas de dominación de los españoles sobre los indígenas, y de los descendientes de los españoles sobre toda la población a su servicio*".

En esta misma línea de pensamiento, Patricia Cerda-Hegerl (2005:335), autora chilena que escribe sobre las dimensiones centrales de la cultura y comunicación en América Latina de hoy, hace mención que "*el estilo elitista y personalista que reinó entre la élite española en el período colonial terminó por afianzar el personalismo familiar en la sociedad latinoamericana [...] Vale decir, un alto nivel de lealtad a nivel de la familia que ofrece protección y ayuda; y poca o ninguna responsabilidad social para con el resto de la población*".

Esto explicaría en parte el por qué la lealtad incondicional a la familia y/o la organización-institución es vista como un valor incuestionable y la sola sospecha de querer violarlo es condenada con la expulsión y el destierro, así como con la pérdida de la base social que sustenta la vida. Es por ello que tener y mantener relaciones es tan importante en Latinoamérica y la eficiencia o calidad tan secundaria. Las personas no son contratadas por sus capacidades y calificaciones, sino por el grado de pertenencia y lealtad al grupo que le da acogida. Consecuentemente

14 Ver comparación por países en: http://www.geert-hofstedes.com

para poder sobrevivir y pertenecer se sacrifica la propia libertad y autonomía.

Por otro lado, en Guatemala, la mayoría de contratos sean estos en organizaciones no gubernamentales o en el mismo Estado son temporales, sin prestaciones o beneficios, lo cual contribuye a una enorme fluctuación de personal. Según el último informe de desarrollo humano (2016:11) el 70 % de la población económicamente activa trabaja en la informalidad sin ningún sistema de protección social.

Estas condiciones laborales llevan, según mi experiencia, a actitudes pasivas y autodestructivas que se reflejan en relaciones tensas en los equipos y organizaciones. La crítica al no poder hacerse a donde corresponde, se manifiesta a nivel de rumor y/o chisme que poco a poco van minando las relaciones. Los conflictos se viven como la antesala de la violencia y por lo tanto ni se abordan o resuelven hasta que salen en forma de enfermedades crónicas o renuncias. Los procesos no se mantienen, la desconfianza domina muchas relaciones, hay poca colaboración y cooperación en los equipos. Y esas son sólo algunas de las dinámicas que encontramos en los grupos que atendemos.

Para ilustrar estos fenómenos me gustaría presentar aquí tres ejemplos de la práctica de la supervisión que sirven de referente para entender qué efectos tiene el trauma, la cultura y el poder en los grupos. El primero se refiere a un proceso de supervisión con una institución del Estado vinculada al sector justicia. El segundo caso, a un proceso de supervisión con una organización que atendía a mujeres víctimas de violencia sexual y el tercero un caso de una de las participantes del último grupo de formación. Los tres casos ejemplifican los dilemas de la práctica, pero también los alcances de la supervisión psicosocial.

Caso 1: ¡A pesar de todo, algo se mueve!

En una de las supervisiones con instituciones del Estado vinculadas al sector justicia el tema del poder se hacía más evidente. Con instituciones tremendamente jerarquizadas y el poder centralizado nos encontrábamos con grupos que llegaban a la supervisión por "orden del superior". La supervisión había sido solicitada por los apoyos que la cooperación internacional daba a estas instituciones y porque el trabajo de ECAP con grupos ya gozaba de cierta credibilidad.

Quienes supervisábamos a estos equipos, nos dimos cuenta que debíamos hacer una labor que iniciaba por cuestionar cómo se sentían los trabajadores ante el hecho de haber sido enviados de esta forma, les contábamos

con detalle y con mucha suavidad qué podían esperar de la supervisión y les preguntábamos cuáles eran sus expectativas. Favorecíamos la participación y la autonomía y dábamos valor a cada uno de ellos(as). Sin embargo era notorio la ambigüedad e incertidumbre con que participaban. Tenían miedo de que, pese a hacer énfasis en la confidencialidad, lo que allí dijeran podía usarse en su contra. Y es que en este sentido, la supervisión operaba como un espacio de participación y libertad que contradecía las prácticas institucionales. Sabíamos por los casos presentados que había amenazas explícitas hacia aquellos que cuestionaban la jerarquía de poder. Era común escuchar de los mismos trabajadores que sus superiores abiertamente les decían: "Al que no le gusta puede irse…. La puerta está abierta…. hay una fila de personas esperando para ocupar ese puesto…".

Al inicio de la supervisión, el espacio era pura catarsis, la queja dominaba las primeras sesiones y el supervisor(a) fungía como el blanco ideal para los ataques. Existía la idea, fundamentada por experiencias previas, que la supervisión podía ser otra forma de control y pretexto para poder despedirlos, la desconfianza era más que obvia. Los equipos se veían como víctimas del sistema y exigían de los supervisores que intermediáramos por ellos(as), que tomáramos partido. Con el tiempo, después de más de siete meses de encuentros, se fueron dando cuenta que ese no era el objetivo de la supervisión. Más allá de que ellos fueran "el caso", empezaron a hablar del impacto que tenía trabajar con la violencia y con cuerpos mutilados, de cómo se manifestaba en ellos y su entorno familiar y social y de las estrategias que usaban para lidiar con esto.

En evaluaciones que hicimos de estos procesos, empezamos a notar sobre todo el crecimiento personal y profesional. Los trabajadores(as) lentamente se atrevían a poner límites, empezaban a cuidarse. Había mayor reconocimiento de sí mismos y de los otros. Se notaban cambios en la manera de relacionarse y comunicar, en las formas de manejar el estrés y las cargas laborales y en el reconocimiento de estos espacios. Como grupos se atrevían a hacer recomendaciones de lo que querían cambiar, proponían mejoras y ofrecían salidas a viejos conflictos.

En un caso particular, pidieron como equipos, hablar con el jefe de la institución quien de manera inusual en Guatemala, se mostró abierto a la invitación. Quienes participamos de ese encuentro, lo vivimos como un ejercicio de participación y democracia, que aunque no cambia la estructura de hoy para mañana, abría una pequeña puerta para la negociación y el diálogo. Era obvio que los cambios estructurales y las maneras de entender y ejercer el poder desde arriba, apenas cambiaba. La relación con el

jefe o el superior seguía siendo vertical, jerárquica y con poco espacio para el diálogo. Lo que sí cambiaba era la manera de percibirlos.

Caso 2: "Hasta que el barco se hunda-El equipo como caso"

En los primeros años de ejercicio profesional como supervisora en Guatemala fui contratada para trabajar con dos equipos de profesionales que atendían a mujeres víctimas de violencia sexual. Desde el primer día noté los síntomas de desgaste que la coordinación me había anticipado. Habían divisiones y los chismes era la forma más común de expresar el malestar que afectaba a todo el equipo y a la misma organización. Los directivos, todos extranjeros, no sabían cómo manejar esta situación y se lo atribuían a problemas culturales. Era común el cambio constante de jefes(as) y coordinadores(as).

El equipo por su parte se sentía víctima de la organización y se lamentaban de lo que ellas(os) percibían como maltratos y abusos. Muchas sesiones giraban en torno a este tema, mejor dicho era el tema. Entre ellas(os) era común inculparse de la dificultad de manejar su relación y comunicación con sus jefes(as) en quienes proyectaban sus cóleras y angustias acerca del futuro del proyecto y de su estabilidad laboral. Se sentían paralizados y también proyectaban en mí todas esas emociones. Eran comunes expresiones como "qué bueno que usted nos escucha y se lleva nuestros problemas". Pero también ponían a prueba mi capacidad de aguantar esa parálisis apelando a que "tenía que acompañarlas, hasta que el barco se hundiera".

Cuando a veces surgían casos del impacto emocional que tenía trabajar con mujeres violentadas, rápidamente alguien lo bloqueaba con el argumento "no volvamos a hablar de lo mismo, yo ya pasé por eso". La insensibilidad ante el dolor del otro les impedía desarrollar empatía y conectar con sus propias vivencias como víctimas. Todos los intentos de hacer algo como equipo fracasaban ante el temor de que el otro(a) fuera una especie de "oreja" que trasladaría información a la dirección, aumentando la desconfianza que ya reinaba. Por otro lado las presiones y demandas de trabajo crecían mientras los síntomas de desgaste erosionaban la capacidad para manejar conflictos. El equipo se había convertido en víctima de sus condiciones y no reconocía sus propios recursos para hacerle frente.

Ante todos estos retos la supervisión fue un espacio de contención para ir analizando todos estos sentimientos, para ir rescatando los logros que como equipo tenían, para valorar sus propios recursos, para salir de la parálisis en que estaban, para ponerse en el lugar del otro, del extraño, del extranjero e identificar el origen de las ambigüedades

y cóleras que esto generaba. Poco a poco iban saliendo del sentimiento de parálisis y victimización que les impedía buscar otras alternativas laborales.

Caso 3: La persona difícil era yo-sobre las huellas del trauma

Una de las presentaciones de cierre de una de las participantes, en un excelente trabajo que exploraba la dimensión transgeneracional del trauma y sus impactos, iniciaba con el sugerente comentario: "La Persona difícil era yo"[15]*. Este concepto propio de la dinámica de grupos, le había ayudado a entender que su mayor dificultad como trabajadora de una institución de la cual su padre había sido parte, era justamente el dolor que de niña había sentido por la ausencia constante de su padre. Había explorado en la historia familiar el origen de la violencia que había terminado en muchas muertes. Comprendía así que tanto su padre como ella, buscaban reparar los daños cometidos por sus antepasados. Entender esta dinámica, a través del proceso formativo que abordaba los impactos del trauma, "le había cambiado su perspectiva, la había vuelto más compasiva, comprensiva y reflexiva de las diferentes realidades de sus compañeros y colaboradores [...] le permitió conectar con el sufrimiento que provocan las ausencias y los sacrificios".*

En la discusión con el grupo formativo, salía a luz que no se podía supervisar sin antes sanar las heridas que bloqueaban el propio crecimiento, sin analizar y entender los patrones familiares y sociales que de manera inconsciente se trasmiten de generación en generación, que están en la base de muchas conductas repetitivas y conflictos no resueltos. Pero además nos hacía ver que el nivel micro reflejaba ese nivel macro marcado por relaciones violentas y abusivas. Ponía el foco de atención en el estrecho vínculo que existe entre individuo y contexto y su rol como productor y reproductor de condiciones sociales.

Este ejemplo evidenciaba que casi todos(as) proveníamos de contextos en donde la violencia había marcado nuestras vidas e influido en nuestras opciones por las profesiones de ayuda. El trauma social se develaba como uno de los puntos nodales a trabajar si optábamos por ser supervisores(as) o sujetos de transformaciones sociales, sino queríamos convertirnos en agentes reproductores.

15 Agradezco a la persona que presentó este caso por su disposición y apertura para publicarlo.

Reflexiones finales: A manera de conclusión

Este primer recorrido sobre algunos impactos y desafíos que enfrenta la supervisión psicosocial en contextos violentos y traumatizantes como los que se viven en Guatemala, México y El Salvador, pone al descubierto la importancia de seguir reflexionando sobre los devastadores impactos de traumas sociales no elaborados, pero también el peso que tiene la cultura que opera como bloqueo para el cambio y el crecimiento.

Los casos presentados nos dejan entrever que la supervisión, como espacio protegido que permite conectar con las propias emociones y vivencias ya sea como supervisor(a) o supervisado(a), ofrece la posibilidad de forma indirecta elaborar los impactos dolorosos de traumas sociales que se reproducen en los equipos de trabajo, en las organizaciones y en los profesionales. Si bien, siempre enfatizamos en que la supervisión no es terapia, sus efectos parecen ser muy terapéuticos y transformadores al crear espacios para la reflexión, el análisis y autoconocimiento, así como para la creación de relaciones de trabajo más sanas y dignas. Ayuda a cuestionar esas formas pasivo-agresivas de enfrentar los conflictos que disminuyen la capacidad de comunicar y relacionarse.

Sin pretender que los espacios de supervisión sean la panacea para transformar una sociedad violenta, sí creo que puede contribuir a crear espacios grupales para desde la cotidianidad de las relaciones laborales, reflexionar sobre las formas conscientes e inconscientes en que vamos reproduciendo relaciones abusivas y violentas. La práctica nos ha demostrado que es posible ir construyendo lazos de confianza que lentamente van quebrando la coraza de temor y desconfianza hacia el otro(a).

La supervisión es una forma diferente de verse, una mirada amplia que permite considerar otras perspectivas de trabajo más responsables y eficientes contribuyendo así a mejorar la calidad de los servicios. Por otro lado al revisar y tematizar patrones autoritarios en los grupos, aporta a nuevas formas de relacionamiento que cuestionan el ejercicio del poder abusivo promoviendo así la construcción de ciudadanía y democracia. Pero para ello todavía hay mucho camino que recorrer.

Es prioritario que los mismos supervisores(as) empecemos por sanar nuestras propias heridas y patrones heredados, necesitamos abrirnos a lo diverso, a lo diferente. Precisamos revisar dogmas y creencias que ciegan la mirada e imposibilitan el diálogo franco y abierto. De lo contrario seguiremos abriendo los abismos que ya dividen a la sociedad y que bloquean el cambio. Necesitamos, como los mismos supervisados, vencer el miedo internalizado que nos paraliza ante los conflictos y la necesidad

de abordarlos. Este será un camino largo que pasa por el autoconocimiento y experiencias grupales vivenciales, pero también por procesos de reflexión profunda de las propias creencias y convicciones que deberían intencionarse en todo proceso formativo de esta naturaleza.

Implica además revisar que el activismo en el que estamos inmersos la mayoría de supervisores(as) formados(as), ofrece pocos espacios para la reflexión, para la escucha de sí mismo y del otro, para detenerse y procesar los sentimientos de impotencia que generan contextos tan agobiantes como los que se viven en Guatemala y los países vecinos. Y es que como bien lo refiere el filósofo surcoreano Byun-Chul Han (2012:35-36) en su ensayo sobre la sociedad del cansancio: "*el don de la escucha se basa justo en la capacidad de una profunda y contemplativa atención a la cual el ego hiperactivo ya no tiene acceso [...] la pura agitación no genera nada nuevo, reproduce y acelera lo ya existente*".

Tenemos que cuestionar esas dinámicas organizacionales que parecen no conocer límites en su trabajo con mujeres violentadas, con familias migrantes en condiciones carcelarias, con desaparecidos o víctimas de tortura que contribuyen a la famosa traumatización secundaria ampliamente documentada[16]. Sabemos de muchos estudios que la exposición constante a narraciones traumáticas produce una especie de contagio en donde el profesional de ayuda puede llegar a presentar síntomas parecidos a los que sufre la víctima. Uno de los objetivos de la supervisión es precisamente ofrecer espacios para elaborar estos efectos, para abordar temas como la reproducción de estructuras violentas. Pero para ello tiene que darse un profundo cambio de perspectiva.

Esta nueva perspectiva significa cuestionar ese sentimiento de "omnipotencia", "miedo" y "culpa" que esconde nuestras frustraciones y vulnerabilidades ante fenómenos sociales complejos, significa abandonar el pensamiento binario del blanco y negro. Recuerdo que cuando durante la formación Elisabeth Rohr nos hablaba de "aguantar" la incertidumbre y los sentimientos de impotencia como una de las tareas del supervisor(a), parecía despertar la furia de los participantes que se oponían a semejante concepto. Como profesional de ayuda, era tan difícil conectar con la impotencia que se asociaba a la pérdida de poder, al abandono. Aguantar la tristeza, el silencio y los conflictos sin buscar una solución inmediata parecían desafíos inaguantables para los participantes acostumbrados a reaccionar "siempre".

16 Este tema ha sido ampliamente trabajado por Arón, A.M: y Llanos, M.T. (2004); por Fengler, J. / Sanz, A. –Ed. (2012) y Pross, C. (2009).

En este contexto valdría la pena reflexionar además que desde sus inicios la práctica psicosocial con víctimas de serias violaciones a los derechos humanos en Latinoamérica partió del "vínculo comprometido" un concepto que supone un rol activo, solidario y no neutral que asume el o la terapeuta frente a las personas que atiende y que ha sido tan importante en todo el trabajo de abordajes y denuncias de serias violaciones a los derechos humanos[17]. ¿Vendría de allí el miedo al silencio que manifestaban los grupos supervisados pero también los propios supervisores(as)? Esta comprensión es muy importante en la atención a las víctimas pero bloquea el trabajo de supervisión que debería abrirse a las ideas de todos y a la comprensión profunda de los problemas por difíciles o imposibles que estos parezcan.

A partir de esas experiencias considero que será necesario seguir profundizando más en formas de acercamiento grupal sensibles al trauma y al peso de la cultura que se manifiesta en cada grupo en particular. Pero estos procesos requieren de mucho más tiempo del que en la práctica tenemos. Desafortunadamente, las supervisiones al ser financiadas en gran parte por la cooperación internacional, son temporales y no forman parte de las dinámicas y prácticas institucionales. Aunque responde a grandes necesidades, todavía sigue siendo vista como un lujo al que pocos pueden acceder. De allí que los procesos de supervisión que hemos llevado a lo largo de más de una década hayan variado entre un mínimo de seis meses, hasta un máximo de tres años. Muchas organizaciones e instituciones tienen la fantasía de que con un par de sesiones y la intervención del profesional de ayuda, los problemas deberán resolverse. Prevalece aquella visión instrumental del trabajador que sólo necesita ser reparado para funcionar y el bienestar del trabajador o sus derechos siguen siendo temas postergados.

Pero también las organizaciones que nos financian, en la lógica de la cooperación internacional, quieren ver resultados y mejor si es en poco tiempo. A raíz de ello hemos introducido sistemas de evaluación que buscan medir los impactos de aquellas áreas en que interviene la supervisión y que evidencian la necesidad de mantener procesos. Estamos conscientes que la supervisión que ofrecemos, todavía es como una gota en un mar de necesidades y no estamos seguros de que algunos cambios que observamos en los grupos se reviertan al regresar a los

17 Para más detalles sobre el concepto de vínculo comprometido ver: Becker, D. Castillo, M.I.; Gómez Elena et al. En: UCA-Editores (2000): Psicología Social de la Guerra. El Salvador. Páginas 292 y 293.

mismos contextos. Notamos algunos cambios personales y profesionales, pero muy poco cambio a nivel de las estructuras, de la organización del trabajo y gestión de tiempos. Las ideas de participación y autodeterminación siguen siendo percibidas como "peligrosas" y vividas con mucha ambivalencia, culpa y miedo por quienes eligen este camino.

Esto se vincula a otra contradicción que vivimos a diario: Por un lado la supervisión busca ir propiciando la creación de trabajos más dignos, organizaciones más eficientes, en donde los trabajadores puedan desarrollar sus potenciales y creatividad y dar una mejor atención a los usuarios(as). Espacios organizativos en donde se valore al personal y se les proteja evitando el "burnout". Pero en la práctica nos encontramos con que acuden a la asesoría de supervisión cuando hay conflictos, para apagar fuegos, para que no haya problemas y todo siga igual sin que nada cambie. Estas contradicciones hacen necesario que el supervisor(a) tenga que profundizar en temas de las organizaciones en sociedades tan jerarquizadas y autoritarias, pero también en la importancia de otras medidas que como la asesoría organizacional ayude a visualizar que sin transformaciones a este nivel, la supervisión puede volverse en mero paliativo.

En la práctica que hemos tenido en Guatemala, casi intuitivamente descubrimos que no podíamos sólo supervisar equipos. Aunque era un espacio seguro porque sólo indirectamente tocaba a la estructura, muy pronto descubrimos que estos podían volverse en espacios de confort donde sólo el equipo o algunos profesionales resultaban fortalecidos. Optamos por trabajar con toda la organización cuando se podía o con toda una unidad de trabajo cuando no era posible de otra manera. Trabajamos con el jefe(a) superior, con los jefes(as) intermedios y con las unidades operativas. Eso nos fue dando una idea de cómo operaba la estructura jerárquica vertical y qué teníamos que hacer para promover el encuentro y diálogo entre jerarquías. Y aunque la supervisión no se orienta a cambiar estructuras, comprender y entender su impacto nos ayudaba a que los mismos trabajadores fueran tomando consciencia de cómo ellos mismos contribuyen a mantener estructuras que fomentan la sumisión y el abuso.

La supervisión "nos mueve el piso" decía una participante de la formación. Parece medio "subversiva" decía otra. Quizá efectivamente, la supervisión ha empezado a mover un poco el piso de sociedades como la guatemalteca acostumbrada al abuso de poder y el ejercicio de la violencia. Quisiera terminar con unas palabras del escritor guatemalteco, Dante Liano, que con su breve artículo nos acercó al tema de la cultura.

Tendríamos que hacer algo que haga contrapeso a lo que él llama: "*esa ansia de autoritarismo, esa puericia del alma, esa minoría de edad de la voluntad, ese deseo de entregar las propias decisiones a otro, ese espantoso miedo a la libertad*"[18] que promueven las sociedades autoritarias.

Bibliografía

Adams, Tani (2012): La violencia crónica y su reproducción: Tendencias perversas en las relaciones sociales, la ciudadanía y la democracia en América Latina. En:http://iiars.org/de-interes-general/documentos/violencia-crónica/

Arón, A.M. y Llanos, M.T. (2004): Cuidar a los que cuidan: Desgaste profesional y cuidado de los equipos que trabajan con violencia. Sistemas Familiares, año 20, Nr. 1-2. Santiago de Chile. Accesible en: *http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103041246460.Buen%20Trato%20UC_Cuidar_a_los_que_cuidan_desgaste_profesional_y_cuidado_de_los_equipos_que_trabajan_con_violencia.pdf*

Becker, D. Castillo, M.I.; Gómez Elena et al. (2000): Psicopatología y proceso psicoterapéutico en situaciones políticas traumáticas. En: UCA-Editores: Psicología Social de la Guerra. El Salvador.

Becker, David (2006): Dier Erfindung des Traumas – Verflochtene Geschichten (La invención del Trauma-Historias Entrecruzadas). Edition Freitag. Freiburg.

Becker, D. y Weyermann, B. (2006): Manual sobre Género, Transformación de Conflictos y Enfoque Psicosocial. COSUDE. Suiza. Ficha 8. Disponible en: www.deza.admin.ch

Belardi, N. (2002): Supervisión-Grundlagen, Techniken, Perspektiven. C.H. Beck. München-Alemania.

Bettelheim, B. (1982): Erziehung zum Überleben –Zur Psychologie der Extremsituation. Dtv-Verlag. Alemania.

Bion, W.R. (1994): Experiencia en Grupos. Ed. Paidos. México D.F.

Byung-Chul H. (2012): La sociedad del Cansancio. Ed. Herder. Barcelona, España.

Cerda-Hegerl, P. (2005): Dimensiones centrales de la cultura y la comunicación en América Latina de hoy. Página 335 Recuperado en: http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/publicaciones_centros/PDF/munich_2005-2006/0

Deutsche Gesellschaft für Supervisión (DGSv) 2012: Supervisión ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit (La Supervisión-un aporte para la calificación del trabajo profesional). Köln. www.dgsv.de

Duque, V. (2011): Entre realidad y utopia-Psicología Social Comunitaria en Guatemala. En: Montero, Maritza & Serrano García, Irma (Comp.): Historias de la Psicología Comuniaria en América Latina. Ed. Paidos. Argentina.

Fengler, J./Sanz, A. /Hrsg. (2012): Ausgrebannte Teams –Burnout-Prävention und Salutogenese (Equipos Quemados-Prevención del Burnout y Salutogenese). Klett-Cotta Verlag. Stuttgart-Alemania. Páginas 20-38.

Foulkes, S.H. & Anthony, E.J. (2006): Psicoterapia de Grupo-El Enfoque Psicoanalítico. Barcelona. Ed. Graficas Rey, S.L.

18 Dante Liano: Las consecuencias de la cultura. Artículo publicado en elPeriódico, Guatemala 15.05.2011. Pág.4.

Foulkes, S.H. (1981): Psicoterapia Grupo-Analítica –Métodos y Principios. Barcelona-España. Ed. Gedisa.
Gampel, Y. (2006): Esos padres que viven a través de mí-la violencia de Estado y sus secuelas. Paidós. Argentina
Galimberti, F. (2006): Wilfred R. Bion.Ed. Nueva Visión. Argentina.
Herman, J. (2004): Trauma y Recuperación-Cómo superar las consecuencias de la violencia. España, Ed. Espasa.
Hofstede, G. (2001): Culture Consequences. USA, Sage Publications.
Hofstede, G. (2015): Cultura y Organizaciones-El Software Mental. Recuperado de:https://seryactuar.files.wordpress.com/2015/08/3-culturas-y-organizaciones-hofstede.pdf. Páginas 6-8.
Keilson, H. (1979): Sequentielle Traumatisierung bei Kindern. Stuttgart, Enke.
Levine, P. (2013): Sanar el Trauma-Un programa pionero para restaurar la sabiduría de tu cuerpo. España, Neo Person Ediciones.
Liano, D. (15 de Mayo del 2011): Las Consecuencias de la Cultura. elPeriódico, Guatemala.
Martín-Baró, I. (2004): Sistema, Grupo y Poder-Psicología Social desde Centroamérica (I y II). El Salvador, UCA Editores.
Montero, M. (2004): Introducción a la Psicología Comunitaria –Desarrollo, conceptos y procesos. Argentina. Ed. Paidos.
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015-2016): Más allá del conflicto, luchas por el bienestar– Informe Nacional de Desarrollo Humano. Guatemala.
Pross, C. (2006): Burnout, vicarious traumatization and its prevention-What is burnout, what is vicarious traumatization? Torture. Volume 16, Number 1.
Pross, C. (2009): Verletzte Helfer-Umgang mit dem Trauma-Risiken und Möglichkeiten sich zu schützen (Profesional de Ayuda Vulnerado – Lidiando con el Trauma-Riesgos y Posibilidades de Autoprotegerse). Alemania. Página 256-257.
Rohr, E. (2015): Supervisión Psicosocial en una Sociedad Traumatizada-Progama de Paz y Reconciliación en Guatemala. En Spiller et al. (Ed.): Guatemala: Nunca más. F&G Editores. Guatemala.
Universidad Centroamericana –UCA (2000): Psicología Social de la Guerra-Trauma y Terapia. UCA-Editores. El Salvador.
Volkan, V. (1999): Das versagen del Diplomatie –zur Psychoanalyse nationaler, etnischer und religiöser Konflikte. *(El fracaso de la diplomacia –sobre el psicoanálisis de conflictos nacionales, étnicos y religiosos).* Psychosozial Verlag. Giessen.
Volkan V. (2004): Blindes Vertrauen-Grossgruppen und ihre Führer in Krisenzeiten *(Confianza ciega-grupos grandes y sus líderes en tiempos de crisis)* Psychosozial Verlag. Giessen.

Después del conflicto: Capacitación en supervisión grupal en Guatemala

Elisabeth Rohr

Antecedentes políticos y sociales

Después de la firma de los Acuerdos de Paz en 1996, la cual marcó el final de una guerra devastadora que duró más de 36 años, Guatemala enfrentó el reto de reconstruir una sociedad violenta. Miles perdieron la vida o desaparecieron sin dejar rastro durante el "conflicto armado", un millón huyeron a México a vivir en campamentos de refugiados y más de 400 comunidades indígenas fueron completamente borradas de la faz de la tierra como resultado de la estrategia militar de tierra arrasada, dejando un saldo de más de 600 masacres en áreas rurales y regiones indígenas del país (Comisión de Esclarecimiento Histórico, CEH, 1999).[1]

Esta tragedia tuvo una dimensión global así como una local: durante la época de la guerra fría, el movimiento insurgente amenazó la hegemonía de los Estados Unidos en Centroamérica, ya debilitada por transformaciones políticas en Nicaragua y El Salvador (Molkentin, 2002; Kernjak, 2006)[2]. Por lo tanto, las intervenciones estadounidenses en Guatemala fueron una estrategia política para reforzar el statu quo y la hegemonía de Estados Unidos en la región.

Más allá de estos factores globales, la guerra desarrolló una dinámica racial e incluso genocida fuerte y de origen nacional. Resultó ser una de las más largas, sangrientas y violentas de Sudamérica (Kurtenbach, 2003)[3]. Las dos "Comisiones de la Verdad" no dejaron ninguna duda que

1 Dos Comisiones de la Verdad bajo la dirección de la ONU y de la Iglesia Católica establecieron por unanimidad que más del 93 % de las atrocidades debían atribuirse al ejército y 3 % a la guerrilla (Recuperación de la Memoria Histórica-REMHI, 1998-CEH, 1999).

2 Bajo las intervenciones militares estadounidenses de Reagan, la inteligencia de la CIA, la disponibilidad de armas y los entrenamientos contrainsurgentes se incrementaron para apoyar al ejército de Guatemala en sus esfuerzos para combatir a la guerrilla, mientras que Carter minimizó el apoyo militar cuando violaciones a los derechos humanos por parte del ejército generaron protestas a nivel internacional (Bornschein, 2009).

3 Esta dimensión racial de la guerra es una de las razones por las que el conflicto armado en Guatemala, en contraste con las guerras en Chile y Argentina, no hizo tanto eco en los

una parte considerable de la población fue dañada psicológicamente y severamente traumatizada (REMHI, 1998; CEH, 1999).

Sin embargo, los efectos devastadores de la guerra y las violaciones a los derechos humanos afectaron especialmente a la población marginada, empobrecida e indígena, representando el 60 % de la población total. Debido a que el ejército percibió a la población indígena, principalmente de descendencia maya, como aliados naturales de las fuerzas rebeldes; civiles indefensos fueron sacrificados "en masa" (CEH, 1994)[4]. Como resultado de esto, la población indígena rural formó el 83 % de las víctimas de la guerra (Bornschein, 2009:61).[5]

Las principales razones detrás del conflicto armado fueron la extremadamente desigual distribución de la riqueza y de la tierra[6], en combinación con la discriminación racial y exclusión social de la población indígena (CEH, 1999). Ser indio siempre ha sido equivalente a ser pobre. Hoy en día, Guatemala tiene el cuarto índice más alto de desnutrición crónica en el mundo y más del 50 por ciento de la población indígena infantil se encuentra desnutrida[7].

La polarización cultural, social y económica en la sociedad Guatemalteca siempre se ha estructurado en función de líneas raciales. La guerra ha agravado esta situación, agregando a la pobreza y violencia, trauma e impunidad. A pesar de que se estableció la Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Guatemala (MINUGUA) para monitorear la implementación de los Acuerdos de Paz, los cuales incluyeron estrategias para mayor democracia, igualdad y justicia en la sociedad guatemalteca, la élite política del país ha logrado mantener una actitud de negación y de ignorancia voluntaria, escondiendo un pasado que dejó cicatrices profundas y heridas abiertas en el tejido social de la sociedad.

---

medios de comunicación fuera del país y generó poca protesta internacional. La población indígena empobrecida, analfabeta y con poca organización política no tenía suficiente lobby internacional para denunciar las violaciones a sus derechos humanos.

4 "Hay evidencia en la mayoría de las masacres de múltiples actos de salvajismo los cuales ocurrieron antes, durante o después de la muerte de las víctimas" http://shr.aaas.org/guatemala/ceh/report/english/conc2.html).

5 Mientras que en las áreas urbanas la población ni siquiera quería creer que estaba ocurriendo una guerra civil, preguntando "¿En dónde está la guerra?" o "Es imposible que haya habido tantas atrocidades, nos habríamos dado cuenta" (Molkentin, 2002: p. 178).

6 The wealthiest 10 % of the population receives almost one-half of all income; the top 20 % receives two-thirds of all income. As a result, approximately 29 % of the population lives in poverty, and 6 % of that number live in extreme poverty. (http://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Guatemala) Última consulta: 3.21.2018..

7 Approximately 50 % of Guatemalan children under the age of 5 now suffer from chronic under-nutrition. (http://en.wikipedia.org/wiki/Economy_of_Guatemala) Última consulta: 3.1.2018.

Por lo tanto, ha prevalecido en Guatemala una estrategia represiva de censura sobre quienes tienen la voluntad de develar actos atroces del pasado. Pocos de los responsables han sido llevados a los tribunales y condenado por violaciones a los derechos humanos (Bornschein, 2009). Debido a que el ejército de Guatemala estuvo convencido de su victoria militar, firmó de manera reticente los Acuerdos de Paz. Como resultado, el gobierno de turno no tuvo ninguna urgencia en cumplir con los requisitos del proceso de construcción de paz. El presidente Arzú incluso, rechazó recibir oficialmente los 12 volúmenes del informe de la Comisión de la Verdad, evitando así públicamente cualquier reconocimiento de las atrocidades del pasado y el sufrimiento de las víctimas de la guerra (Oettler, 2004).

Esta atmósfera de posguerra de negación y represión tuvo consecuencias psicosociales severas. No hubo espacio público para el duelo por los muertos o para demandar justicia tras las violaciones de los derechos humanos a gran escala, cometidas durante una guerra sucia e irregular. El clima político represivo no permitió ninguna reflexión crítica sobre el pasado. Aquellos que no quisieron acogerse a esta ley no escrita de silencio fueron estigmatizados como enemigos del Estado, o en algunos casos, incluso eliminados como la antropóloga Myrna Mack, quien se atrevió a investigar la situación trágica de los refugiados guatemaltecos. Ella fue una de muchos, brutalmente ejecutada para mantener la ley del silencio (Mack, 2004). El mensaje era claro: lamentar las muertes, denunciar las atrocidades del pasado o demandar justicia significaban simplemente ¡Arriesgar la vida!

Entonces ¿Cómo sería posible reconstruir la confianza en una sociedad cuyo tejido social había sido severamente dañado y casi destruido, en el que la justicia, la democracia, la paz y los derechos humanos existían solamente en teoría?[8]

¿De qué forma, la supervisión grupal, basada en relaciones de confianza, trabajando con conceptos teóricos y metodológicos fundamentados en la noción del inconsciente, funcionaría en una sociedad que obligaba a sus miembros a callar el pasado y negar cualquier memoria histórica? ¿Cómo se atreverían los participantes a desarrollar un deseo de explorar y de reflejar en torno a incidentes críticos durante su vida

8 Guatemala no es de ninguna manera la excepción. Por ejemplo: Camboya, Ruanda, Chile y Sudáfrica han requerido una combinación de medidas económicas, sociales, culturales y psicosociales para hacer frente a los retos complejos de una sociedad de posconflicto, para restablecer la paz, la democracia y los derechos humanos, para romper con el silencio y reparar las relaciones rotas entre las personas.

profesional si al mismo tiempo cualquier deseo de explorar del pasado debía ser eliminado? ¿Qué tipo de dificultades, inhibiciones, ansiedades, defensas y estrategias de resistencia debe esperarse en un grupo de capacitación en estas circunstancias? La pregunta central es por lo tanto: ¿Cómo puede funcionar la capacitación en trabajo de supervisión grupal en condiciones de represión política, en una sociedad de posconflicto y dentro de una población que ha sido severamente traumatizada y confrontada con injusticia en su qué hacer cotidiano?

Antecedentes organizativos

Después de la guerra varias organizaciones internacionales ingresaron al país intentando apoyar los esfuerzos guatemaltecos de reconstruir la confianza y la paz en la sociedad. Una red internacional de apoyo y presión era la única forma de asegurar la implementación de los Acuerdos de Paz. De otra manera, el gobierno permitiría simplemente que el proceso de construcción de paz se desvaneciera con el tiempo.

Una de estas organizaciones fue la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), una agencia oficial de gobierno que había estado trabajando en el país durante varios años y que por lo tanto estaba familiarizada con las estructuras sociales y políticas de Guatemala. Aprendiendo de las experiencias en otras sociedades de posconflicto, la GIZ decidió hacer más énfasis en proyectos psicosociales en Guatemala, fortaleciendo así los pocos esfuerzos nacionales ya existentes dirigidos a las víctimas de la guerra.[9]

Una gran cantidad de profesionales, entre ellos trabajadores(as) sociales, psicólogos(as), abogados(as) y antropólogos(as) estaban trabajando en áreas bastante difíciles: algunos de ellos organizaron exhumaciones en fosas masivas en comunidades indígenas, asesorando a familias indígenas que esperaban encontrar a sus familiares muertos en el lugar. Otros trabajaron en comunidades indígenas apoyando a grupos de viudas que habían experimentado atrocidades sexuales, ayudándoles a abordar los efectos de violaciones masivas durante el conflicto armado.

Todos estos profesionales eran personas jóvenes altamente motivados y comprometidos, estaban frecuentemente entregados a la causa

9 Los proyectos se dirigían al empoderamiento de mujeres indígenas, a procesos de reconciliación en comunidades indígenas, a los esfuerzos de construcción de capacidad y al fortalecimiento de los servicios comunitarios de salud mental.

por su deseo de ayudar, tratando de sanar las heridas y aliviar el dolor de las personas con las que trabajaban. Todos eran parte de un ambiente que Becker (2006) definió como "situación traumatizante". Fueron testigos y experimentaron el inmenso sufrimiento de las víctimas de la guerra y al mismo tiempo se percataron que la mayor parte de la sociedad siguió negando la desesperación, dolor y extrema pobreza de las víctimas y que no había justicia. Frecuentemente se sintieron abrumados por la tristeza que experimentaron y solos, con su dolor y pena al soportar y compartir tanto sufrimiento y dolor. Parecía que nadie quería escucharlos, compartir su tristeza e impotencia. Dentro de las instituciones de Guatemala la orientación a los orientadores o supervisión grupal era desconocida[10]. Por lo tanto, cualquier deseo de expresarse debía suprimirse. Habría sido confundido con un signo de deficiencia profesional. Por lo tanto, siempre tuvieron que ser fuertes, nunca fracasar, nunca mostrar ningún signo de agotamiento, desesperación o frustración. Simplemente se les requería que funcionaran.

No cabía duda sobre la existencia de una gran y desesperada necesidad de orientación. Si los expertos en salud no encontraban una forma de procesar sus experiencias dolorosas, aumentaría el riesgo de debilitación, agotamiento y traumas. Sin apoyo profesional continuo, podrían ser contaminados por el trauma del entorno, lo cual no les permitiría mantenerse saludables y sanos durante el desempeño de sus tareas profesionales. En lugar de ello, podrían sufrir lo que se conoce como "traumatización secundaria" (Figley, 1995), que consiste en el sufrimiento por contagio que pueden padecer los expertos que trabajan con pacientes traumatizados.

Considerando esta situación compleja, la GIZ decidió establecer la capacitación en supervisión grupal, promoviendo técnicas de supervisión y apoyo, construcción de capacidad y herramientas para prevenir la debilitación, el agotamiento y la traumatización secundaria.

Participantes

Antes de que iniciara la capacitación, la GIZ impartió varios talleres para sondear si la supervisión psicosocial sería aceptada en Guatemala como una forma específica de orientación y asesoría. Resultó que estos talleres siempre tuvieron buena asistencia, 25-30 personas, por lo que

10 Se ha establecido una Maestría en Consejería Psicológica y Salud Mental por parte de la Universidad del Valle de Guatemala, que exclusivamente está dirigida al trabajo clinico.

la persona a cargo, la Dra. Vilma Duque, tuvo confianza en encontrar la cuota necesaria de 18-20 participantes para iniciar la capacitación. No hubo evaluación previa, simplemente se envió un anuncio a instituciones que trabajaban en el proceso de paz y reconciliación, esperando atraer a aquellos que sintieran una fuerte necesidad de especialización. En vista de que era una capacitación patrocinada por el Gobierno de Alemania, no implicaba costos para los participantes. Esto pudo haber sido uno de los factores que contribuyeron posteriormente con dificultades en relación a participación confiable y continua.

Veintidós personas jóvenes se presentaron el primer día de la capacitación, entre ellos cuatro mujeres indígenas, un hombre de descendencia maya, tres alemanes y un austriaco. Todos estaban trabajando en programas de paz y reconciliación en el país. La mayoría de los asistentes eran trabajadores sociales y psicólogos, aunque también había tres psiquiatras, un estudiante de derecho y un catedrático universitario. Casi todos se identificaron fuertemente con las víctimas de la guerra, enfatizando en que su compromiso debía verse como una labor humanitaria para compensar los daños que la guerra ocasionó a tantos, principalmente a la población indígena. Por supuesto, no todos los presentes compartieron estos puntos de vista. Por lo menos dos de los participantes defendieron la interpretación del gobierno de los acontecimientos pasados y presentes.

Indudablemente, teníamos un conflicto político que había estado dividiendo al país durante muchos años en nuestro grupo de capacitación. Esto demostró ser un gran reto. Desde un principio se presentaron tensiones, temores y signos de fuertes resistencias resultado de diversas cuestiones importantes y ocultas, emergiendo como bromas o preguntas en voz baja durante los descansos – ¿Hay algún "espía" entre nosotros? ¿Qué tan seguros estamos en este entorno desconocido con esta conductora de grupo desconocida, con teorías y métodos desconocidos, todos provenientes de Europa? ¿Es esta la nueva forma de "colonizar" nuestras mentes para imponer una nueva forma de pensar "imperialista", poniendo en peligro nuestra propia cultura y nuestra identidad latinoamericana?

Las tendencias hacia la división, la proyección y la búsqueda de chivo expiatorio emergieron a lo largo de todas las fases de la capacitación y demostraron los sentimientos profundamente arraigados de ansiedad e inseguridad, apuntando a la pérdida de confianza en la sociedad y en las relaciones humanas.

Ilustración Clínica

> Un hombre joven preguntaba sobre los antecedentes culturales de las teorías mencionadas en el currículo, dudando de su validez en el contexto guatemalteco. Al mismo tiempo fue entusiasta al presentar material de caso proveniente de su experiencia de trabajo. Un día, después de haber discutido uno de sus casos a profundidad, llegó a la conclusión que había logrado nuevas reflexiones y comprensión bastante importantes. Pareció estar muy agradecido por su conocimiento recién adquirido aunque posteriormente decidía ausentarse de los siguientes niveles de nuestra fase de trabajo.
> Pareció incapaz de soportar el compartir emociones fuertes en el contexto de un grupo. Siempre tuvo que distanciarse para recuperar el equilibrio emocional. Estar cerca de otros parecía ser una experiencia extremadamente aterradora. Después de todo, uno podía ser abandonado una vez más, como pasó tantas veces durante la guerra.

Esta ambivalencia de desear estar cerca de los demás, compartir experiencias y al mismo tiempo estar aterrado por la intimidad emocional dentro del grupo fue una cuestión recurrente y molesta a lo largo de los dos años y medio de capacitación. Estas cuestiones debían ser comprendidas como un eco emocional de la guerra y nunca habrían sido comprendidas sin conocer los antecedentes políticos, sociales y culturales del país. La pregunta ahora era ¿La capacitación en supervisión grupal podría superar la desconfianza y restaurar un poco de confianza que brinde esperanza a otros miembros e incluso a la sociedad misma a pesar de que no se consideró una experiencia psicoterapéutica?

Surgieron dudas razonables en un principio. Después de la primera semana de capacitación, dos de las mujeres mayas que habían estado bastante comprometidas durante los primeros cinco días se fueron sin dar ninguna explicación, dejándonos solos con nuestras especulaciones. Durante los siguientes dos años y medio, otras cinco personas dejaron de asistir. Algunos cambiaron de trabajo, otros salieron del país y otros no pudieron seguir participando debido al tiempo fuera del trabajo requerido.

Finalmente, participó un grupo de 15 personas a lo largo del periodo de dos años y medio de duración de la capacitación, cuatro hombres y once mujeres.

Marco Teórico de la Capacitación

El curso de capacitación en supervisión grupal fue fundamentado en principios teóricos del Análisis Grupal, una teoría y método fundados por Sigmund Heinrich Foulkes, un refugiado judío alemán que había sido forzado a partir al exilio, huyendo de la Alemania Nazi hacia Gran Bretaña en 1933. Al principio de la Segunda Guerra Mundial, trabajó en el pabellón psiquiátrico de una clínica en Northfield, Inglaterra, cuidando de soldados británicos traumatizados bajo los efectos del estrés de combate. Al tener tantos pacientes sufriendo de la misma experiencia aterradora, decidió ofrecer terapia en grupo. Pensó que sería más económico, más eficiente y beneficioso para el proceso de sanación ya que todos sus pacientes presentaban síntomas similares y podían compartir sus experiencias no solamente con sus terapeutas, también con los demás.

Estas experiencias en la clínica con soldados traumatizados por la Segunda Guerra Mundial inspiraron a Foulkes posteriormente a desarrollar el concepto de grupo analítico, principalmente fundamentado en los principios del psicoanálisis agregando ideas y elementos de otros conceptos teóricos (Foulkes, 1983).

Inicialmente Foulkes partió de la idea de Freud sobre las dinámicas de grupo las cuales trabajan de acuerdo con un concepto que había desarrollado en su famoso estudio sobre "Cultura de masas y análisis del ego" (GW, XIII). Foulkes estuvo de acuerdo con Freud respecto a que las dinámicas de grupo siempre reflejan la "transferencia" del grupo hacia el conductor o conductora, produciendo una ilusión de amor y falta de control emocional asociada a la "regresión". Por medio de este proceso de transferencia, el grupo se vacía a sí mismo de sus emociones, las cuales son redirigidas hacia el conductor(a) y entra en un estado mental y emocional regresivo y pasivo. De esa manera el conductor(a) pasa a ser una figura idealizada y omnipotente nutriendo la fantasía que solamente él o ella puede rescatar al grupo.

En contraste con Freud, Foulkes (1964) vio múltiples procesos de transferencia en acción, algunos dirigidos al conductor y otros a otros miembros del grupo. Estaba convencido de que esos procesos de transferencia estaban influenciados por una variedad de factores sociales, culturales y psicológicos que no podían ser comprendidos desde una perspectiva netamente psicoanalítica. Esto era específicamente cierto para la comprensión de los procesos grupales. Foulkes (1983) no consideró que el grupo fuera un conglomerado de personas no diferenciadas.

Lo comprendió como un conglomerado de individuos, insistiendo al mismo tiempo que un grupo es más que la mera suma de los individuos que lo componen como Slater (1966) ya lo había señalado.

De acuerdo con Foulkes (1964), cada grupo tenía vida propia. Esta "matriz" influenció a todas las personas involucradas y viceversa. Consecuentemente, observó al individuo, no de manera aislada, sino como ser humano social por naturaleza y como tal, siempre en relación con otros. Foulkes podía explicar ahora porqué todos los cambios de un individuo dentro del grupo afectaban a los demás miembros del grupo como un todo. En teoría, esto significaba que cambiar un elemento tenía un efecto en todos los otros elementos del sistema.

Esta es una de las principales diferencias entre un concepto de entendimiento desde la perspectiva del análisis grupal y un acercamiento psicoanalítico a la comprensión de los procesos de grupo.

Llevar a cabo una sesión con herramientas de análisis de grupo es por lo tanto una tarea ambiciosa, porque el papel y la tarea del conductor(a) cambian dramáticamente. En una situación psicoterapéutica dual, el profesional siempre tiene una posición prominente, mientras que en una situación de grupo analítico, el conductor se considera una persona importante al margen del grupo, cuidando sus límites, asegurando que siempre hay un espacio de trabajo protegido y seguro disponible para ser un salvaguarda que mantiene las reglas y reglamentos dentro del contexto grupal.

Foulkes (1964) una vez comparó la función de un conductor de grupo con su contraparte musical en una orquesta. Sin embargo, esta metáfora encaja solamente a primera vista porque esta imagen está relacionada a una posición fuerte, dominante, masculina dirigida a entrenar a una orquesta a tocar en conjunto de manera bella, borrando todas las equivocaciones y notas erróneas. Ese, sin embargo, no es el propósito del análisis grupal, el cual se interesa principalmente en las irritaciones que surgen a raíz de los esfuerzos de comunicación e interacción para comprenderse los unos a los otros en cualquier grupo. Esto no se logra suprimiendo irritaciones o malentendidos, sino permitiéndoles salir a la superficie y después cuidadosamente descubriendo las razones de su existencia. Solamente una actitud de aceptación de errores y de complacencia ayudará a comprender ansiedades y deseos inconscientes dentro de un grupo. Por lo tanto, el análisis grupal no es una técnica de capacitación diseñada para lograr la armonía perfecta o superar cualquier disonancia. Al contrario, es un instrumento probado y complejo creado para explorar estas disonancias y sus raíces.

Desde una perspectiva femenina, se preferiría otra imagen, la de una comadrona ayudando al grupo a explorar sus problemas, inhibiciones y ansiedades subyacentes, examinando y explorando obstáculos, soportando dolor y compartiendo trabajo duro siempre relacionado a procesos creativos. Concientizando, encontramos nuevas formas de entendimiento, de esa manera se pavimenta el camino hacia un cambio real, nuevas reflexiones y un método más satisfactorio para relacionarse con uno mismo y con los demás.

Por medio del análisis grupal se intenta fortalecer el potencial de las personas para resolver sus conflictos de forma más productiva y creativa y estar más en contacto con los deseos propios y los de los demás. Las experiencias grupales siempre funcionan en un individuo así como a nivel grupal. Por lo tanto, la noción de Foulkes de procesos de transferencia múltiple es una de las cuestiones clave del análisis grupal, ya que ayuda a explicar la efectividad del proceso de grupo terapéutico. Desde luego, existen numerosas controversias con respecto a la efectividad del análisis grupal y no cabe duda de que el método tiene sus limitaciones. No todos los pacientes (por ejemplo pacientes psicóticos) pueden ser tratados en un grupo sin importar qué instrumentos se utilicen.

Es fácil comprender que múltiples procesos de transferencia resultan bastante efectivos y son una herramienta bastante poderosa para enfrentar la complejidad de las dinámicas grupales. Simplemente hay más opciones ofrecidas para comprender y lograr mejor comprensión. Sin embargo, esa no es la única razón de la efectividad del análisis grupal. Otra razón proviene del hecho que estos múltiples procesos de transferencia siempre están relacionados con experiencias específicas de la realidad grupal. Cuando los procesos de transferencia de rivalidad entre hermanos ocurren en un grupo, se puede estar seguro que los participantes no aceptarán estas emociones de transferencia de la manera que lo haría un conductor, interpretando estas emociones, reaccionando con aceptación, manteniéndose calmado y con cierta distancia. Los miembros del grupo reaccionarán de diferente manera, ya que podrían sentirse atacados y por lo tanto inclinados a rechazar estas emociones de transferencia, respondiendo con agresión o reacciones terribles. Por lo tanto, siempre hay un doble proceso de transferencia y de experiencias de la vida real que ocurre en el grupo simultáneamente, aumentando así la efectividad y el beneficio de la terapia analítica de grupo. El Análisis Grupal es capacitación en acción.

Ilustración clínica

> El hombre joven, que siempre se iba cuando tenía experiencias emocionales fuertes en el grupo de capacitación, apenas reaccionaba a mis intervenciones con respecto a su partida. Usualmente solamente se iba sin excusarse o sin anunciar su próxima ausencia, enfadando mucho al grupo. Un día una de las psiquiatras le dijo, de una manera muy amistosa, pero con tono de voz firme que ella quería que se quedara en el grupo, que se sentía perturbada, irritada y frustrada y que simplemente quería que estuviera allí. Esto le impactó bastante, no se fue de las capacitaciones tan frecuentemente como antes y cuando se iba lo anunciaba.

Esa intervención fue bastante efectiva porque él pudo sentir y escuchar no solamente su preocupación, pero también su enojo y pudo, parcialmente al menos, reaccionar a su deseo de tenerlo en el grupo y ser menos defensivo.

Desde una perspectiva de análisis grupal, ella no solamente habló para sí misma, también se atrevió a pronunciarse respecto al deseo que los demás en el grupo de capacitación tenían pero que no se atrevían a decir. Habló para sí misma, pero también lo hizo por el grupo e incluso por mí como conductora y eso hizo que su intervención fuera tan psicoterapéuticamente efectiva.

Este concepto de análisis grupal como lo desarrolló Foulkes difiere de las nociones esenciales del psicoanálisis, pero sin dejar por un lado cuestiones importantes como el inconsciente, solamente incluyendo más formas psicológicas, sociales y sistémicas de comprender los procesos grupales. Para ilustrar estas diferencias una vez más, pero de manera más tangible, es útil ver a las famosas muñecas rusas llamadas Matryoshka.

Freud miraba a la muñeca rusa como la imagen perfecta de un individuo, detectando en cada una de las muñecas rusas otra muñeca y mientras más buscaba, más muñecas encontraba, una oculta dentro de la otra. El pensamiento de Freud giraba en torno a un modelo de procesos intrapsíquicos, el cual todavía sigue siendo el núcleo de la teoría y práctica psicoanalítica. Sin embargo, Foulkes tomaría la muñeca rusa, las sacaría todas y las pondría en un círculo para observar lo que pasaría entre ellas y el conductor y entre cada una de las muñecas. Externalizó los procesos intrapsíquicos sobre los cuales Freud había estado hablando y escribiendo (el modelo topográfico) y trató de investigar lo que estaba ocurriendo a nivel interpersonal e interpsíquico. Foulkes (1964) estaba interesado en las dinámicas comunicativas e interactivas que se desarrollaban en el grupo, comprendiéndolas siempre como una

externalización de procesos intrapsíquicos de los individuos involucrados, ahora reflejándose y exteriorizándose en el grupo.

Observaba estos procesos desde cinco diferentes perspectivas, las cuales de acuerdo a su comprensión representaban:

- Dimensiones sociales (clase social, origen étnico, realidad organizativa)
- Dimensiones familiares (material biográfico, significado de padres y hermanos)
- Dimensiones de la realidad psíquica del individuo (proyecciones, introyecciones, resistencias, etc.)
- Imágenes del cuerpo (¿Quién es la cabeza del grupo, el corazón?)
- El inconsciente arcaico (cultura, leyendas, mitos).

Para lograr esta forma compleja de entendimiento, Foulkes tuvo que volver a los hallazgos de la psicología social como lo perfiló Norbert Elias en su célebre libro sobre el "Proceso de Civilización" (Elias, 1994) y a las reflexiones más filosóficas y sociológicas de Adorno, Marcuse y Horkheimer. También se benefició del trabajo de los psicoanalistas Balint (1957) y Bion (1961) y de nuevos hallazgos en neurociencia. Goldstein (1995) había experimentado en su práctica que sus pacientes que habían perdido uno de sus ojos aprenderían con el tiempo a sustituir la pérdida de un ojo con una manera amplificada de ver el mundo con el otro ojo. El cerebro ayudaba a sustituir la deficiencia expandiendo las funciones del otro ojo. Foulkes (1986) recogió estas reflexiones y las aplicó a su entendimiento de los procesos grupales. Ahora podía explicar porqué cualquier grupo establecería siempre una matriz de dinámicas respecto al proceso grupal en curso, el proceso funcionaba como un cerebro: si el conflicto neurótico de un individuo debía ser resuelto, todo el grupo y cada participante se involucrarían de diferente manera en este proceso y finalmente se beneficiarían de los esfuerzos del grupo para encontrar una solución. Nunca hubo solamente un individuo que se beneficiaba del grupo, el grupo siempre se benefició de cada individuo también.

Este concepto teórico no solamente funciona en un entorno clínico y psicoterapéutico, también puede ser aplicado a un entorno de supervisión psicosocial.

El concepto de capacitación

Transcurrieron cinco años antes de que el primer curso de supervisión en capacitación en análisis de grupo pudiera iniciar en septiembre de 2005 en Guatemala. Se me confió la tarea de elaborar un diseño para

la capacitación en supervisión de grupos en cooperación con la Dra. Vilma Duque, una psicóloga guatemalteca dedicada que resultó ser el corazón del proyecto. Como yo hablo español, no fue necesario trabajar con un traductor, sin embargo las lecturas teóricas y los ejercicios de aprendizaje tuvieron que traducirse al español. En vista de que no fue posible confiar en ningún libro o artículo sobre supervisión psicosocial publicado en Centroamérica y Sudamérica, algunos libros de España se copiaron para todos los participantes.

El diseño teórico de la capacitación fue básicamente de análisis grupal. Ya que la supervisión no comparte las mismas intenciones que la psicoterapia a pesar de que aplica las mismas herramientas teóricas y metodológicas, algunos cambios debían introducirse: para aplicar el análisis grupal en el campo de la supervisión psicosocial y en un contexto cultural foráneo es necesario enfocarse fuertemente en las dimensiones de la sociedad (a nivel étnico, social, político, histórico e institucional), mientras que las dimensiones familiar e individual así como la dimensión corporal tienen menor significado. Sin embargo, la noción de inconsciente arcaico es nuevamente importante porque aquí las imágenes culturales que están representadas en leyendas, mitologías, cuentos, cantos, poemas y literatura pueden utilizarse para aclarar cuestiones subyacentes en el trabajo de supervisión de caso. Adicionalmente y debido a la historia y el presente cargados de conflicto de la sociedad guatemalteca, se introdujeron métodos de resolución de conflictos así como elementos de consultoría organizativa. También se dio especial atención a la supervisión de equipo y a la historia del desarrollo de las teorías grupales.

La capacitación no incluyó elementos experienciales. Habrían sido de ayuda, desde luego, pero como la GIZ no financió a dos capacitadores, no fue posible mezclar el papel de maestro(a), capacitador(a) y terapeuta grupal. Sin embargo, algunos de los participantes tenían experiencias previas con psicoterapia.

Los cursos de capacitación se llevaron a cabo en seis sesiones de cinco días durante un período de dos años y medio, de lunes a viernes de nueve am a cinco pm, en una bella villa de estilo colonial en la ciudad de Guatemala con abundante café y refrescos durante los descansos y un delicioso almuerzo a mediodía en la terraza bajo un gran aguacatal.

Las sesiones matutinas fueron dedicadas completamente a la teoría y cuestiones metodológicas así como al aprendizaje de ejercicios para presentar teorías difíciles de manera más digerible. Las sesiones de la tarde se dedicaron exclusivamente a trabajos de caso.

A. Introducción teórica	*B. Trabajo de caso*
1. ¿Qué es la supervisión y cómo funciona? 2. Desarrollo histórico de la teoría de la terapia grupal. 3. Elementos esenciales del psicoanálisis y del análisis grupal. 4. Puntos en común y diferencias. 5. Supervisión de equipo. 6. Formas de intervención en la supervisión grupal. 7. Supervisión y mediación.	Las sesiones de la tarde consistieron en supervisiones de vida enfocándose en trabajos de caso y cuestiones y discusiones aportadas por los participantes. A veces estas fueron enriquecidas por evaluaciones casuísticas. Por ejemplo: se explicaron mecanismos psicológicos con la ayuda de material que fue discutido.
Al final de la capacitación se presentó y se discutió la película Babbette's Feast (1987) como caso para la discusión de supervisión[11].	
C. Experiencias de supervisión y supervisión grupal	*D. Discusión autoorganizada sobre control teórico*
Después de la primera parte de la capacitación, se esperaba que los participantes empezaran con sus propios procesos de supervisión, organizando un proceso/supervisión continuo en un grupo.	Grupos de discusión planificados y organizados por sí mismos en intervalos entre las diferentes partes de la capacitación. Sin embargo, esto nunca funcionó ya que el aprendizaje controlado autónomo no es aplicado ampliamente en Guatemala.
E. Retroalimentación por correo electrónico	
Además se ofreció retroalimentación por correo electrónico. Esto funcionó en pocas ocasiones, pero no fue utilizado tan frecuentemente como se prometió y se esperaba.	

Estructura y contenido de la capacitación

Curso de Capacitación-No. 1

¿Qué es la supervisión y cómo funciona?

¿Qué es la supervisión? La supervisión es un método específico de orientación, análisis y reflexión sobre las dinámicas de las relaciones de trabajo. No es una "hermana menor" de la psicoterapia, porque la supervisión no se ocupa de cuestiones biográficas de los participantes. Las relaciones con padres, hermanas y hermanos, no son exploradas y la

11 Babbette´s Feast es una película danesa famosa basada en una historia de Isak Dinesen (Karen Blixen) que da vida a procesos grupales con todas sus diferentes características y ayuda a comprender mecanismos de defensa psicológica como la regresión, resistencia, supresión del deseo, proyección, identificaciones proyectivas, etc.

supervisión no trata de descubrir conflictos subyacentes provenientes de la infancia. En lugar de ello, la supervisión se enfoca exclusivamente en relaciones de trabajo, especialmente en relaciones entre profesionales y sus clientes. En la supervisión de equipo se exploran las relaciones y/o conflictos entre colegas y entre profesionales y sus superiores. El objetivo es tratar de encontrar siempre la cuestión subyacente con la que luchan las personas en un grupo, el grupo como un todo o el equipo, utilizando al grupo como caja de resonancia para reflejar los conflictos sobre los que los participantes hablan. Haciendo esto, el supervisor siempre se enfocará en el presente y la ubicación actual del grupo, tratando de comprender el conflicto entre un participante y su cliente, solamente reflejándolo y actuando como en una obra teatral en el grupo.

¿Cómo funciona? Estableciendo un espacio y un entorno seguro con límites bien definidos, aplicando la teoría analítica grupal y técnicas para la interpretación de dinámicas de grupo y confiando en un conductor(a) capaz de contener el proceso y de promover la confianza en los propios recursos del grupo. El enfoque primario de atención es el caso, un incidente crítico que ha sido experimentado por uno de los participantes en un contexto de trabajo el cual es ofrecido para discusión. Después de que el caso ha sido presentado, el supervisor invitará al grupo a describir sus observaciones, sus pensamientos y sus sentimientos, alentando a los participantes a expresar libremente lo que pudieron haber observado o lo que causó irritaciones. El supervisor(a) posiblemente señalará algunas contradicciones o cuestiones subyacentes que se hicieron notar hasta que finalmente se cierra el caso, resumiendo los resultados de la discusión. Posiblemente se desarrollaron nuevas perspectivas sobre cómo manejar un caso y las estrategias profesionales para trabajar con un cliente podían revisarse y cambiarse, aunque tal vez la reflexión en torno al caso solamente haya servido para relajarse y tranquilizarse respecto a que las estrategias profesionales aplicadas en este caso fueron adecuadas y que no se podía lograr más.

¿Cuáles son las raíces históricas? Las raíces históricas provienen del trabajo social de caso y las aplicaciones clínicas de la psicoterapia. Durante la gran depresión en Estados Unidos (en los años 1930) los trabajadores sociales que trabajaban con familias empobrecidas se encontraron cada vez más con la miseria y el sufrimiento al punto que fue difícil soportar e incluso más difícil enfrentar. Algunos de ellos decidieron reunirse y compartir sus experiencias con colegas para poder

mantenerse sanos y poder seguir apoyando a las familias con las que trabajaban. Esta es una de las raíces de la supervisión psicosocial, la cual se profesionalizó posteriormente, confiando en un experto(a), un consejero externo que actuaría como una persona independiente pero confiable, asistiendo durante intervalos regulares para orientar a los trabajadores sociales y así ayudarles a profesionalizar sus trabajos de caso y evitar el agotamiento.

Aproximadamente en la misma época, Freud estableció una red de amigos y colegas para compartir sus experiencias de casos psicoterapéuticos e ideas teóricas. Con el tiempo llegó a la conclusión de que la psicoterapia necesitaba control externo. Explorar las estructuras psíquicas y enfrentar los conflictos del inconsciente era un asunto bastante riesgoso y por lo tanto necesitaba de un asesor externo. Hasta el día de hoy, cualquier capacitación psicoterapéutica, sin importar qué fundamentos teóricos tenga, siempre estará acompañada de años de supervisión clínica para asegurar que el futuro psicoterapeuta no hará ningún daño a sus pacientes o a sí mismo.

La supervisión tiene por lo tanto dos raíces, el trabajo de caso de los trabajadores sociales y la psicoterapia clínica.

¿En qué campos se aplica? La supervisión hoy es esencial dentro de todas las profesiones psicoterapéuticas, pero también dentro de la psiquiatría y en todas las profesiones médicas así como en varias organizaciones lucrativas y no lucrativas. Esto, desde luego, depende fuertemente sobre dónde y en qué países la supervisión se realiza. Dentro de Estados Unidos y en Europa Central y del Norte la supervisión psicosocial es muy conocida y aplicada en casi todos los campos de trabajo social, educativo, médico y eclesial. Fuera de estos países, la supervisión es usualmente aplicada solamente en profesiones clínicas; pero por ejemplo, en Alemania, casi todos los trabajadores sociales y muchos maestros y directores de instituciones sociales están involucrados en trabajo de supervisión y la supervisión ha resultado ser un una profesión en sí misma.

¿Qué formas de supervisión existen? Hay tres tipos esencialmente:

1. Supervisión de una sola persona, a veces también íntimamente relacionada con entrenamiento, especialmente si se solicita en organizaciones lucrativas.
2. Supervisión de un equipo de colegas (Por ejemplo: supervisión de equipo).

3. Supervisión de un grupo de profesionales, provenientes de diferentes instituciones y con diferentes antecedentes profesionales, también llamado Grupo Balint.

¿Cuáles son los requisitos formales? La supervisión necesita un espacio seguro, protegido y con continuidad, un ritmo establecido de tiempos confiables, un acuerdo de confidencialidad y un contrato para respetar las reglas acordadas en un principio (por ejemplo, abstinencia), incluyendo el pago al supervisor(a) de manera regular, para participar con regularidad, anunciar cualquier ausencia inevitable y no tomar drogas o llegar intoxicado a las sesiones.

¿Cuál es el papel del supervisor(a)? El supervisor o supervisora es un profesional con antecedentes sólidos con experiencia tanto psicoterapéutica o específicamente en experiencias de capacitación en supervisión, responsable de los límites, espacio, tiempo, reglas y reglamentos necesarios para establecer la supervisión. Él o ella quedan al margen del grupo, interviene solamente cuando es necesario, apoya y acompaña la lucha del individuo o del grupo para analizar, reflexionar y finalmente comprender los conflictos o incidentes críticos presentados. Un supervisor(a) ayuda al grupo o al individuo con sus herramientas teóricas y metodológicas para encontrar respuestas adecuadas a las preguntas que han surgido. Solo muy raramente dará respuestas directas.

Caso de supervisión

Después de la primera semana de capacitación, algunos iniciaron con sus propias experiencias de supervisión:
Se le solicitó a una de las participantes iniciar su propio grupo de supervisión con policías. Cuando llegó al departamento, un grupo amigable de policías le esperaba y ella explicó en qué consiste la supervisión, cómo funciona y después les preguntó sobre qué querían hablar. Primero el grupo habló sobre su trabajo, las largas horas, clientes difíciles y mal pago. Pronto empezaron a entrar en una discusión acalorada sobre un eslogan popular entre ellos: "Un buen ladrón es un ladrón muerto". Algunos estaban de acuerdo y otros pensaban que era una cosa terrible para pensar y decir y pronto algunos empezaron a acusar a otros de ser malos policías, atacándose entre sí de manera agresiva. La supervisora temió que alguno de ellos sacaría su pistola y empezaría a disparar, entonces detuvo la supervisión, salió de la pieza y se dirigió a su casa.
Ese fue el final de cualquier esfuerzo de supervisión psicosocial posterior con ese grupo de clientes.

En la capacitación llegamos a la conclusión de que era un reto demasiado grande para un principiante y probablemente ni siquiera un caso para supervisión psicosocial. Estos policías necesitaban construcción de capacidad y capacitación específica, pero no supervisión psicosocial.

Había obviamente tremenda ansiedad en este grupo de policías tal vez aumentada por la presencia de una supervisora de sexo femenino. Por lo tanto, inconscientemente revirtieron hacia una imagen "asesina", presentándose como hombres peligrosos, así "matando" a la supervisión y salvándose de cualquier intento posterior de reflexionar sobre sus acciones, conductas profesionales y relaciones entre ellos mismos.

Curso de Capacitación-No. 2

Desarrollo histórico de la teoría y terapia de grupo

En este curso de capacitación nos enfocamos en el desarrollo histórico de las teorías grupales, empezando por Freud, continuando con Lewin, Bion, Balint, Schindler y Foulkes, tratando de señalar diferencias así como similitudes. Al observar los antecedentes culturales de estos autores y la evolución histórica y política de sus teorías se hizo evidente que todos tenían una herencia transcultural. Los participantes de la capacitación se relacionaron fácilmente con la idea de que casi todos los terapeutas grupales mencionados (con excepción de Bion) habían sido refugiados y de que tempranamente en América Latina, en Argentina, un grupo de psicoterapeutas (Grinberg, Rodríguez y Langer, 1957) ya había aplicado el análisis grupal durante los años 1950 muy exitosamente, incluso con trabajadores de fábricas. Es importante llamar la atención sobre elementos políticos y transculturales de la teoría grupal analítica (Dalal, 2002), contribuyendo así con la aceptación de capacitación en supervisión orientada al análisis grupal en un país no europeo y en una sociedad de posguerra como la de Guatemala. Estas biografías de refugiados influenciaron en un grado considerable la elaboración de teorías grupales enfocándose fuertemente en cuestiones sociales, políticas y culturales y no solamente en el individuo.

El modelo de Freud de psicología de masas refleja su comprensión y conocimiento del individuo, de las fuerzas intrapsíquicas que gobiernan el alma, transferido sobre una masa de personas, alcanzan una profundidad sorprendente de entendimiento pero sin realmente cruzar las fronteras psicoanalíticas para lograr un entendimiento más amplio y no solamente intrapsíquico de los procesos de grupo. Mientras que Lewin

(1947), como Freud, preocupado por la histeria de masas bajo Hitler en Alemania, se preguntó cuáles eran las fuerzas detrás de dictadores como él, que parecían ser capaces de manipular a las masas, transformando individuos en seguidores ciegos de una fe o una ideología política. Realizó un experimento con grupos de niños de diez años, quienes tenían que cumplir con ciertas tareas bajo una dirección democrática, una autoritaria y luego un líder liberal. Se comprobó que los grupos bajo el liderazgo democrático eran los más productivos y creativos, cumpliendo con sus tareas con placer y suma satisfacción. En contraste, los grupos bajo dirección autoritaria solamente trabajaban cuando se les forzaba y se comportaban de manera agresiva dentro del grupo y sus miembros. El grupo liberal no fue capaz de cumplir con sus tareas y se comportó como si hubiera sido abandonado.

Lewin, considerado un pionero de la psicología social y fundador de la terapia Gestalt, fue capaz de separar el modelo de Freud y mostrar la manera en que diferentes estilos de liderazgo influencian la conducta de un grupo y sus miembros. Bion (1961) también debe ser considerado un pionero de la teoría y práctica grupal. Estaba muy preocupado por la cuestión sobre la manera en que las dinámicas de grupo se desarrollaron y cómo podían ser comprendidas como expresión de supuestos básicos:

De la dependencia -de la pelea y de la huida- de la formación de pares

- Si el proceso grupal gira en torno a procesos de dependencia, el grupo esperará ser salvado por una figura todopoderosa, el conductor(a) (un dios), el grupo se siente muy dependiente, pasivo y abrumado por deseos infantiles.
- El grupo que está muy preocupado con la pelea y la huida trata de evitar un conflicto con el conductor (la administración, una organización, un proyecto, un superior), ya sea deshaciéndose de él o ella, refugiándose, cuestionando el entorno.
- El grupo que produce procesos de formación de pares (dos o más personas) está preocupado por la esperanza y el deseo utópico y la ilusión, teniendo la sensación de creatividad y productividad, esperando que un Mesías (una idea) nazca del grupo. Formar pares, un mecanismo de defensa, ayuda a controlar las ansiedades y los temores de un fracaso o el final del grupo.

La comprensión de Bion de los procesos grupales introdujo la idea de un grupo como un todo, pero en contraste con Freud, no trató de aplicar la estructura intrapsíquica del individuo como modelo para

explicar las dinámicas grupales. En su lugar, creó la idea de supuestos básicos, ayudando a comprender los procesos grupales desde adentro.

Balint (1957), un estudiante de Ferenczi y psicoanalista húngaro, habiendo huido como Freud y Bion al exilio en Gran Bretaña, desarrolló la idea de un grupo de médicos reuniéndose para hablar sobre sus pacientes, discutiendo dificultades, perturbaciones e irritaciones en sus relaciones con sus pacientes con el propósito de comprender, también a nivel del inconsciente, su sufrimiento físico y su dolor. Así nació la idea de un Grupo Balint, una de las formas más conocidas de supervisión hasta la actualidad. El núcleo del concepto de Balint es la idea de que la cuestión inconsciente entre el profesional en la supervisión y su cliente será reflejada en la relación entre el supervisor y el cliente. El modelo clásico de Grupo Balint está centrado en la idea de un caso que se presenta para la discusión en la supervisión. Lo que se ignora es la dinámica interna del grupo. Solamente cuenta el caso y no se considerará nada más.

Schindler (1957-58) observó a los grupos desde la perspectiva de sus dinámicas sociales, insistiendo en que hay cuatro posiciones básicas que determinan el comportamiento de los seres humanos en un grupo. Llamó a la figura central "Alpha" la que representa la iniciativa del grupo, con quien los demás miembros del grupo, los individuos gamma, se identificarán. Así Alpha se convierte en un líder secreto del grupo. Alpha representa la identidad del grupo e invita a todos los demás gammas a identificarse con él o identificarlo como un agresor. Esto funciona porque permite a los gammas establecer normas propias. Los gammas son como el espejo de las proyecciones inconscientes de los alphas, expresando los deseos ocultos o suprimidos de los alphas. Estas identificaciones con el agresor son usualmente utilizadas para concentrarse en contra de los miembros más débiles del grupo, los omegas. Los omegas buscan un espacio seguro, identificándose con el enemigo del grupo. De esa manera los omegas resultan ser representativos del enemigo del grupo; son ellos quienes infringirán las reglas y las normas.

Schindler observó procesos grupales desde una perspectiva individual, elaborando diferentes papeles que miembros de un grupo podrían tomar en diferentes fases del grupo, pero no tomó en cuenta al grupo como un todo o las dinámicas grupales que derivan del conflicto interno.

Foulkes (1964, 1983) durante su exilio en Gran Bretaña se familiarizó con estos autores y seguramente conoció sus escritos y sus ideas sobre grupos. Ya que Foulkes se benefició de los textos de Lewin, Schindler, Balint y Bion además, de los contactos que tenía en Alemania con Elias, Adorno, Horkheimer, Marcuse, Fromm y Goldstein. Incluyó

sistemáticamente las estructuras sociales en sus esfuerzos para comprender las dinámicas inconscientes de los procesos grupales. Foulkes finalmente logró combinar tanto la perspectiva individual como la grupal, considerando al individuo con sus estructuras intrapsíquicas específicas y al grupo como un todo con sus dinámicas de grupo simultáneamente. Sin embargo, Foulkes insistió en que el individuo es un ser social cuyas estructuras psíquicas individuales se reflejarán en la manera en que este individuo se relaciona con otras personas significativas. Estas relaciones siempre son un reflejo de las perturbaciones del individuo, así como de sus ansiedades y deseos ocultos. Analizar los modos de interacción y comunicación y sus expresiones inconscientes en un grupo ayuda de esa manera a comprender la neurosis de un individuo.

El modelo de Foulkes de análisis grupal es por lo tanto muy beneficioso para cualquier supervisión grupal, porque nos permite utilizar el grupo como instrumento para analizar procesos del inconsciente ocurriendo en ese lugar y momento en el grupo. Estos modelos teóricos fueron discutidos y aplicados a la situación de Guatemala tratando de comprender qué teoría puede explicar qué tipo de experiencia política, social y cultural y qué elementos ayudan a comprender las experiencias de trabajo de los participantes.

Caso de supervisión

Después de la segunda parte de la capacitación, se informó sobre otra experiencia con la supervisión:
La organización de un hogar para mujeres había solicitado a dos participantes mujeres del grupo de capacitación para una supervisión. Cuando llegaron, vieron un edificio bonito y nuevo, muy moderno, relucientemente pintado, con las puertas resguardadas por dos policías. Tres trabajadoras sociales trabajaban allí y estaban entusiasmadas por empezar. No querían ninguna explicación, empezaron a hablar inmediatamente sobre sus clientes, la violencia que estas mujeres habían experimentado y sobre lo difícil de su trabajo. Explicaron lo tristes y deprimidas que se sentían al percatarse de lo poco que podían hacer por estas mujeres. De repente uno de sus teléfonos móviles sonó, una mujer llamó llorando y gritando que su esposo la estaba tratando de matar y que necesitaba ayuda inmediata. Las trabajadoras sociales tomaron sus bolsos, una de ellas todavía en el teléfono pidiendo la dirección de la víctima y después las tres salieron rápidamente por la puerta hacia un taxi dejando a las dos supervisoras abandonadas en el edificio. Cuando las supervisoras se percataron de que estaban solas, entraron en estado de pánico y se retiraron tan rápido como fue posible subiéndose al primer taxi que pasó.
Dijeron que se sintieron abrumadas por las ansiedades y temores y tan pronto como llegaron a su casa cerraron todas las puertas y ventanas.
Se sintieron amenazadas, perseguidas y extremadamente indefensas.

Discutiendo este caso llegamos a la conclusión de que la supervisión en estas circunstancias no es posible, si los estándares mínimos de un espacio protegido y seguro para trabajar no existían. Sugerimos que podría ser una acción saludable que tres trabajadores sociales dejaran su oficina y se reunieran para la supervisión en una ubicación ofrecida por los supervisores y después aclarar las condiciones de trabajo, tales como apagar teléfonos celulares durante la supervisión para permitir un espacio emocional y psicológico para hablar sobre experiencias difíciles.

Al final, las dos supervisoras dijeron que no se imaginaban trabajando con esas tres profesionales, porque los problemas sobre los que hablaban eran demasiado atemorizantes y temieron que no podrían mantener una actitud profesional ni la compostura.

Este caso mostró claramente una situación de pelear o huir y que la supervisión necesita no solamente un espacio seguro y protegido para trabajar, sino también condiciones adecuadas de trabajo para poder reflejar sin ninguna perturbación externa sobre las relaciones difíciles existentes con los clientes. Además, el caso ilustró procesos de transferencia y contratransferencia en acción, produciendo en las supervisoras todas las emociones que las mujeres en peligro sintieron: abandono, pánico, miedo, ansiedad, sentimiento de estar amenazadas, de ser perseguidas y soledad e impotencia.

Probablemente estos mismos sentimientos de transferencia condujeron a las tres trabajadoras sociales a siempre actuar y reaccionar sin encontrar nunca un espacio para reflexionar.

Curso de Capacitación-No. 3

Aspectos esenciales de las teorías psicoanalíticas y analíticas grupales

Puesto que los aspectos esenciales de las teorías psicoanalíticas y analíticas grupales ya se discutieron, es importante concentrarse en las técnicas y en la pregunta: ¿De qué manera la comprensión y el conocimiento de elementos básicos de psicoanálisis así como de análisis grupal se transmitieron durante la capacitación?

En un inicio parecía ser un reto bastante difícil, transferir conocimiento y comprensión sobre principios básicos de psicoanálisis y de análisis grupal a los participantes, quienes tenían apenas conocimiento

previo sobre teoría y método de psicoanálisis y de análisis grupal, mucho menos experiencias psicoterapéuticas propias. Nuestro enfoque puede ilustrarse con dos ejemplos de enfrentamiento con el inconsciente y con la resistencia:

Primero nos referimos a un esquema teórico que explica los modos de comunicación desarrollados por un científico alemán, Friedmann Schultz von Thun (1998), un esquema que permitiría una mirada rápida al inconsciente. De acuerdo con von Thun, existen al menos cuatro niveles en toda comunicación interactiva:

- Contenido objetivo
- Solicitud o deseo
- Relación
- Automanifestación o autoexposición

Le llamó a esto el modelo de los cuatro oídos:

Ejemplo

Un hombre llega a su casa del trabajo, muy cansado, se acuesta en el sofá frente al televisor y le dice a su esposa: "tengo mucha sed".
Cualquiera que domine el idioma español comprenderá la oración. El mensaje objetivo en este nivel de comunicación es claro: "tengo sed".
A nivel de la relación entre este hombre y su esposa, él insinúa: "Amor, he trabajado tan duro hoy y traigo a la casa el dinero, por lo tanto es tu tarea servirme. Necesito tomar algo".
A nivel de la automanifestación el mensaje insinúa: "Amor estoy tan cansado y no tengo ganas de levantarme de este confortable sofá, pero me gustaría tomarme una cerveza bien fría, por favor tráeme una".
A nivel de solicitud o deseo dice: "Amor, tráeme una cerveza".

Este esquema ayuda a introducir una mirada al inconsciente, aclarando que un mensaje siempre tiene diferentes significados, dependiendo de las circunstancias emocionales de quien habla. La supervisión siempre intenta desenmarañar esos diferentes significados, ofreciendo distintas posibilidades para comprender una hipótesis de trabajo que debe ser aclarada en el proceso de desarrollo de la supervisión.

En nuestra capacitación se les solicitó a los participantes trabajar en pequeños grupos y pensar respecto a ejemplos que habían experimentado para aclarar el esquema aún más. Un grupo eligió un ejemplo de nuestra capacitación que interpretaron de acuerdo con el modelo mencionado, refiriéndose a una oración que una vez dije:

Ejemplo

Ya que la mayoría de los participantes se presentaba tarde en la mañana, yo dije:
"Pensé que habíamos acordado las nueve de la mañana para iniciar nuestro trabajo. No puedo trabajar adecuadamente en estas condiciones".
El mensaje objetivo era: "Habíamos acordado las nueve en punto para empezar con nuestro trabajo".
En un nivel orientado a la relación esto significaba: "No cumplieron con lo acordado ¿Hay dudas respecto a la hora en que empieza el programa? Me dificultan el buen desempeño de mi trabajo".
A nivel de la automanifestación esto significaría: "Me siento bastante frustrada y en mi papel como capacitadora no se me está tomando en serio. En estas circunstancias, no soy capaz de hacer un buen trabajo".
En el nivel de solicitud esto significaba: "Por favor vengan puntualmente y cumplan con lo acordado. Me gustaría hacer un trabajo excelente para ustedes".
Estos ejemplos ayudaron a comprender que siempre hay diferentes mensajes ocultos detrás de cualquier declaración y ese es el objetivo de la supervisión grupal analítica, sacar a la superficie estos significados ocultos.

Resistencia

Además del "inconsciente" también trabajamos con otros mecanismos, por ejemplo la resistencia. La resistencia debe ser considerada como una cuestión importante en la supervisión porque esta se manifestará en cualquier proceso y deberá enfrentarse a nivel profesional. La resistencia siempre es significativa porque apunta hacia ansiedades, dificultades e inhibiciones inconscientes de las cuales el cliente puede no haberse percatado. La resistencia siempre debe tomarse seriamente y no ignorarse. Esa es una de las reglas más importantes en el trabajo con grupos, equipos e individuos en supervisión.

La resistencia puede tener diferentes significados:

- Cuando los cambios son atemorizantes, la resistencia desempeña la función de mantener el statu quo.
- La resistencia puede ser una opción creativa pero desesperada para expresar algo que no puede expresarse de otra manera.
- La resistencia nunca debe suprimirse.
- La resistencia siempre apunta hacia una opción oculta pero aún no disponible para hablar y para el cambio y desarrollo.

Por lo tanto es importante darse cuenta que: la supervisión intenta trabajar con la resistencia y no contra ella.

Ejemplo

> Resultó ser una experiencia productiva cuando logré manejar la resistencia del grupo respecto a llegar tarde en la mañana con menos reproche, diciendo: "Parece ser que es muy difícil para ustedes venir a las nueve en punto en la mañana. Me pregunto por qué".
> Sin vacilación coincidieron en que era difícil para ellos llegar a tiempo en la mañana y después empezaron a contarme porqué siempre llegaban tarde: a una de las participantes le acababan de robar su teléfono celular. Otro debió bajarse del bus porque jóvenes extremadamente tatuados abordaron el vehículo, probablemente pandilleros, listos para asaltar y robar lo que pudieran conseguir. Otra habló de un accidente vial en el que estuvo implicada.

Este acercamiento de trabajar con la resistencia y no contra ella abrió nuevas perspectivas de comprensión y confianza, ya que después de eso empezaron a compartir una realidad sincera conmigo y con los otros miembros del grupo. Esto produjo confianza y al mismo tiempo disminuyó las ansiedades respecto a este nuevo programa de capacitación.
Por lo tanto en la supervisión:

- Es importante reconocer y aceptar la resistencia porque es como una puerta cerrada que no puede abrirse a la fuerza, solamente con mucha precaución teniendo los cuidados necesarios para que nadie sea lastimado.
- La resistencia usualmente no tiene relación con el supervisor y por lo tanto no debe tomarse como una agresión a su integridad.
- Para cualquier supervisión es importante enfrentar la resistencia de forma creativa y productiva. Esto puede ser un modelo para el equipo o incluso para la organización sobre cómo enfrentar dificultades y diferentes formas de resistencia.

Sin embargo, presentarse tarde es una forma común de resistencia, pero esto no significa que no existen muchas otras formas de resistencia a considerarse, por ejemplo:

- Los clientes preguntan constantemente sobre la calificación y las credenciales del supervisor-a.
- Cuestionan constantemente los métodos utilizados.

- Parecen estar de acuerdo respecto a muchos aspectos pero siempre permanecieron dudas: "Sí…pero".
- Sostienen que los problemas tienen antecedentes sociales, políticos e históricos inalterables que no pueden cambiarse por ningún medio.
- Proyectan constantemente la culpa, insistiendo siempre en que es culpa de otros y que el problema existente no tiene ninguna relación con su desempeño laboral.
- Quieren una solución prefabricada y no están interesados en el proceso mismo.
- Ya resolvieron todos los problemas por su propia cuenta y ahora no hay más dificultades que discutir.
- Están de acuerdo con todo lo que dice su superior.

Esta lista es solamente un ejemplo de algunas situaciones estándar que ilustran varias formas de resistencia que pueden ocurrir en cualquier proceso de supervisión. Existen muchas expresiones de resistencia. Los grupos, así como los individuos, son usualmente muy creativos cuando se tratan de encontrar formas sofisticadas de disentimiento.

Por lo tanto se solicitó al grupo en capacitación que buscara ejemplos de resistencia experimentados en sus prácticas de trabajo, discutirlos en un pequeño grupo y después presentar sus resultados frente a todo el grupo.

Durante la tarde, el trabajo de caso se utilizó para respaldar las explicaciones teóricas impartidas durante la sesión matutina. El grupo estaba dividido, una mitad sentada en círculo en el centro y un círculo exterior alrededor de ellos, encargados de la tarea de observar los siguientes mecanismos psicológicos en acción: resistencia, regresión, proyección, reflejo, identificación, introyección, formación de pares, subgrupos y resonancia. El grupo sentado en el círculo interior debía discutir un caso que algún participante había presentado y los observadores debían anotar cuando y en qué situación podían reconocer qué tipo de mecanismo de defensa psicológica estaba siendo utilizado. Después de cerrar el caso, se registraron todas las observaciones y un segundo periodo de trabajo de caso inició, incluyendo y evaluando los hallazgos de los observadores.

El ejercicio ayudó en casi todos los casos a profundizar el entendimiento de las cuestiones ocultas implicadas y comprender a nivel experimental el significado y el sentimiento de los mecanismos psicológicos de defensa.

Caso de supervisión

Entre el tercero y cuarto cursos de capacitación, una invitación llegó a algunos de nuestros participantes para iniciar una supervisión en una organización social.
El director estaba preocupado ya que una fuerte rotación entre sus empleados estaba debilitando a la organización y afectando el rendimiento en el trabajo.
Decidió que sus 160 empleados debían participar en un proceso de supervisión. ¿De qué manera podría manejarse esto?
Discutimos varias posibilidades y llegamos a la conclusión que de los 160 empleados se debían establecer 13 equipos, por lo tanto se necesitaban 13 supervisores. Cada uno sería responsable de una unidad de equipo. Los supervisores llegarían una vez al mes durante tres horas un viernes por la tarde a un espacio seguro y salvaguardado de la organización. En vista de que esta supervisión era considerada parte de su trabajo, la participación de los empleados era obligatoria.

Curso de Capacitación-No. 4

Diagnóstico del equipo y dinámica organizativa

La supervisión de equipo es considerada uno de los tipos de orientación más difíciles, porque significa proveer equilibrio entre la supervisión, consultoría organizativa, asesoría de equipo y resolución de conflictos. Por lo tanto es importante aclarar primero lo que es la supervisión de equipo y cuál es su objetivo y función en cualquier situación.

- Se contrata la supervisión cuando el equipo solicita reflexión profesional sistemática sobre sus relaciones de trabajo, usualmente porque hay conflictos que reducen la capacidad de trabajo. Estos conflictos pueden estar ubicados dentro del equipo, entre el equipo y sus clientes, entre el equipo y sus superiores o entre el equipo y la organización. Ya que las instituciones no fueron creadas para satisfacer las necesidades humanas de sus trabajadores, sino para cumplir tareas específicas, se solicita que la supervisión de equipo apoye o aumente la capacidad de trabajo del trabajador y que le ayude a cumplir con sus objetivos profesionales.
- La supervisión de equipo nunca funciona en un espacio aislado porque no puede separarse de estructuras, de la cultura y de las realidades institucionales de la organización. La supervisión de equipo debe reflejar esta realidad y tomar en cuenta cualquier cambio que la supervisión de equipo pueda inducir.

- La supervisión de equipo siempre debe tener en cuenta las tareas que debe realizar dentro de la institución. Esto incluye el estudio de aspectos orientados a las relaciones o conflictos dentro del equipo o entre miembros individuales del equipo o entre el equipo y sus superiores. Estos aspectos no pueden tratarse de manera aislada del contexto organizativo del entorno.
- La supervisión de equipo siempre ofrece una oportunidad para la autoreflexión institucional con resultados abiertos. Si la organización rechaza este potencial, la supervisión no funcionará.

En base a esta breve introducción, se solicitó al grupo de capacitación dividirse y elaborar un diagnóstico de equipo de un grupo en una institución en donde observaron a trabajadores sociales, psicólogos, psiquiatras de acuerdo con los siguientes criterios:

Realidades institucionales y la forma en que las maneja el equipo

- ¿Cuál es la tarea institucional del equipo?
- ¿Dónde y cuándo ocurren las perturbaciones y de qué manera se manifiestan?
- ¿Cuáles son las expectativas de los clientes de la institución?
- ¿Existen contradicciones entre la tarea del equipo y las expectativas de los clientes?
- ¿Se identifican los miembros del equipo con su tarea institucional?
- ¿Son transparentes las estructuras organizativas?
- ¿La distribución de tareas y papeles está claramente definida y es aceptable?
- ¿En función de qué criterios se distribuyen los recursos? ¿Es transparente la distribución?
- ¿El flujo de información está claramente reglamentado?
- ¿De qué manera enfrenta el equipo las relaciones de poder existentes incluyendo jerarquías, diferencias de estatus y pago?

Bien preparados con este manual de diagnóstico, se solicitó a los mismos grupos pequeños que habían realizado el diagnóstico institucional evaluar ahora un proceso de equipo, el cual habían experimentado como trabajadores sociales, psicólogos o psiquiatras, pero ahora desde una posición (ficticia) de supervisor de equipo de acuerdo con los siguientes criterios:

Individuos en el equipo y su comunicación e interacción:

- ¿Quién habló y quién no lo hizo?
- ¿Quién tomó qué papel?
- ¿Qué relaciones se observaron?
- ¿Qué constelaciones hubo en el equipo?
- ¿Hubo subgrupos, alianzas o personas ajenas?
- Cultura comunicativa: ¿Cómo se tomaron las decisiones: de forma democrática, sin transparencia, amistosamente?
- ¿Hubo amigos, pares o enemigos en el grupo?

Contenidos de la reunión, la "supervisión":

- ¿Sobre qué hablaron los participantes y sobre qué no?
- ¿Cuál fue el primer problema mencionado?
- ¿Qué caso se mencionó pero no se sometió a discusión?
- ¿Qué caso se prestó para la discusión?
- ¿Qué se reflejó en el caso sobre el equipo?
- ¿Qué se reflejó en el equipo sobre el problema de los clientes?
- ¿Qué se reflejó en el equipo sobre la organización y su conflicto?

Interacción con el trabajador social, el psicólogo, el psiquiatra (supervisores)

- ¿La solicitud de apoyo fue acompañada por circunstancias específicas? (Tarde en la noche, durante el fin de semana, muy urgentemente)
- ¿Fue difícil llegar a un acuerdo entre la organización, el equipo y el trabajador social, el psicólogo, el psiquiatra?
- ¿Cuál fue el objetivo expresado del asesoramiento?
- ¿Había una agenda secreta?
- ¿Quién quería ayuda y apoyo y quién no? ¿Quién adoptó y asumió el papel principal para contactar al profesional?
- ¿Quién mostró resistencia significativa? ¿Quién no cooperó y por qué?

Este manual probó ser muy útil para comprender las dinámicas de grupo del proceso de supervisión y concentrarse en estructuras significativas en la medida en que se desarrollan en cualquier proceso de orientación.

Caso de supervisión

La supervisión en la organización mencionada transcurrió excepcionalmente bien.

Surgieron muchas preguntas a raíz de este proceso: algunos de los equipos se quejaron continuamente de sus superiores, malas condiciones de trabajo, amenazas políticas, tener mucho miedo algunas veces porque habían carros secretos sin placas vigilándolos.

Era difícil para varios de los participantes aceptar y comprender en qué consistía una supervisión y en qué no:

Por ejemplo: A algunos de los supervisores participantes les solicitaron escribir cartas a sus superiores, informándoles sobre sus preocupaciones y ansiedades. Los supervisores no solamente fueron ambivalentes, pero no se sintieron atrapados en un conflicto serio: podían comprender las preocupaciones de sus clientes y pensaban estar en lo correcto al pedir más protección y acciones de sus empleadores. Al mismo tiempo se sentían muy inseguros sobre si era recomendable escribir cartas en nombre de ellos.

Discutimos el caso ampliamente, observamos sus reacciones de identificación y de contratransferencia y finalmente sus impulsos de querer ayudar y la necesidad de hacer algo para proteger a sus clientes. Se sentían profunda y completamente impotentes e inseguros por no saber qué hacer o qué era permitido al desempeñar su papel en la supervisión.

Tomando seriamente su deseo de ayudar, analizamos los posibles efectos de su deseo de realmente ayudar y escribir estas cartas de referencia. ¿No sería mejor inspirar a los equipos a comunicarse por su propia cuenta, apoyando así el deseo de hacer algo positivo y de cambiar cosas por medio de su propia organización?

¡Sí, seguramente esta sería una excelente sugerencia! Pero se sentían muy culpables rehusándose a escribir estas cartas. Exploramos el asunto un poco más: la supervisión no es acción, es un método para empoderar a los clientes a tomar su destino en sus propias manos ¿Por qué permitirles volverse dependientes o pasivos? Políticamente hablando, no escribir las cartas ayudaría a los clientes a ser más autónomos como individuos y como equipos a cuidar de sí mismos. Este argumento convenció al grupo de capacitación de no actuar y los supervisores decidieron no escribir las cartas.

No actuar resultó ser un reto difícil para este grupo de personas políticamente motivadas, porque ahora sus dudas se hicieron obvias:

¿Vale realmente la pena trabajar como supervisores sin involucrarse, solamente reflejando y analizando situaciones complejas? ¿Será esto verdaderamente efectivo y producirá resultados?

Curso de Capacitación-No. 5

Diferentes formas de intervención

Existen diferentes formas de intervención que resultan pertinentes para cualquier supervisión grupal analítica. A continuación se encuentra una lista de las utilizadas con más frecuencia. Fueron presentadas, explicadas y discutidas en la capacitación. Más adelante el grupo fue dividido en parejas y se le solicitó trabajar en al menos cinco de estas intervenciones, buscando en la literatura, cine y música de Guatemala para encontrar ejemplos y discutir los efectos que estas intervenciones habían tenido en este contexto.

- **Resumir**

Se hará énfasis en la información significativa. Se ignorará información de menor importancia.

Por ejemplo, información significativa es material que usualmente tiende a sugerir una solución potencial a un problema, incluyendo preguntas y explicaciones precisas con respecto al estado emocional de la persona implicada. Información menos importante es trivial y no tiene relación con el caso en cuestión. Resumir la información ayuda a estructurar el proceso de supervisión.

- **Enfocarse**

Dentro del material presentado, se señalan las prioridades enfatizando o repitiendo y reformando algunos aspectos, así llamando la atención hacia el núcleo del problema. Esto ayuda a orientar el proceso de supervisión.

- **Reflejar**

Señalar y repetir formulaciones irritantes. Esta es una manera efectiva de llamar la atención de un interlocutor al significado oculto de sus palabras que posiblemente hayan sido mencionadas sin intención.

- **Apoyar**

Entender y aceptar lo que se diga. Esto ayuda a reducir la ansiedad y a crear una atmósfera amistosa.

- **Preguntar**

Aclarar algo para comprender con más precisión un contexto específico.

- **Señalar un tema**

Poner en palabras una sensación o una cuestión oculta que puede sentirse, pero todavía no expresarse verbalmente. Esto ayuda a promover una comprensión mejorada de un problema.

- **Confrontar**

Señalar los puntos ciegos. Esto ayuda a llamar la atención sobre el efecto no intencional de las palabras y las acciones (tiene un componente agresivo).

- **Interpretar**

Tratar de entender el mensaje inconsciente de una historia o una trama, investigando con suma precaución y muy cuidadosamente las palabras adecuadas para expresar lo que podría ser la cuestión oculta. Las interpretaciones deberían apoyar al cliente en su esfuerzo por cambiar de perspectivas, abriendo nuevos horizontes de entendimiento. El objetivo de la interpretación siempre es comprender las motivaciones y los significados inconscientes.

- **Normalizar**

Normalizar demandas exageradas, abriendo a partir de ello nuevas perspectivas hacia un acercamiento más realista.

- **Explicar**

Proveer conocimiento profesional ayudando así a la solución de problemas.

- **Moderar**

Determinar la dirección del proceso de supervisión.

- **Examinar y revisar la hipótesis de trabajo**

Proveer interpretaciones tentativas de un problema que debe examinarse, de la tarea que debe elaborarse y la manera en que los clientes acuerdan el proceso de interacción y comunicación en el contexto de la supervisión. Estas interpretaciones tentativas son la base de cualquier intervención de supervisión. Siempre deben reexaminarse, variarse e incluso descartarse, si emerge material adicional que genere dudas o si

los participantes de la supervisión rechazan la hipótesis de trabajo. Esto tiene como función reformular el contexto del problema.

Curso de Capacitación-No. 6

Supervisión y mediación-una herramienta de resolución de conflictos

Se considera que la mediación es una herramienta efectiva para la resolución de conflictos. Considerando la historia cargada de conflictos y el estado actual de la sociedad guatemalteca, fue necesario dotar a los participantes de herramientas efectivas y poderosas para enfrentar conflictos con sus supervisiones. En primer lugar, se introdujo la mediación y se discutieron las cinco etapas del proceso.

ETAPA 1: *Declaración inaugural*

Propósito	Técnicas
• Explicar procedimientos y reglas básicas (estructura, tiempo, compromisos, confidencialidad) • Discutir expectativas • Definir papeles y responsabilidades	• Hacer contacto con las partes • Equilibrar la comunicación • Demostrar capacidad y confianza

ETAPA 2: *Tiempo Ininterrumpido*

Propósito	Técnicas
• Dar a cada parte igualdad de oportunidades para presentar su punto de vista • El mediador identifica los temas clave para discusión	• Escuchar palabras clave, sentimientos significativos • Resumir • Reformular quejas

ETAPA 3: *Intercambio*

Propósito	Técnicas
• Asistir a cada parte a comprender la forma en que la otra es afectada por la misma situación • Examinar problemas • Identificar intereses subyacentes • Cambiar de declaraciones posicionales a la resolución de conflictos	• Establecer una agenda • Parafrasear, reflejar • Traducir, recontextualizar, reformular, abrir nuevas perspectivas • Reconocer para validar al interlocutor • Resumir para avanzar en el proceso

ETAPA 4: *Construcción del acuerdo*

Propósito	Técnicas
• Desarrollar opciones • Desarrollar posibilidades utilizando criterios objetivos	• Ofrecer apoyo para desarrollar opciones creativas, se permiten fantasías • Moderar el proceso

ETAPA 5: *Escribir el acuerdo*

Propósito	Técnicas
• Símbolo de compromiso compartido para la resolución • Conmemora acuerdos específicos para reducir la probabilidad de futuros malentendidos	• Apoyo para verbalizar la resolución

ETAPA 6: *Declaración final*

Propósito
• Reconocer y reforzar los esfuerzos de las partes
• Revisar los resultados de la mediación y procedimientos de seguimiento
• Cierre formal con una nota positiva[12]

Mientras se discutía el esquema de mediación, se hizo claro que en muchas de las situaciones conflictivas, un procedimiento más estructurado resulta útil ya que esto podría ayudar a mantener la dirección del supervisor y encaminar al grupo a intentar encontrar una resolución a sus disputas. Para cualquier supervisión, la Etapa Dos, tiempo ininterrumpido, y la Etapa Tres, intercambio, son esenciales y podrían profundizarse así como extenderse para lograr un entendimiento de cuestiones ocultas.

Para los principiantes, el esquema de mediación es extremadamente útil, porque ofrece más estructura y orientación. Se solicitó a los participantes del grupo de capacitación organizarse en grupos de tres para aplicar este modelo a un conflicto que hubieran experimentado ellos mismos o en su papel de profesionales y tratar de resolverlo de acuerdo con este esquema. Más adelante se presentaron los resultados a todo el grupo de capacitación. Este enfoque de mediación resultó ser muy útil,

12 Proceso de mediación de acuerdo con el Centro de Mediación de San Diego.

especialmente cuando se revisaron conflictos pasados que habían tenido que resolver previamente, pero que en ese momento no pudieron ya que no disponían de las herramientas adecuadas.

Al final de nuestra capacitación, se invitó al grupo a ver la película *Babette´s Feast* de la cual fue posible adquirir una versión en español para disfrutar de las imágenes de una cultura extranjera: en una aldea de pescadores del siglo XIX en Dinamarca, seguidores de la fe evangélica encontraron a una mujer refugiada de los levantamientos revolucionarios en Francia quien resultó ser una cocinera famosa que gastó su fortuna para celebrar y compartir una comida de lujo con los aldeanos.

Se trató la película como un caso turbulento ofreciendo la oportunidad de observar procesos y mecanismos psicológicos en acción: deseos suprimidos y sus efectos sociales negativos, seducción, ansiedades, proyecciones, regresión, afecciones libidinosas, vergüenza, culpa y finalmente por medio de una fiesta y una comida suntuosa, la liberación de sentimientos ocultos o suprimidos de amor y deseo.

Disfrutar de una película alejada de su propia realidad y seguirle la trama y el proceso de interpretación con mucha empatía, mostró qué tanto los participantes habían aprendido en la capacitación y qué tanto eran capaces de abrirse a nuevas perspectivas, minimizando sus ansiedades y desarrollando por lo menos algo de confianza en ellos mismos y con otros.

Caso de supervisión

La supervisión con los 160 trabajadores de la organización social también prosperó. Todos se habían resistido a escribir las cartas en nombre de sus equipos. Sin embargo, ahora, los equipos parecían haber encontrado nuevas formas de comunicar sus quejas a sus superiores, haciéndolo de una manera en que esto podían ahora escuchar e incluso aceptar su crítica. Las cosas empezaron a cambiar:

La supervisión funcionó, la cultura dentro de la institución cambió, hubo menos conflictos destructivos, menos ausencias por enfermedad, menos cambio de personal y los trabajadores desarrollaron amistad y altos estándares de comunicación transparente con sus superiores. Hubo más paz y confianza y se desarrollaron buenas relaciones de trabajo como resultado de la supervisión. Por lo tanto el director decidió ampliar el contrato de supervisión por un año más.

- Las mujeres encargadas de la limpieza informaron felizmente que ahora no tenían tanto papel qué limpiar en los pisos y que los inodoros no estaban tan sucios ahora.
- El grupo de superiores informó que ya no habían huelgas organizadas frente al edificio y que los trabajadores podían ir a hablar con ellos ahora.
- Los trabajadores recibieron capacitaciones en seguridad, se proveyó suficiente papel de baño, así como máscaras para evitar infecciones al trabajar con polvo y documentos viejos.
- Se introdujeron nuevos estándares higiénicos en la medida en que hubo una comunicación más transparente.
- Los equipos expresaron que ahora se sentían como una familia; los supervisores se enteraron que habían fiestas los fines de semana y que se celebraban los cumpleaños en la institución.

Bibliografía

Balint, M. (1957). *The doctor, his patient and the illness*. Londres: Pitman.

Becker, D. (2006). *Die Erfindung des Traumas-verflochtene Geschichten*. Berlin: Edition Freitag.

Bion, W.R. (1961). Experiences in Groups. London, Tavistock Publications.

Bornschein, D. (2009). *In den Tentakeln der Macht. Vergangenheitspolitik im Prozess der Demokratisierung Guatemalas* (1990-2007). Mensch y Buch.

Comisión para el Esclarecimiento Histórico – CEH (1999). *Informe: Guatemala – Memoria del Silencio, Tomo 1-12*, Ciudad de Guatemala, Guatemala.

Dalal, F. (2002). *Race, colour and the process of racialization*. East Sussex: Brunner Routledge.

Elias, N. (1994). *The civilizing process*. Oxford: Blackwell.

Figley, C.R. (1955). *Compassion fatigue: coping with secondary traumatic stress disorder in those who treat the traumatized*. New York: Brunner.

Foulkes, S.H. (1964). *Therapeutic group analysis*. Londres, Unwin.

Foulkes, S.H. (1971). *Dynamische Prozesse in der gruppenanalytischen Situation*. En Heigl-Evers, *Psychoanalyse und Gruppe*. Göttingen.

Foulkes, S.H. (1983). (Publicado originalmente en 1948). *Introduction to group analytic psychotherapy*. William Heinemann Medical Books. Londres: Karnac Books.

Foulkes, S.H. (1986). *Gruppenanalytische Psychotherapie*. Frankfurt am Main. Fischer.

Freud, S. (1921). *Mass culture and ego-analysis*. Standard Edition, Volume XVIII. (1920-1922), London, UK.

Goldstein, K. (1995). (Publicado originalmente en 1939). *The organism: a holistic approach to biology derived from pathological data in man*. New York: Zone Books.

Grinberg, L., Langer, M., Rodrigé, E. (1971). Psychoanalytische Gruppentherapie. Praxis und theoretische Grundlagen, München, Kindler.

Jonas, S. (2000). *Of centaurs and doves-Guatemala's peace process*. Boulder/USA.

Kernjak, F. (2006). *Tote suchen-Leben finden*. Exhumierungen in Guatemala. Historische Aufarbeitung und Psychosoziale Arbeit. Studien Verlag. Innsbruck/ Österreich.

Kurtenbach, S. (2003). Guatemala: The blocked peace. In M.A. Ferdowsi & V. Matthies (Eds.), *Comparative studies on the consolidation of peace processes in post-conflict societies*.(pp 302-319). Bonn/Alemania.

Lewin, K.(1947). *Frontiers in group dynamics*, I. Concept, method and reality in social sciences; social equilibria and social change. Human Relations, 1(1), 5-41.

Mack, M. (2004). *Apuntes sobre los engranajes de la impunidad en casos de derechos humanos de Guatemala*. F & G Libros de Guatemala.

Molkentin, G. (2002). *Kriegsursachen and Friedensbedingungen in Guatemala*, *Europäische Hochschulschriften. Reihe* 31. Frankfurt am Main/Alemania.

Oettler, A. (2004). *Erinnerungsarbeit und Vergangenheitspolitik in Guatemala*. Vervuert. Frankfurt am Main/Alemania.

Recuperación de la Memoria Histórica REMHI. (1998). *Guatemala: Nunca más. Ciudad de Guatemala*. Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala (ODHAG), Guatemala.

Schindler, R. (1957-58). Grundprinzipien der Psychodynamik in der Gruppe. *Psyche* 11, 308-314.

Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen*. Reinbeck bei Hamburg/Alemania.

Schulz von Thun, F. (1989). *Miteinander Reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Reinbeck bei Hamburg/Alemania.

Slater, P.E. (1966). *Microcosm*. John Wiley & Sons. New York, London, Sydney.

Torres Rivas, E. (2002). El desarrollo democrático a la luz de un lustro de paz: un balance preliminar. *En Revista Debate 51: A 5 años de la firma de la paz en Guatemala. Un balance crítico.* FLACSO. Guatemala.

United Nations Development Programme, May (2009). (https://www.oecd.org/countries/guatemala/46820221.pdf). Consultado: 3.1.2018

Walker, T.W. & Armony, A.C. (Eds.) (2000). *Repression, resistance and democratic transition in Central America*. Wilmington, Rowman & Littlefield.

Capítulo 2

Teorías y métodos

La supervisión[1]

Una guía para instituciones, mandos dirigenciales, colaboradores y colaboradoras

Kornelia Rappe-Giesecke

¿Qué es la supervisión?

La supervisión es una forma relativamente nueva de capacitación y asesoría orientada a los profesionales en el ámbito social, asistencial, terapéutico, formativo y consultor.

La supervisión va encaminada hacia tres objetivos:

- *Mejorar la capacidad profesional* de los supervisados(as) en su trato con clientes(as) por un lado, y por el otro con colegas, colaboradores, colaboradoras y subalternos.
- *Incrementar o restaurar la satisfacción laboral* y contrarrestar el desarrollo de síndromes de desgaste constituye el segundo objetivo de la supervisión. Brinda ayuda para asimilar fuertes cargas psíquicas en el trabajo que surgen a raíz de una clientela difícil o por relaciones problemáticas de cooperación.
- Verificar la *eficacia de la propia actuación profesional* conforma el tercer objetivo de la supervisión. De esta forma sirve para el autocontrol de los profesionales.

¿En qué ámbitos se trabaja en la supervisión para lograr estos objetivos? Es decir, ¿cuál es su objeto?

La supervisión se dedica a la dinámica emocional y psíquica de las relaciones profesionales, en especial a aquellas que continúan siendo incomprensibles y problemáticas para el supervisado(a). Pero como estas

1 Artículo traducido del alemán al español en el marco del primer Diplomado en Supervisión Psicosocial/ PCON/GTZ 2005. Se trata de una guía que recoge aportes de diferentes Fuentes. Tomado de: Kornelia Rappe-Giesecke 1994: Supervision – Ein Leitfaden für Trägervertreter, leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Heft 17 der Schriftenreihe des Diözesan-Caritas-Verbandes Köln, Köln. Publicado en español con autorización de la autora.

relaciones profesionales siempre discurren en un contexto institucional, la supervisión se dedica en segunda instancia a la dinámica institucional de esta relación y a sus condiciones generales. Los supervisores han experimentado que ambos planos juegan un rol importante a la hora de comprender los problemas profesionales, ya que se influencian y condicionan mutuamente. De tal suerte, los problemas a lo interno del equipo no se pueden esclarecer por sí mismos desde la situación de la dinámica grupal, en la que se encuentra inmerso el equipo, ni mucho menos desde la problemática institucional o personal de determinado miembro del equipo, ni tampoco tan sólo desde las condiciones generales institucionales improductivas y obstructivas que determinan su labor. La falta de estructuras institucionales claras, como p.ej. formas nebulosas del control laboral y profesional, puede generar cierto clima de desconfianza, desprecio o marginación recíproca (por ejemplo por parte del mando dirigencial). Por el otro lado, las rivalidades que no se logran dirimir abiertamente entre los subgrupos de los equipos o entre diversas profesiones dentro de equipos multiprofesionales pueden minar las estructuras institucionales, como p.ej. una clara división de trabajo, etc.

Por ende, en la supervisión se trata de analizar esta dinámica en base a situaciones concretas de la vida cotidiana laboral y la mayoría de las veces generar en primera instancia conciencia respecto a la complejidad de las causas de estos conflictos que por lo general los involucrados experimentaron y padecieron, personalizaron y psicoanalizaron, pero no lograron reflejar.

¿De qué manera se distingue la supervisión de otras formas de capacitación?

La supervisión enlaza dos ámbitos que hasta mediados de este siglo aún se encontraban desvinculados: **la instrucción y la autovivencia.**

La instrucción significa transmisión de conocimientos, una forma muy antigua de traslado de experiencias que se practica en la escuela y en la mayoría de capacitaciones. Expertos(as) le trasladan conocimientos al lego. Esta forma generalmente no toma en cuenta las condiciones subjetivas y objetivas de la puesta en práctica de los conceptos generales o conocimientos científicos. Las capacitaciones que se basan en la instrucción, frecuentemente no tienen en cuenta el hecho de que el conocimiento recién adquirido se debe adecuar a la persona, a la identidad profesional y a la institución, en la que labora esta persona. En la

bibliografía se describe este problema como "*backhome effect*" (efecto del retorno a casa). Es conocida la situación en la que colegas retornan entusiasmados(as) de la capacitación, pero al querer poner en práctica sus nuevos conocimientos enfrentan escepticismo y con el tiempo los vuelven a olvidar en la rutina diaria.

En la supervisión se adquieren nuevos conocimientos a la inversa. Se empieza por las situaciones problemáticas de la vivencia cotidiana profesional de individuos o equipos, y hasta en el segundo paso se tratan de deducir preceptos más generalizados para la actuación profesional. Y es que tampoco se aprende obviando las peculiaridades personales; reconocer y comprender estas peculiaridades y sus ventajas y desventajas para el contacto profesional constituye un ámbito importante del aprendizaje en la supervisión. Se aprende menos de la comprensión cognitiva que de la comprensión y la asimilación de la vivencia propia. Las situaciones problemáticas que los supervisados(as) exponen se repiten en la supervisión. Sin que los involucrados estén conscientes de ello, reproducen el acontecimiento relatado a través de diversos papeles. Se le denomina "escenificación del problema". Este fenómeno responde además la pregunta de por qué los supervisores(as) pueden siquiera comentar algo respecto a situaciones en las que no se encontraban presentes. En la supervisión la vivencia hecha por los involucrados, sus sentimientos y sus percepciones recíprocas vuelven a la vida y frecuentemente se tornan así por primera vez realmente perceptibles para los involucrados. Experimentan algo con respecto al efecto que tienen sobre otros, a veces también sobre aspectos desagradables de su personalidad, sobre la disposición de reaccionar frente a determinados tipos de personalidades de clientes o colegas. Es decir, se lleva a cabo un poco de **autovivencia**, siempre referida a la escena problemática de interacción que en esos momentos constituye el centro de atención y limitada a determinada faceta de la personalidad, o sea, aquella que obstaculiza o dificulta la conformación productiva de las relaciones profesionales. De esta forma se diferencia la supervisión de la autovivencia, en la que –sin importar el profesionalismo– la atención se centra en la personalidad en su conjunto.

En la supervisión la instrucción, es decir, la transmisión y la recepción de conocimientos, está coaligada a comprender las situaciones concretas de la vida cotidiana profesional. Después de reconstruir la vivencia y las percepciones recíprocas y de comprender la razón por la que la persona tenía un problema con esa situación, se puede proseguir a extraer los **preceptos para la actuación profesional** derivados de este caso y lo que se puede aprender respecto a la psicodinámica de

las relaciones profesionales y al entorno institucional. No se imparten conferencias sobre el tema; los supervisados(as), así como los supervisores(as) elaboran conjuntamente estos conocimientos relevantes para su profesión. Por ello, durante la sesión el programa da un giro más o menos marcado entre la parte en que los involucrados se dedican a experimentar la situación y sus particularidades individuales y la segunda fase, que se centra en la asimilación generalizada.

El hecho de enlazar en un solo escenario las formas de aprendizaje que usualmente se separan en la capacitación de índole técnica o en la autovivencia, constituye un logro de la supervisión que así supera las formas clásicas de la capacitación. He resumido estas divergencias y convergencias entre autovivencia, instrucción y supervisión en forma de tabla y las he detallado aún más para los lectores(as) interesados(as).

Divergencias y convergencias entre autovivencia, instrucción, supervisión y asesoría[2]

Autovivencia/Terapia	Instrucción	Supervisión y asesoría
Aprender por medio de la vivencia	Transmisión y recepción cognitiva de conocimientos	Ambas: enlace y aprendizaje por medio de la reflexión basada en la teoría
Aprender de la vida cotidiana personal	Transmisión teórica	Analizar problemas de la vida cotidiana profesional con ayuda de sistemas teóricos de relevancia
Aprender por medio de la reflexión sobre procesos internos y relaciones actuales en el grupo	Contemplación distanciada, división clásica entre sujeto y objeto	Ambas: cambio de perspectiva
Aprender de perturbaciones, errores y divergencias	Aprender en base al tipo ideal	Ambas: con el conocimiento sobre los procesos y estructuras ideales lograr extraer información de perturbaciones y errores
Incrementar la capacidad de autoconducción por medio de la activación de los recursos bloqueados	Se adoptan y asimilan recursos ajenos	Ambas: lo que se asimila en recursos ajenos se autorregula

Continúa...

2 De: Giesecke y Rappe-Giesecke: *Supervision als Medium kommunikativer Selbstforschung* (La Supervisión como Medio de la Autovivencia Comunicativa), cap. 8: *Rückblick und Ausblick • die Wechselwirkung zwischen Forschung und Praxis* (Retrospectiva y Perspectiva-La Interacción entre la Investigación y la Praxis), será publicado en 1995 por EHP, Colonia.

Autovivencia/Terapia	Instrucción	Supervisión y asesoría
Los clientes(as) son individuos con una capacidad de autoconducción deficiente o bastante deficiente	Los clientes(as) son legos	Los clientes(as) son expertos(as) en su profesión y están aprendiendo la psicodinámica de relaciones profesionales, dinámica institucional, cooperación y comunicación
Los terapeutas son expertos(as) en psicodinámica de relaciones humanas y de procesos intrapsíquicos	Expertos(as) en aspectos técnicos	Los consultores(as) son expertos(as) en psicodinámica de relaciones profesionales y dinámica institucional
El terapeuta sirve de modelo en la comprensión de procesos intrapsíquicos e interpersonales	Los contenidos transmitidos nada tienen que ver con la forma de la transmisión	El consultor(a) encarna lo que desea enseñar, tanto por la forma de crear condiciones laborales como por su manera de comprensión

¿Cuáles tipos de supervisión existen?

Las formas en las que se ha brindado y recibido la supervisión han cambiado en gran medida en el transcurso de los últimos años. Se puede diferenciar entre supervisión individual, de grupos y de equipos, así como asesoramiento de los entes dirigenciales y asesoramiento organizacional.

La **supervisión individual** gira por lo regular en torno a problemas con clientes(as) y también con colegas. En comparación con la supervisión de grupos o de equipos, aquí el mayor enfoque se centra en la personalidad del supervisado(a). Por lo tanto, el porcentaje de autovivencia es generalmente mayor que en otros escenarios. La supervisión individual ofrece un marco protegido para lidiar con su autodefinición profesional, con la cuota biográfica propia que le llevó a decidirse por una profesión o con las propias posibilidades o restricciones en el ejercicio de la función profesional.

El trabajo casuístico discurre más o menos así: los supervisados(as) escogen al inicio de una sesión una situación extraída de su actual vida cotidiana profesional que les resulta en estos momentos especialmente problemática y digna de abordar. Conjuntamente con el supervisor(a) tratan de desmenuzar la complejidad de esta situación: ¿qué papel personal juega al respecto?, ¿de qué forma inciden su rol profesional y su autodefinición?, ¿qué repercusión tienen las condiciones

generales institucionales? y ¿en qué medida han influido en la situación los clientes(as)?

Después de haber tocado y comprendido todos estos planos, se puede llegar a formular el problema. Por lo general, esto ya genera una primera liberación, por cuanto los supervisados(as) habitualmente llegan a recibir la supervisión con una impresión más bien difusa de una situación. El siguiente paso consiste en reflexionar de qué manera, tomando en cuenta los hechos personales y también institucionales, se logra solucionar esta situación de mejor manera para sí mismo y para los demás y tornarla más productiva.

En la siguiente sesión se puede verificar entonces si las conjeturas que uno se ha formado se confirman y si el supervisado(a) logró modificar la situación a futuro o la logró sobrellevar de mejor manera si esta no se puede cambiar.

La **supervisión de grupos** –también conocida como "trabajo de grupos Balint"– resulta adecuada para miembros de una profesión que laboran en diferentes organizaciones, es decir, no en equipo. Aquí el eje, tal y como sucede con la supervisión individual, gira en torno al trabajo casuístico. Al inicio de la sesión los miembros del grupo escogen a una persona que hoy "expone un caso". Esta persona tiene la oportunidad de relatar en una charla la situación problemática que experimenta en su vida cotidiana laboral. Posteriormente los miembros del grupo intentan –bajo la instrucción del supervisor(a)– comprender esta escena de interacción, es decir, reconstruir la vivencia y la percepción recíproca de las personas involucradas. En este momento no se trata de dar consejos respecto a la forma en que se hubiera podido conformar de mejor manera la situación o la buena actuación profesional que debería haber prevalecido en ese instante. Por lo general los miembros de grupos relatan casos en los que no lograron entenderse bien a sí mismos ni a los clientes(as) ni tampoco lograron comprender su manera de actuar. Muchas veces sólo sienten el difuso malestar de que algo no salió bien. Es aquí donde en los grupos se generan las ya antes mencionadas **escenificaciones del caso**. Los miembros del grupo montan, sin que en un principio lo perciban, la escena relatada adjudicándose diferentes roles. Si se logra detener la escenificación, en base a la vivencia de los miembros del grupo es posible reconstruir la situación relatada. La persona que expuso el caso repentinamente se da cuenta de sus sentimientos y percepciones, sus presupuestos que manejaba con respecto a su interlocutor(a) de interacción y que quizás resultaron desacertados. Si con ayuda del grupo y del

supervisor(a), la persona que expuso el caso logra puntualizar su problemática, se procede al segundo paso para comentar las diferentes formas de abordaje profesional del caso. Como todos los integrantes trabajan en el mismo campo, por lo general conocen la situación y muchas veces reaccionan de manera muy variada.

Entonces se pueden descubrir las ventajas y desventajas de las diferentes actuaciones profesionales. Está claro que esta es una "ventaja de grupo" que posee esta forma de supervisión de cara a la individual. Una ventaja de la supervisión de grupos frente a la de equipos radica en que los involucrados, que no tienen dependencias profesionales recíprocas y que por lo general no se debieran conocer, se logran expresar con mayor libertad sin temor a sanciones y pueden revelar más de sí que en la supervisión de equipos.

La **supervisión de equipos** se solicita porque los equipos desean comentar sobre clientes(as) problemáticos(as) o porque han surgido problemas en la cooperación. La supervisión de casos, es decir, el trabajo en torno a las relaciones con los clientes(as) , presupone que en el equipo no existen conflictos institucionales masivos. El desarrollo de la supervisión de casos en equipos discurre de manera distinta a la supervisión de grupos, ya que habitualmente varios integrantes conocen o colaboran con el cliente(a). Al inicio de la sesión el equipo conviene acerca del cliente(a) del que se relatará y alguna persona expondrá los problemas que se experimentan con el mismo(a); en el transcurso del relato los demás miembros del equipo "intervendrán" poco a poco. Si todos los miembros del equipo trabajan con el cliente(a) en mención, entonces se trata en primera instancia de recopilar la información dispersa, reflejar la división de trabajo que ha surgido, recoger las diferentes reacciones de tipo emocional y encontrar entonces una posición conjunta de cara al cliente(a). Si sólo un miembro del equipo trabaja con el cliente(a), como p.ej. en un consultorio psicológico, el trabajo casuístico se desarrolla como en la supervisión de grupos, en la que los demás integrantes no conocen al cliente(a).

Si se trata de problemas de cooperación en el equipo, se deberían abordar dos planos distintos: el plano institucional y el dinámico-grupal. Para reflexionar con respecto al plano institucional, se deben plantear preguntas tales como: ¿El equipo conoce exactamente cuál es su tarea? ¿Existe una clara división de trabajo? ¿De qué forma organiza sus procesos de información, de toma de decisión y de solución de problemas? ¿Cómo es la relación con el mando dirigencial del equipo y con los

mandos dirigenciales superiores? ¿El autorretrato del equipo coincide con la imagen que tiene la organización del equipo?

Aquí se trabaja con procedimientos relativamente racionales que derivan del desarrollo de la organización. La conformación de las relaciones institucionales está inseparablemente enlazada a la evolución de determinada dinámica grupal. El análisis de esta situación dinámico-grupal siempre forma parte del manejo de la relación cooperacional. Aquí también resulta necesario desplegar la complejidad de las causas de las evoluciones dinámico-grupales dentro del equipo: en primer lugar se ve influenciada por la dinámica psíquica que de forma típica escenifica un sistema de clientes con un equipo; en segundo lugar por la posición del equipo en el seno de la organización global, y en tercer lugar por la estructura interna (la diferenciación de roles, de diversos niveles jerárquicos y distintas pertenencias profesionales). A fin de examinar esta dinámica, frecuentemente es imperativo tematizar la situación en la supervisión en sí, porque en ella se repiten los aspectos esenciales que continúan siendo problemáticos para el equipo. Al analizar la dinámica que se ha desarrollado a lo interno de la supervisión se logran sacar conclusiones referentes a la dinámica que imperan en la vida cotidiana profesional. Para los equipos ya representa un gran alivio el hecho de clasificar estos diferentes niveles y tener algo concreto con qué enfrentar las sencillas adjudicaciones de culpa. Si a la larga se logra encontrar algo productivo en los intentos aparentemente conflictivos de búsqueda de solución y centrar la atención del equipo en la tarea conjunta, entonces se genera un alivio palpable que constituye el requisito para la disposición al cambio y a la reorientación.

En la supervisión los equipos pueden aprender así la forma de resolver sus problemas. Desde mi punto de vista, el supervisor(a) sólo tiene la tarea de acompañar al equipo el tiempo que requiera hasta que encuentre sus recursos y logre aprovecharlos por su propia cuenta. Sólo considero razonable un acompañamiento permanente de equipos en un único caso: en la supervisión de casos con equipos que trabajan con clientes sumamente difíciles y agobiantes.

Si se demuestra que los problemas en la cooperación entre los miembros del equipo no se logran solucionar internamente, porque los cambios necesarios no se pueden efectuar dentro del margen de decisión y de discreción del equipo o del mando dirigencial presente del equipo, existe la posibilidad de brindar un asesoramiento o desarrollo organizacional y así citar a todos los involucrados a sentarse a la mesa.

El **desarrollo organizacional** se dedica, en contraposición a la supervisión, a poner en marcha un proceso productivo de cambio de toda la organización: generar cambios de identidad, de autodefinición y en sus procesos organizacionales, optimizar la comunicación entre todos los involucrados y desarrollar o mejorar la orientación hacia el mercado o los clientes. La supervisión puede representar una medida dentro del marco de procesos dedicados al desarrollo organizacional; muchas veces la vía hacia el desarrollo organizacional pasa también en primera instancia por la supervisión.

El **asesoramiento dirigencial**, también denominado "*coaching*", se ocupa de dos niveles de la actividad dirigencial: por un lado, respecto a las condiciones generales institucionales del ejercicio de esta función y, por el otro, respecto al estilo de conducción acuñado por la personalidad del dirigente. Frecuentemente los dirigentes llegan a cumplir esta función a raíz de su competencia técnica y advierten con el correr del tiempo que otra calificación es por lo menos igual de importante: la de dirigir personas. Tal y como sucede en la supervisión individual, también aquí se trata de reconstruir, en base a situaciones concretas de la vida cotidiana profesional del dirigente, cuáles condiciones generales institucionales acuñan esta actividad dirigencial especial, de qué forma se puede comprender, aceptar o aún modificar de mejor manera su funcionalidad o disfuncionalidad y cuáles condiciones personales le son inherentes a esta persona que repercuten de manera productiva u obstructiva en la conducción de los colaboradores. El asesoramiento dirigencial se centra en resolver problemas en casos específicos y en reflexionar de forma general sobre la identidad y la autodefinición del rol.

Los límites de la supervisión

La supervisión no sustituye ninguna capacitación técnica sobre un determinado tema, como tampoco cumple los deseos por experimentar vivencias propias que a veces realmente pueden resultar útiles para que los profesionales ejerzan su tarea laboral, como p.ej. toda forma de asesoría y terapia. Estas necesidades se deben cumplir en otro contexto.

La supervisión tampoco puede asumir tareas dirigenciales que en ocasiones le ofrece el equipo o aún el mando dirigencial al supervisor(a) de manera más o menos velada. En la supervisión de equipos se requiere de una cooperación abierta entre el mando dirigencial, los colaboradores(as) y el supervisor(a). Por lo general se deberían efectuar sesiones

previas referentes a la supervisión con los colaboradores y con el mando dirigencial, sin importar de dónde provenga el requerimiento. En el contrato de supervisión son necesarias tres partes: la que financia la supervisión, la que recibe la supervisión y el supervisor(a). Asimismo se debería involucrar al mando dirigencial, a fin de convenir en determinadas formas para retroalimentar de manera razonable a la organización con los resultados de la supervisión, sin violar la confidencialidad del caso. Ello también logra dotar a la supervisión de mayor importancia en el seno de la organización y evitar que se margine.

En tercer lugar, la supervisión no se hace responsable por la actuación profesional de los supervisados ni tampoco señala el único camino correcto a tomar, sino ayuda a los involucrados a encontrar el suyo. Transmite técnicas de autorreflexión y estrategias para solucionar problemas que los supervisados posteriormente pueden aprovechar para superar sin supervisión sus propios problemas. Los expertos en su profesión continúan siendo los supervisados en sí; el supervisor(a) solamente hace acto de presencia como experto en la psicodinámica de relaciones profesionales y condiciones generales institucionales.

¿Cómo se encuentra al supervisor(a) adecuado?

En primer lugar resulta importante la calificación: ¿el candidato(a) posee formación en supervisión o no? El título de supervisor no se encuentra protegido, por lo que cualquier persona puede hacerse llamar así. Si se toma a un psicólogo o terapeuta como supervisor(a), se debe tener en cuenta que sólo se tematizará un nivel del trabajo: el psicodinámico, y que por lo general el trabajo a nivel institucional quedará corto, ya que en la formación terapéutica este nivel casi no posee relevancia. El hecho de que el supervisor sea miembro de la Asociación Alemana de Supervisión (*Deutsche Gesellschaft für Supervision*), en la que sólo son admitidas aquellas personas formadas en institutos que esta reconoce, ofrece cierta garantía de calidad y profesionalismo. Pero ello no basta. También se debe plantear la pregunta si el supervisor(a) encaja en la institución, en el equipo, con el supervisado. Si es concebible que se pueda generar una relación laboral viable. Esto depende en gran medida de la simpatía y de la postura personal, y muchas veces también inconsciente, de ambas partes. Por ello se sostienen sesiones previas o de sondeo para aclarar si es factible trabajar conjuntamente.

Las fases del proceso de supervisión

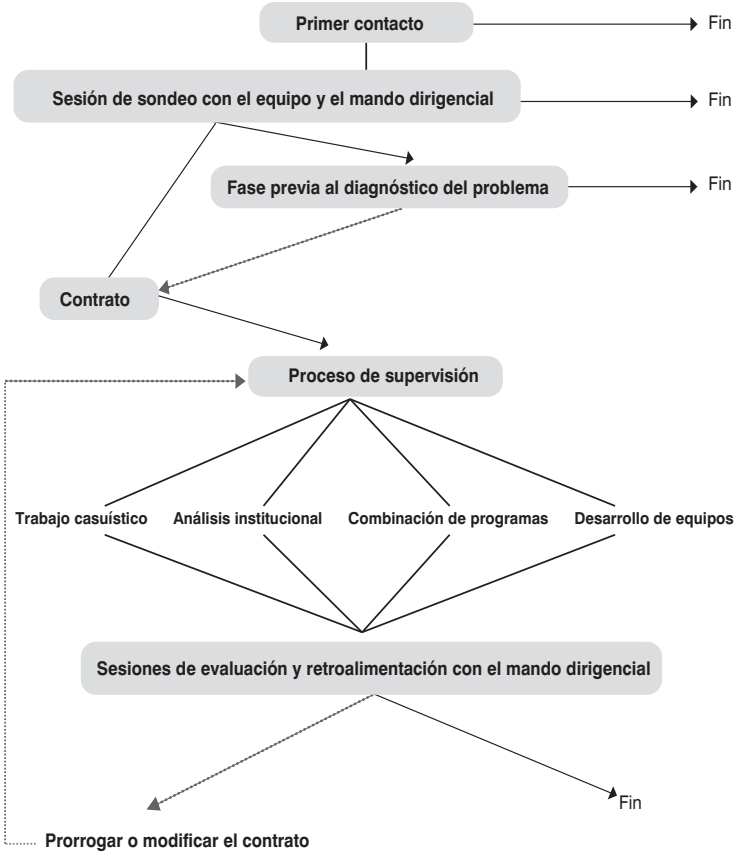
El proceso de supervisión ya inicia con el **primer contacto.** El cliente potencial o un representante de todo un grupo contacta al supervisor(a) para indagar si en ambas partes se dan las condiciones para sostener una primera sesión previa o de sondeo. Los supervisados comprueban si el supervisor(a) se adecúa a sus expectativas, p.ej. en cuanto a capacidad práctica, calificación, pretensiones remunerativas, etc. El supervisor(a) verifica si las condiciones generales le resultan lo suficientemente favorables para iniciar, por un lado, un proceso de supervisión prometedor y, por el otro, para establecer condiciones laborales personales y profesionales. Si no se llega a un acuerdo, en este momento ya finaliza el proceso de supervisión. Si las condiciones para llevar a cabo una sesión previa son aceptables para ambas partes, se pasa a la segunda fase del proceso de supervisión.

Las sesiones previas o de sondeo tienen –tal y como ya se mencionó– la función de examinar si resulta factible trabajar conjuntamente. Para el supervisor(a) tiene además la función de comprobar las indicaciones para la supervisión y hacer un diagnóstico preliminar sobre el problema con el sistema de clientes. Esta es una de las razones, por las que también las sesiones previas deben ser remuneradas. Es un malentendido muy divulgado pensar que es un tipo de entrevista de trabajo, en donde los supervisores solicitan la plaza. El supervisor(a) se presenta al empezar a trabajar y le traslada al sistema, en la medida de lo posible, su diagnóstico. Durante estas sesiones previas los supervisados ya aprenden algo y el proceso da inicio. Por esta razón no es aconsejable realizar más de dos, un máximo de tres, sesiones previas, a fin de evitar que el proyecto de supervisión se diluya. Por lo general, sostengo sesiones de sondeo también con el mando dirigencial de los supervisados potenciales que controla sus actividades profesionales y laborales. Ello tiene, por un lado, la función de recalcar la importancia de la supervisión y de integrarla a la organización y, por el otro, conocer la perspectiva del mando dirigencial en cuanto a los problemas de los supervisados y su postura respecto a la supervisión. Regularmente para el mando dirigencial resulta importante saber si el supervisor se logra identificar con todas las partes, es decir, si también puede entender su punto de vista y si no se asocia con los supervisados de manera unilateral. Se han logrado condiciones favorables para una supervisión cuando al mando dirigencial le queda claro que la supervisión también contribuirá a

mejorar el cumplimiento de las tareas de la organización y cuando los supervisados perciben que se entiende su postura, pero que el supervisor(a) no se deja dominar y que logra mantener el control total. A continuación aparece una lista de verificación que elaboré y que resulta útil para que el supervisor(a), los supervisados y el mando dirigencial tomen la decisión a favor o en contra de cerrar el trato.

Las fases del proceso de supervisión

Desde el primer contacto hasta la sesión de evaluación[3]



3 De: Rappe-Giesecke 1994: *Supervision-Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis* (La Supervisión • La Supervisión de Grupos y Equipos en la Teoría y en la Práctica). 2ª. edición, Editorial Springer, Berlín, Heidelberg, Nueva York.

Sesión de sondeo / Sesión previa[4]

Deseo explicitar los temas a tocar en este tipo de sesión con el ejemplo de la supervisión de equipos. En principio, esta lista también se puede transferir a otros escenarios.

Sesión de sondeo con el equipo

- Presentación recíproca y verificación si todos los involucrados están presentes.
- Explicación respecto a la función de la sesión de sondeo: sirve para comprobar la base para una cooperación y no es una entrevista de trabajo, sino un contrato para la elaboración de un diagnóstico.
- ¿Cuáles son las expectativas del equipo con respecto a la supervisión y cuáles son los motivos actuales?
- ¿Quién desea la supervisión? ¿Qué reservas hay en contra de la supervisión? ¿Quién desea participar? ¿Quién no?
- ¿Cuáles problemas se deberán abordar durante la supervisión?
- ¿Cuál es la tarea de trabajo del equipo?
- ¿Posibles fechas y lugares para realizar la supervisión?
- Aseguramiento de los resultados: diagnóstico preliminar del problema desde el punto de vista del supervisor(a) o el ofrecimiento de brindarlo conjuntamente en una fase previa al diagnóstico del problema. Propuesta para un escenario y un cronograma, en base a los que se pueda abordar el problema de manera adecuada.

Sesión de sondeo con el mando dirigencial

- Al efectuar la supervisión con equipos también siempre sostengo sesiones previas con el mando dirigencial que controla las actividades profesionales y laborales del equipo. Se abordan los siguientes temas:
  - ¿Cuál es la postura del mando dirigencial con respecto a la supervisión?
  - ¿Desea participar en la supervisión o no?
  - ¿Cuáles son los cometidos que el mando dirigencial desea alcanzar con la supervisión?

4 De: Rappe-Giesecke: *Vom Beratungsanliegen zur Beratungsvereinbarung-Diagnose und Setting* (Desde la Solicitud de Asesoría hasta la Concertación de la Asesoría • Diagnóstico y Escenario). En: Pühl, H. (ed.): *Handbuch der Supervision 2* (Manual de Supervisión 2), Editorial Spiess, Berlín 1994.

- ¿Cuáles formas de retroalimentación son oportunas?
- ¿Qué acuerdo rige cuando se toca el tema del control profesional y laboral que ejercen los superiores?
- Aclaración del marco financiero.

Lista de verificación para el mando dirigencial

- ¿El supervisor(a) acepta la tarea de la organización?
- ¿Se logra identificar con nuestra perspectiva?
- ¿La potencial rivalidad, resultante de la necesaria injerencia del supervisor(a) en el control profesional y laboral, se regula de manera consciente por medio de acuerdos?
- ¿Acepta el supervisor(a) simplemente nuestros cometidos o se muestra comprensivo, pero también muestra un distanciamiento aceptable hacia nuestros enfoques?
- ¿Es capaz de reconocer el aspecto institucional y psicodinámico de los problemas?
- ¿Las condiciones respecto al escenario y a aspectos financieros son aceptables?
- ¿Nos basta la forma propuesta de control e influencia? ¿Es practicable?

Lista de verificación para el supervisor(a)

- ¿Estoy dispuesto a ayudar a la organización y a su subsistema a cumplir mejor con sus tareas?
- ¿Soy el indicado (capacidad práctica, metodología, relaciones personales)?
- ¿Cuán prometedora es la supervisión y cuán probable su éxito?
- ¿Las condiciones generales son aceptables para mí? ¿Puedo generar con el tiempo condiciones generales más aceptables?
- ¿He entablado contacto con las personas en busca de consejo? ¿Mantengo la suficiente distancia para preservar mi rol? ¿Me caen bien?
- ¿Me sentí capaz y en pleno dominio de mis fuerzas o me sentí acorralado, obstaculizado o parcial?
- ¿Poseo suficiente margen de acción para imponer mis propias condiciones o se espera que simplemente me adapte?

Si la verificación de estos prerrequisitos resulta negativa para una o ambas partes, concluye el proceso de supervisión.

El diagnóstico de problemas

No siempre se logra establecer ya en el transcurso de esta sesión previa un diagnóstico del problema que padece el sistema de clientes. Con frecuencia las expectativas respecto a la supervisión son muy difusas y los supervisados potenciales hasta el momento no se han dedicado a reflexionar sobre sus dificultades, por lo que en primera instancia resulta necesario elaborar este diagnóstico de forma conjunta. Entonces se lleva a cabo un denominado censo del "status quo", recopilando datos sobre lo que en la situación laboral actual es productivo y lo que se puede mejorar. Ello orientado, por un lado, a los clientes y, por el otro, a la relación de cooperación mutua, con el mando dirigencial o con otros equipos de la división, etc. Posteriormente el supervisor(a) y los supervisados establecen juntos, por medio de priorizaciones, objetivos para la supervisión. Puede darse el caso que el beneficio en cuanto a los descubrimientos hechos en esta fase sea ya tan enorme para los supervisados que ya no requieran de asesorías ulteriores. En tal caso se aclara con ellos cómo, dónde y con quién desean poner en práctica estos resultados de la asesoría. En caso contrario, se puede proseguir a la fase contractual.

El contrato

Si de inmediato o después de la fase previa al diagnóstico del problema se establecen claramente los objetivos de la supervisión, las personas que participarán y las demás condiciones generales, se concierta la mayoría de veces un contrato escrito. En el mismo se regula todo el marco formal del proceso de supervisión: plazo, ritmo, duración, honorarios, participantes, regulaciones respecto a sesiones suspendidas y disposiciones de contenido, tales como los objetivos del trabajo y la inserción del mando dirigencial en la supervisión. El contrato se suscribe regularmente entre la parte financista, la contratante de la supervisión y el supervisor(a). Desde ya debería quedar establecido en qué forma se pueden introducir los resultados de la supervisión en la organización, es decir, la manera en que se informa al mando dirigencial. Es preferible contar con una forma institucionalizada de retroalimentación, a la que pueden acceder todos los involucrados, y evitar sostener conversaciones "casuales", en las que el jefe consulta al supervisor sobre los avances realizados. El control de objetivos en el transcurso o al final del proceso de supervisión coadyuva a que

el sistema de clientes pueda controlar al supervisor(a). Si en el ínterin se abordan otros objetivos, se deben modificar los contratos de común acuerdo o ambas partes evocan su compromiso respecto a determinado objetivo y se corrigen las divergencias.

Todo proceso de supervisión debería tener un plazo restringido para que el supervisor(a) no se convierta en parte de la institución, cosa que sucede frecuentemente. Existen equipos en los que el supervisor(a) lleva más tiempo de estar que todos los miembros del equipo y salvaguarda la continuidad de la organización. No obstante, desde mi punto de vista la supervisión debiera brindar ayuda para la autoayuda y despertar los recursos, en vez de entablar largas relaciones de dependencia basadas en todo tipo de justificaciones técnico-metodológicas. A continuación se muestra un contrato para una supervisión de equipos que yo empleo cuando las organizaciones no presentan contratos tripartitos predeterminados.

...
Supervisora diplomada y
Supervisora educacional

Contrato

entre

_____

y

_____

para efectuar una supervisión de equipo.

- Se pactan _____ sesiones de _____ horas de duración que por lo general se llevarán a cabo cada dos semanas, cada tres semanas, una vez al mes en _____

_____

- Participarán _____

_____

- El honorario de _____ quetzales corre a cuenta de _____

_____

- Los temas del trabajo de supervisión serán _____

  _____

- Se acuerdan las siguientes disposiciones con respecto a las sesiones de retroalimentación y evaluación con el mando dirigencial del equipo: _____

  _____

- En caso los supervisados suspendan una sesión a menos de 3 días antes de la cita concertada y no se logre convenir una nueva de común acuerdo, se deberá retribuir la sesión.
- En principio el supervisor(a) y los supervisados están obligados a guardar confidencialidad. No obstante, si se abordan asuntos que atañen a las estructuras, tareas y responsabilidades de la organización global, se podrá hacer una excepción en el siguiente sentido: discreción en materia personal y franqueza en materia estructural. Esta disposición se refiere especialmente a las sesiones de retroalimentación con el mando dirigencial.

Werther, _____ (fecha)

La supervisora Las supervisadas El jefe/a

Los supervisados

El proceso de supervisión

En el proceso de supervisión que ahora da inicio se aborda el objetivo convenido con ayuda de diferentes métodos: el trabajo casuístico, el análisis institucional, una combinación de programas o, en el caso de la supervisión de equipos, medidas de desarrollo de equipos.

En el trabajo casuístico se analizan las situaciones concretas de interacción entre los supervisados y sus clientes. La manera de proceder al momento de exponer y abordar un caso la describí al detallar la supervisión individual y de grupos. El análisis institucional se aplica en la de equipos, pero también en la supervisión individual a fin de reconstruir las condiciones generales institucionales imperantes, por un lado, en el trabajo con los clientes y, por el otro, en la cooperación con colegas o jefes. Las condiciones generales institucionales, tales como la división de trabajo, la autoimagen de la organización, la tipificación de su clientela, la regulación del control profesional y laboral y su prestigio social, aparte de la personalidad y de la pertenencia profesional de

los colaboradores, repercute considerablemente en cada interacción profesional. Distinguir y ordenar estos diferentes planos constituye la mayoría de veces el primer paso para comprender los problemas. Si se trata de mejorar la relación profesional con los clientes o también de reflejar o, dado el caso, modificar las condiciones generales institucionales del trabajo, se debería considerar combinar ambos programas y dirigir el cambio de manera comprensible para todos entre estos dos programas. Por experiencia se debe colocar el trabajo casuístico y el análisis institucional en una determinada sucesión cronológica; realizar ambas cosas simultáneamente conlleva a la larga a desorientar a ambas partes.

El desarrollo de equipos se refiere a modificar en la práctica las condiciones laborales, si es que esto recae en el área de competencia del equipo o es apoyado y promovido por el mando dirigencial. Se centra en modificar la división de trabajo, la definición de cada uno de los roles, los procesos de toma de decisión, de solución de problemas y de comunicación de la organización a lo interno y externo del equipo. Previo a ello se debe realizar también aquí un diagnóstico de los problemas del equipo y un análisis antes de dedicarse a las posibilidades alternativas y a su aplicabilidad.

Evaluación y sesión de retroalimentación

Resulta indispensable concluir el proceso de supervisión con una sesión de evaluación. Esta última debe girar en torno a las interrogantes: "¿Logramos alcanzar el objetivo propuesto o nuestro objetivo ha variado en el transcurso del tiempo? Si es así, ¿por qué? ¿En dónde tuvimos éxito? ¿Cuál plan no se logró alcanzar y por qué? ¿En dónde les resulté útil como asesor o asesora y en dónde no?". Se puede convenir si se invita al mando dirigencial, que autorizó el proceso de supervisión, a esta sesión o bien concertar dos reuniones distintas acentuadas de forma diferente. Ello brinda a los equipos frecuentemente la posibilidad de aprovechar al supervisor(a) una vez más como moderador para dilucidar determinados aspectos con el jefe.

Si el proceso se ha concluido a satisfacción de todas las partes, ha llegado a su fin. En caso contrario se puede concertar un nuevo contrato que abarque una tarea exactamente perfilada y volver a integrar el proceso de supervisión.

¿Qué se puede esperar de buenos supervisores(as)?

En primera instancia que dominen sus **herramientas**, es decir, sus métodos. Como la supervisión y el asesoramiento organizacional siempre giran en torno a problemas profesionales, deberían disponer de métodos y procedimientos que permitan abarcar tanto la dinámica emocional de la relación profesional como la institucional que repercute en estas relaciones. Conocer la psicodinámica de procesos intrapsíquicos y fenómenos interpersonales de emparejamiento o de grupos es requisito esencial para la supervisión; también es importante poseer conocimientos sociológicos teóricos sobre organización y dominar procedimientos para analizar estructuras y procesos en organizaciones. Cuanto mayor número de métodos y procedimientos conozcan los supervisores(as) para reconocer y manejar estos dos ámbitos y la convergencia y divergencia de la dinámica institucional y emocional, tanto más servirán para abordar el problema de los clientes. Y que no suceda lo contrario, es decir, que el problema se tenga que adecuar al método que el supervisor(a) domina. Un primer indicador para las personas que buscan asesoría lo representa el hecho de constatar si el supervisor(a) logra establecer un diagnóstico del problema o bien dispone de procedimientos para la elaboración conjunta del mismo.

En segunda instancia se puede esperar de los supervisores que conozcan sus **capacidades y límites**. Deberían estar en condiciones de estimar si disponen de la suficiente capacidad práctica, es decir, de conocimientos sobre la respectiva organización o sobre el rol profesional, a fin de brindar un asesoramiento calificado. Deberían saber si dominan el método óptimo para alcanzar el objetivo propuesto de la supervisión. Deberían saber estimar si estarán en condiciones de entablar una relación laboral viable con los supervisados, incluyendo un buen contacto emocional. Según mi experiencia, se logra brindar una buena asesoría si a uno le caen bien las personas y si uno logra aceptarlas tal y como son. Todo supervisor(a) posee capacidades especiales para asesorar determinados tipos de personas y organizaciones, determinadas profesiones o ámbitos. Es una experiencia que se hace en el transcurso de una socialización profesional. Ojo con aquellos supervisores que todo lo pueden.

Las personas que buscan consejo pueden esperar en tercera instancia de los supervisores que se **puedan identificar con la tarea que esta organización o sus subsistemas debe cumplir**. Si uno considera

p.ej. La labor social eclesiástica o las tareas domésticas como un asunto ideológico altamente cuestionable, no debería aceptar encargos en este ámbito. La identificación con la tarea, para cuyo cumplimiento están involucrados en diferente medida todos los miembros de la organización, constituye un requisito esencial para demostrar que uno logra identificarse con todas las partes. La seducción de identificarse con intereses parciales de algunos miembros de la organización en contra de otros, que encierran algunos contratos de supervisión, a la larga no prometen ningún tipo de solución productiva para sus problemas. Por ende, los asesores y los supervisores(as) debieran estar en condición de familiarizarse con diversos puntos de vista y perspectivas para ayudar a los involucrados a impulsar el proceso de comprensión recíproca –aún cuando a veces resulte indeseable– y así destacar, donde resulte razonable, los denominadores comunes o bien las diferencias justificadas. Así al equipo a la larga le sirve poco haber encontrado un supervisor(a) con el que pueda lamentarse de la incapacidad del mando dirigencial. Los supervisores deben tener bien claro que, al ser remunerados por la organización, su tarea –sin importar con qué miembro trabajan– consiste en ayudar a que la organización en su conjunto logre cumplir su cometido de manera más productiva y en incrementar la satisfacción laboral de sus miembros.

La capacidad de asesoramiento debería incitar la capacidad de autorregulación de cada una de las personas que buscan consejo. Ello se corresponde con la concepción que impera hoy en día en cuanto a que los supervisores deben brindar esencialmente **ayuda para la autoayuda**, se deben centrar en liberar e incentivar los recursos bloqueados hasta que cada uno de sus integrantes o el sistema en su conjunto se logren autorregular. Desde esta perspectiva se califica más bien de forma crítica la actitud del supervisor(a) de "hacerse indispensable" y de "incrustarse" en el sistema. Los asesoramientos siempre debieran estar delimitados por determinadas tareas y plazos pactados. La conducta del supervisor(a) debiera mostrar claramente que está dispuesto a ser prescindible y que tiene plena confianza en que el sistema a la larga se pueda volver a autorregular. Ello presupone las siguientes tres conductas básicas: capacidad de autorreflexión, capacidad de ser controlable y el esfuerzo por lograr desde el inicio una relación equitativa.

Los supervisores(as) debieran ser *controlables*. Ello sólo es posible cuando previamente se ha concertado un objetivo de asesoría y los supervisores(as) pueden ser medidos en base a ello, es decir, si contribuyen a mantener la orientación enfocada en el objetivo y a finalmente alcanzarlo. La exigencia: "Confíe plenamente en mí o le anticipo problemas" es una pretensión que se debe rechazar. Resulta preferible contar con acuerdos claros desde el inicio con respecto a lo que recae en el ámbito de las responsabilidades del supervisor(a).

Los supervisores debieran estar en condición de manejar la siguiente paradoja de manera productiva: por un lado, la supervisión constituye una relación entre dos *socios equitativos*: un supervisor(a) y aquel que recurre a sus servicios. Por el otro, desde el principio constituye una *relación asimétrica*, ya que las personas en busca de consejo tienen la esperanza de que alguien logre compensar las incompetencias y los déficits que ellas perciben. Esta asimetría sólo se logra superar por medio de la confianza, que debe ser recíproca. Tomar en serio a las personas que buscan consejo, percibir y aceptar tanto lo irracional como lo deficitario y no aprovecharse de la posición de experto para generar la dependencia de estas personas supone un difícil acto de equilibrio – algo que un buen asesor debe manejar y que las personas en busca de asesoría pueden esperar.

La **capacidad de autorreflexión** es otra característica de un buen supervisor(a). El hecho de ser capaz de autoanalizarse, de observar desde una perspectiva externa y también lograr reconocer y confesar los propios embrollos o errores refleja esta capacidad. A ello se suma regular de forma adecuada el contacto y la distancia. Existe p.ej. El peligro de convertirse en miembro del grupo, es decir, perder el rol y no lograr mantener la suficiente distancia; también de encontrarse demasiado distante de los supervisados y así perder el contacto emocional. Encontrarse internamente tan libre de ser capaz de oscilar entre diferentes posiciones constituye un ideal que, no obstante, ningún supervisor(a) puede desempeñar en todo momento.

Por último, las personas en busca de asesoría pueden esperar del supervisor(a) que sea capaz de establecer las *condiciones generales óptimas para el desarrollo de un proceso de supervisión exitoso.* No se espera la postura: "Primero empecemos y después todo se irá despejando", sino la creación de condiciones que permitan alcanzar el objetivo de supervisión fijado. En ocasiones ello también se tendrá que imponer en contra de lo que piensen las personas en busca de asesoría.

Anexo:

Sinopsis de objetivos, escenarios, métodos y clientes en distintas formas de asesoramiento

Trabajo en grupos Balint/supervisión de grupos

Objetivos: Reconocer y manejar la psicodinámica en las relaciones profesionales con clientes/pacientes por medio de la autovivencia profesional

Escenario ideal: "*Stranger groups*" (grupos de desconocidos) con miembros de una profesión-en lo posible sin dependencias profesionales mutuas, sin jerarquías

Programas: Trabajo casuístico, eventualmente autotematización del proceso grupal

Clientes: Profesionales del ámbito médico, terapéutico, asistencial, educacional, consultor y social

Supervisión de equipos

Objetivos: Optimizar la cooperación en equipo y el trabajo con clientes/pacientes e incrementar la satisfacción laboral

Escenario ideal: Participa todo el equipo y el mando dirigencial del equipo. Se sostienen sesiones previas y de evaluación con los jefes encargados del control profesional y laboral

Clientes: Equipos del ámbito médico, terapéutico, educacional y consultor

Asesoría del mando dirigencial/Coaching

Objetivos: Optimizar el comportamiento dirigencial y la autovivencia del rol

Escenario ideal: Asesoramiento individual o "*stranger groups*" con líderes del mismo ámbito sin dependencia profesional mutua

Programas: Trabajo casuístico, análisis institucional y autotematización

Clientes: Líderes del ámbito lucrativo y no lucrativo

Asesoramiento y desarrollo organizacional

Objetivos: Incrementar la productividad del trabajo y la satisfacción laboral-desarrollar la capacidad de autorregulación de la organización al liberar recursos bloqueados

Escenario ideal: Acceso del consultor(a) o del equipo consultor a todos los subsistemas de la organización, trabajo con escenarios cambiantes, conformación de grupos de conducción

Clientes: Organizaciones lucrativas y no lucrativas

Comprender escenas en la supervisión-práctica e investigación

Adrian Gaertner[1]

Resumen

En el presente artículo el autor se centra en dos temas: la "comprensión escénica" y la investigación de procesos de supervisión. Partiendo de la comunicación cotidiana, en base a un caso ejemplificado describe la "comprensión escénica" en la terapia psicoanalítica y desarrolla posteriormente la diferencia entre supervisión y terapia. Con respecto a la investigación en materia de supervisión, en primera instancia presenta el concepto de "training cum research" de Balint para añadir algunas consideraciones referentes al desarrollo de un método investigativo accesible a fin de examinar grupos Balint y de supervisión.

Cuando en la universidad de Kassel conocí a Gerhard Wittenberger a finales del otoño de 1975, o sea, hace un cuarto de siglo, nos unía el interés por la supervisión, el psicoanálisis y las ciencias sociales. Junto con Dieter Eicke, Waltraut von Hackewitz, Ulf Weißenfels y Toni Müller delineamos la primera carrera de formación profesional universitaria en materia de supervisión. El interés conjunto por el psicoanálisis y la supervisión se sustentaba en recuperar la orientación básica que en gran medida ha desaparecido del discurso predominante (*mainstream*) sobre supervisión y, por consiguiente, también de la formación profesional en Kassel. Se trata de la orientación basada en el esclarecimiento y la emancipación. La supervisión no se debería concebir como una simple técnica consultiva ni como un método polipragmático, sino como "autorreflexión sistemática de la actuación profesional" (véase también Gaertner 1999). Además de su importancia como "autorreflexión" (compárese Habermas 1981) y comprensión político-emancipatoria en el ámbito del psicoanálisis, el concepto de la "comprensión escénica" fue de

1 Adrian Gaertner (2001): Szenen verstehen in der Supervision – Praxis cum research (Entender escenas en la supervisión – la práctica "cum research") In: Forum Supervision, Heft 18, p. 30-50. Traducción del alemán al español y publicación con la autorización del autor.

extraordinaria relevancia para desarrollar el modelo de supervisión de Kassel.

En las consideraciones planteadas a continuación, deseo centrarme en la "comprensión escénica"; sobre todo porque –tal y como ocurre con muchos otros términos del psicoanálisis– se abusa o exagera el uso de este término. Antes que nada: Las publicaciones de Lorenzer (1970): "*Spachzerstörung und Rekonstruktion*" (Destrucción del lenguaje y reconstrucción) y de Argelander (1970), la primera entrevista en la psicoterapia siguen siendo aportes de actualidad y dignos de ser leídos respecto a nuestro tema a tratar. Por el abuso en el empleo del término y de la concomitante distorsión de su significado, me parece razonable iniciar mis consideraciones referentes a la "comprensión escénica" de manera cuasi elemental: es decir, con la comunicación cotidiana y con algunas reflexiones del ámbito de las ciencias sociales.

En la comunicación cotidiana aplicamos diferentes posibilidades o canales para resolver el difícil problema de la comunicación. En este contexto basta con entrar en detalle en dos canales:

Mensajes verbales: son la base de la comunicación humana específica, ya que a través del lenguaje se puede divulgar información, ideas, intenciones estratégicas, pero también sentimientos subjetivos -aunque con restricciones. Si bien el lenguaje genera las condiciones que permiten una comunicación, no resuelve de modo alguno los problemas comunicativos. Al contrario: Los mensajes lingüísticos pueden ser ambiguos, admitir varias interpretaciones, dar lugar a falsas interpretaciones, ser incomprensibles o traicioneros. Pueden extender maniobras engañosas o sartas de mentiras.

Los problemas de comunicación resultan de las exigencias paradójicas impuestas al lenguaje: debe fungir como puente con cuya ayuda el individuo "A" le hace llegar información al individuo "B" y viceversa. Estos procesos de intercambio presuponen un orden simbólico, o sea, un lenguaje con semántica, sintaxis y gramática, a los que se adhieren los miembros de una sociedad. En este complejo orden simbólico se constituyen significados de forma social y se tornan socialmente vinculantes. El lenguaje es, a su vez, más que una simple construcción social. Es una forma de expresión altamente subjetiva. Para dar un ejemplo: lo que A entiende como amor, B no tiene que entenderlo de modo alguno de esa forma. Cuando dos personas dicen lo mismo, puede significar algo completamente diferente. Con un objeto tan equívoco como lo es p.ej. El amor, hasta podemos partir del supuesto que muy pocas veces las

expresiones se perciben y entienden de forma congruente-la mayoría de veces más bien ocurre lo contrario. Puede que ello difiera al nombrar una silla-si no se trata de un objeto de arte moderno.

Tal y como nos enseña el ejemplo trivial, la comunicación va aunada a las adjudicaciones de significado subjetivas del emisor, pero también –y eso vuelve el lenguaje tanto más complicado– a la decodificación del mensaje por parte del receptor. Es del conocimiento general que de ello resultan múltiples problemas de comunicación. Este dilema se acentúa aún más por cuanto con ayuda del lenguaje no sólo se comunican asuntos objetivos claramente estructurados, sino también ámbitos de la vida y de la experiencia de las personas de gran intimidad y con alta carga subjetiva. Aquí también –y ese es uno de los grandes descubrimientos de Freud– son relevantes no sólo los mensajes conscientes sino también aquellos que encierran motivos ocultos, son preconscientes e inconscientes, que ni siquiera le son asequibles al emisario.

Es precisamente aquí donde nos adentramos en arenas movedizas: ¿De qué manera se pueden decodificar el significado subjetivo pretendido y los significados ocultos? Freud mismo designó varios tipos de texto que nos permiten acceder a los significados inconscientes. Algunos de ellos son: textos de sueños, actos fallidos, chistes y el lenguaje sintomático. También trató de destacar algunas reglas por medio de las que estos tipos de texto se pueden configurar y las técnicas con que se pueden decodificar.

La decodificación de significados ocultos ciertamente no sólo constituye una especialidad de la terapia y de la consulta. Ante todo es una habilidad cotidiana. De por sí defiendo –y me apego a Lorenzer– la tesis de que la consulta y la terapia se fundamentan en habilidades radicalizadas de la comunicación cotidiana. Tal idea supone una fuerte ofensa para muchos psicoanalistas, consultores y terapeutas.

A fin de seguirle la pista a los significados ocultos, nos preguntamos a nosotros mismos, como personas prosaicas medianamente competentes, cuál era p.ej. El significado oculto de un mensaje o nos esforzamos por leer “entre líneas”. Por lo menos en la diversidad de contextos en que se genera la comunicación se amplía el panorama de la comprensión y se logra entender tanto la simple realidad de los hechos como concebir la potencialidad latente. De manera similar a como sucede en la terapia y en la consulta, para tratar temas especiales existen también en la rutina diaria situaciones específicas. Un ejemplo conocido resultan ser las conversaciones que giran en torno a problemas que sirven para resolver

dificultades interpersonales. Por lo general se llevan a cabo bajo condiciones bastante definidas y no entre puertas. (Hoy por la noche tenemos que sentarnos a hablar sobre ...). Sin embargo, estas conversaciones –a diferencia de lo que ocurre en la terapia y la consulta– se basan en el principio de la participación equitativa en la comunicación; es decir, constituyen una simetría fundamental con igualdad de derechos de expresión, etc., mientras que las conversaciones consultivas poseen una connotación profesional y se basan en una relación de asimetría constitutiva. También las condiciones marco son generalmente más "blandas" que en un arreglo profesional. La taza de té, la copa de vino tinto, interrupciones, dilatación del tiempo, la televisión puesta, etc. pueden ser parte del entorno ("*setting*") de la consulta cotidiana.

La comunicación cotidiana: En la comunicación cotidiana –y finalmente arribamos al antes mencionado segundo canal de comunicación– la decodificación de información escénica o, para ser más precisos, la comprensión de escenas juega un rol relevante para resolver los problemas de comunicación. Con ayuda de un experimento mental con doble transposición deseo explicitar a lo que me refiero con "comprensión escénica":

Un hombre invitó a una conocida a comer. En la acera camino a la casa se encuentra algo de nieve. La mujer toca el timbre, él abre, ella entra a la casa. Después de un breve saludo, ella recorre el pasillo sin limpiarse los zapatos. Se resbala levemente, pero se controla de inmediato. Comenta su traspié de esta forma: "El piso en el pasillo sí que está resbaladizo."

Le presenté esta escena a un grupo de estudiantes y los exhorté a desarrollar variantes de interpretación. A continuación deseo mencionar tres:

"Al oír aquello, de inmediato me brotan sentimientos de culpa. Tal vez no esparcí suficiente arena. Ella se podría haber roto una pierna."

"La invitada tenía tanta prisa o estaba tan agitada, nerviosa o expectante que no se limpió los zapatos y por eso se resbaló."

"Eso sí que es bastante agresivo. La tonta no se limpia los zapatos y trata de echarme la culpa por su estupidez."

De inmediato se evidencia que las tres variantes poseen modos de interpretación completamente divergentes sobre la misma escena. La primera reacción se deriva de sentimientos de culpa, la segunda también se basa en una justificación o disculpa que neutraliza los afectos, mientras que en la tercera opción emerge un afecto agresivo.

En la comunicación cotidiana reaccionamos o interpretamos siempre de forma espontánea de uno u otro modo, según las propias disposiciones psíquicas y los estereotipos subyacentes interiorizados de percepción y acción.

Es fácil imaginar que cada uno de estos tres patrones conlleva a un diferente transcurso de la noche o parte de la noche. En el primer caso, la invitada podría verse obligada a tranquilizar al anfitrión: "Por suerte no pasó nada...", mientras que en el segundo caso durante cierto intervalo se presentarían las justificaciones mutuas: "... Tenías tanta prisa por entrar porque afuera hacía mucho frío y el clima era desagradable...". En el tercer caso se podría generar, finalmente, un ambiente de discordia.

Resulta evidente que la comprensión escénica también posee vital importancia en la comunicación cotidiana, ya que decodifica secuencias de interacción afectiva. Por lo general, la decodificación surge de forma espontánea y en base a estereotipos habituales. Resulta práctica porque permite una rápida orientación en situaciones de interacción y es generalmente lo suficientemente exitosa para regular acciones.

Avancemos un paso y dediquémonos a esta escena en la interacción terapéutica. Mientras que en la versión cotidiana se trata de una ficción concebida por mí, el siguiente ejemplo supone una viñeta de un caso clínico real:

La paciente que deseo presentar de forma breve es una mujer que al inicio del tratamiento tenía 34 años de edad, padecía una marcada depresión y de los típicos síntomas concomitantes. Tiene pelo rubio y ojos color gris azulado con ojeras bastante pronunciadas. Es académica. En el momento de la escena lleva unos 18 meses de tratamiento. Es la última sesión antes de las vacaciones de navidad. Ha logrado buenos avances que en lo externo se reflejan en un mejoramiento de su situación de vida. Después de un período bastante largo de desempleo encontró un puesto de trabajo que logró mantener y en el que puede desarrollarse profesionalmente. No obstante, su vida privada aún sigue encontrándose en condiciones deplorables. Lamenta la pérdida de novios pasados que con el tiempo han iniciado nuevas relaciones. Su casa está descuidada, pero por lo menos ya se han dado los primeros intentos de remodelación. Ahora la escena:

La paciente toca el timbre, yo abro la puerta, ella entra sin limpiarse los zapatos. Después de un breve saludo recorre el pasillo, se resbala levemente, pero se controla de inmediato. Comenta su traspié de esta forma: "Su piso sí que está resbaladizo."

Al oír aquello pienso de manera espontánea: Eso sí que es demasiado. El piso está como siempre. Si no se limpia los zapatos no es de sorprender que se resbale. Además, cuando el piso está resbaladizo es lógico que uno camine con más cuidado.

Uno podría objetar esta reacción espontánea y muy afectiva y pensar que un terapeuta, y mucho menos un psicoanalista, no debe –o por lo menos, no debería– pensar así. Tal autocensura acuñada por las normas resulta sumamente nociva para el despliegue del proceso terapéutico, ya que se bloquea de entrada la percepción de la contratransferencia. Y es que en realidad el analista no es un zombi con neutralidad afectiva, aun cuando algunos profesionales de la psicología se han habituado a hacer creer que la vida está colmada de graves problemas sin lugar para la risa. Esto lógicamente no significa que el consultor deba exteriorizar sus afectos y echarle en cara a la paciente la interpretación espontánea de la situación.

Las escenas no son concebibles sin la evocación de afectos; siempre hacen surgir, tanto en la comunicación cotidiana como en la interacción terapéutica, reacciones espontáneas. En ellas domina, según la bella definición de Argelander: "la vivencia de la situación con todas sus emociones e ideas" (Argelander 1970:14). Es precisamente esta carga afectiva que la torna en una fuente de cognición tan especial. La diferencia entre terapia y rutina diaria radica, en primera instancia, en que las escenas cotidianas las interpretamos de manera más o menos intuitiva y que nuestras orientaciones y acciones se derivan de estas estimaciones espontáneas de la situación, mientras que en la terapia y en la consulta tratamos de aprovechar el material de forma sistemática como fuente de cognición -si es que realmente llegamos a estar conscientes de la escena.

Pero, ¿qué significa eso? ¿Cómo se pueden aprovechar las escenas de forma sistemática como fuente de cognición, como acceso a los significados manifiestos, pero especialmente también latentes, de la interacción? Cabe destacar que una escena cobra vigencia completa hasta que el accionar de ambas partes –analista y analizado, supervisor y supervisado– se toma en cuenta y se abre a la comprensión. Es exactamente en ello en que la comprensión escénica difiere de la comprensión lógica –entender p.ej. que se debe a la causalidad–, y de la comprensión psicológica que abarca los motivos de la actuación, también irracional.

O sea: la base de la comprensión escénica radica en la reciprocidad. En la interacción terapéutica aquello que el paciente hace y dice

se encuentra en relación directa con la reacción con tinte afectivo del analista. Esta determinación mutua fue acogida por el discurso psicoanalítico bajo los términos de transferencia y contratransferencia. Aquí se vuelve a patentizar que la generación de la reacción por parte del analista no es justamente un error a evitar, sino representa una posibilidad para acceder a comprender al paciente. Es precisamente entonces que considera la reacción como una hipótesis, o mejor aún: como un fenómeno por medio del cual entabla un diálogo interno consigo mismo. Un diálogo consigo mismo significa ante todo, y basado por completo en el sentido del principio socrático de la cognición: sorprenderse, pero también desarrollar fantasías y asociaciones y, finalmente, verificar en un tipo de autoanálisis en qué medida los conflictos propios originan las reacciones. En este diálogo interno se forman 'variantes' o imágenes tanto con respecto a la oferta de interacción del paciente como a proporciones propias. Pero, ¿y qué ocurre con las variantes? ¿De qué forma se pueden aglutinar en una sola variante que logre comprender la relación –y retomando el término de Argelander– dotada de la "evidencia escénica"?

El principio es fácil y difícil: hay que esperar a ver las concreciones que emergen del material del paciente y del analista. Con referencia a nuestro ejemplo, ocurrió lo siguiente:

En la sesión, la paciente –a diferencia de su forma habitual muy quejumbrosa– entona un himno de alabanza en honor a las evoluciones que se dieron el año pasado. Dice sentirse mucho mejor psíquicamente que hace un año, menciona su estabilización laboral y la autoestima que ha adquirido. Muy al contrario a su forma de ser frecuentemente insatisfecha y exigente hacia mi persona, me elogia y me agradece. Alargó el escenario positivo por más de 40 minutos. También el período navideño venidero recibe connotaciones positivas, aun y cuando viajará a visitar al padre y al hermano. Como cosa rara, no aparece en este contexto el decaimiento que normalmente la envuelve por no tener familia propia y que le envidia al hermano y también a mí. No se tocan los síntomas depresivos y problemas relacionales de los que ella por lo general se queja intensamente. Tengo la impresión que la paciente se trata de autosugestionar con emociones positivas para que durante el receso en el análisis no la abrumen los anteriores ánimos depresivo-suicidas. Yo, sin embargo, no deseaba interpretar el contexto de esa manera; me parecía demasiado teórico y también algo cliché. Así pues, entendí la postura de rechazo –aquel escenario inaguantablemente positivo– que creí haber observado como contragolpe al golpe proyectivo-agresivo de la escena

de saludo, por lo que me referí a esa escena durante una intervención. Dije que había percibido cierta contradicción, una discrepancia, entre la indirecta después del saludo, es decir, su observación que había sonado como que el revestimiento del piso o yo hubiéramos tenido la culpa si se hubiera resbalado, y entre el balance positivo que había estado escenificando todo el tiempo. De forma impertinente responde que yo debía haberla alertado del peligro, que se había enojado, pero que entonces siente que su deseo resulta muy infantil. Poco después dice que se había propuesto prodigarse a sí misma y también a mí una bonita sesión antes de la navidad. Pero que su tendencia de que los demás debían preocuparse por ella siempre se manifestaba y que con ello echaba a perder muchas cosas.

Hasta aquí la viñeta. En resumidas cuentas podemos decir que la escena suscitó información que posiblemente no se hubiera podido evidenciar de manera tan palpable y obvia si se partía tan solo del diálogo, orientado en exclusiva a hacer balance. La técnica del analista consistió en guardarse para sí los afectos agresivos de la paciente, y también los propios ("*containment*"), y esperar la condensación por la postura de rechazo surgida en la consulta. Sólo cuando el material se había condensado, interpretó la evolución global de la sesión –a la cual también pertenecía precisamente la escena de ingreso– al abordar la discrepancia. Claro que para el narcisismo del analista hubiera sido más cómodo dormirse en sus laureles y dejar que la consulta transcurriera llena de elogios. Pero entonces la paciente se hubiera visto incomprendida. No se le habría sensibilizado respecto a la otra cara de la moneda de sus deseos ilusos. De hecho, navidad y año nuevo fueron todo menos idílico; sufrió la tortura de aburrirse con el padre, la envidia hacia el hermano y la añoranza de una familia propia. Si deseamos continuar inmersos en la escena, podría decirse que empezó a resbalar y casi pierde el equilibrio. Al contrario de lo que sucedía en años anteriores, no volvió a caer en una grave crisis depresiva: logró controlarse.

¿Qué podemos aprender entonces de este caso ejemplificado en materia de supervisión? Volvamos a retomar nuestro experimento mental. Imaginémonos una supervisión individual referida al caso con la mencionada escena de saludo:

La supervisada toca el timbre, el supervisor abre la puerta, ella entra. Después de un breve saludo ella recorre el pasillo sin limpiarse los zapatos. Se resbala levemente, pero se controla de inmediato. Comenta su traspié de esta forma: "Su piso en el pasillo sí que está resbaladizo."

En la supervisión o en el entrenamiento individual ("*coaching*"), después de tal escena de ingreso la sesión evoluciona de manera distinta a la terapia. El tema a tratar son las necesidades no terapéuticas y el historial con todos sus embrollos lamentables. Si bien aquí también la supervisada podría aprovechar la última sesión antes de la navidad para hacer balance, el íntimo material biográfico no resaltaría de tal manera. En vez de ello giraría en torno a experiencias profesionales, relaciones con colegas, capacidades o la falta de las mismas, enojos, estrés, etc. También la facultad perceptiva del supervisor –y eso es lo importante– está focalizada de diferente forma que en la terapia. Mientras que en la terapia –sobre todo en el análisis– una facultad perceptiva casi sonámbula, casi de sueño, parece resultar provechosa para descubrir y decodificar significados inconscientes, en la supervisión domina una facultad perceptiva cuasi consciente, despierta y con orientación cognitiva. Dicho de otra manera: en el análisis la lógica del descubrimiento ("*logic of discovery*") funciona de otra forma que en la supervisión. Existe, no obstante, un paralelismo. En la supervisión resulta útil, asimismo, la escena para lograr la comprensión.

Retomemos nuestro ejemplo e imaginémonos que la supervisada cuenta acerca de un cliente que se encuentra abatido, que no aprovecha las oportunidades que generan conjuntamente y respecto al cual ya no sabe qué hacer. Por sus tendencias proyectivas ella percibió al supervisado como víctima de la institución y de sus colegas y ha tratado de apoyarlo.

En esta situación la escena contiene información nueva y extensa: sin importar si reacciona de forma más bien agresiva o cargada de sentimientos de culpa, resulta evidente que la supervisada, aparte de sus deseos de apoyarlo, induce a su vez sentimientos sumamente negativos. La marcada tendencia a proyecciones y la agresividad latente, o sea, la otra cara de la moneda del desamparo, se tendría que tematizar durante la supervisión. De ello podemos sacar una importante conclusión: la supervisión y la terapia son dos niveles de proyección distintos en la dinámica inconsciente de la relación de transferencia que se escenifica en el entorno respectivo.

Entonces, ¿cuáles son los denominadores comunes y en dónde radican las diferencias de los entornos? En primera instancia, en la consulta, en la supervisión, en la terapia y en el análisis se trata de una –tal y como la denominaba Argelander– "conversación insólita". Lo insólito es que se juntan dos personas, que por lo demás no tienen nada que ver

el uno con el otro, para analizar cuestiones íntimas –problemas psíquicos o profesionales– y esperan obtener ayuda para resolver o mejorar las dificultades. O sea: lo insólito radica primeramente en la paradoja de analizar cosas personales con un extraño. En este punto la consulta profesional difiere de la comunicación cotidiana. También en la vida cotidiana existen destacadas secuencias de interacción para esclarecer problemas íntimos (p.ej. Las denominadas conversaciones que giran en torno a problemas), pero –a diferencia de lo que ocurre con la consulta– presupone determinado grado de confianza y una reciprocidad en la relación. Si A tiene el derecho de exponerle sus lamentos a B, entonces en principio también B tiene el derecho de exponerle sus lamentos a A. Eso en la consulta y en la terapia es diferente; la relación se caracteriza por una asimetría constitutiva. El paciente y el terapeuta o consultor poseen funciones ostensiblemente diferentes enlazadas a extensas adjudicaciones sociales.

Otra cuestión insólita radica en que frente a la comunicación cotidiana, la consulta y la terapia se realizan en un marco más estrechamente definido. La conversación que gira en torno a problemas no se lleva a cabo entre las 9 de la noche y 1 de la mañana sentados en un sofá y degustando una botella de champán o, en la versión estudiantil, una botella de lambrusco, sino con delimitación de tiempo, restringida a un espacio, generalmente sin perturbaciones y –la mayoría de veces– estando sobrios. Las diferentes condiciones tienen consecuencias de gran envergadura con respecto a la selectividad temática, es decir, para aquello que se puede abordar en los distintos entornos. La comunicación cotidiana posee poca estructuración y, en principio, las mismas posibilidades de convertirse en conversación, por lo que registra una alta complejidad. Por las variables del entorno y la relación especial la consulta posee mayor estructuración. Se enfoca mucho más el ámbito respectivo: la actuación profesional en la supervisión, el sufrimiento psíquico en la terapia. Esta selectividad, la que también abarca la máxima psicoanalítica según la cual la persona debe decir todo lo que le viene en mente, es ambigua: por un lado, el aspecto temático es menos provechoso que la comunicación cotidiana, por el otro, lo poco se expande enormemente. Dicho de forma sociológica: La menor expansión temática, ligada a la abstinencia del analista, conlleva a incrementar la complejidad en áreas focalizadas: historial, relaciones, procesamiento de experiencias, transferencia, etc.

Pero la relación insólita posee un aspecto adicional que es tal vez el más importante. La asimetría constitutiva de la relación, las dimensiones generales y la selectividad temática paradójica generan un discurso absurdo. Es el resultado de la dinámica de transferencia descubierta por el psicoanálisis. Si bien es un fenómeno extendido, tan sólo se puede entender realmente en el marco de la "conversación insólita". Condición para ello es, sin embargo, un espacio protegido, en el que los movimientos internos regresivos se logran desplegar en el entorno de escenificaciones.

En tal respecto se diferencian la supervisión y la consulta. La supervisión también pone a disposición un espacio protegido para tematizar temas subjetivos, pero a diferencia de la terapia, no resalta movimientos regresivos sino desarrollos progresivos. Como reflejo a la actuación profesional pueden surgir procesos regresivos, pero si mucho en forma pasajera. Si desbordan demasiado, por un lado, podrían poner en tela de juicio la capacidad profesional y, por el otro, caducaría el límite entre terapia y supervisión; la supervisión se convertiría poco a poco en una mala terapia.

De manera apremiante surge aquí la interrogante: ¿cómo se maneja la transferencia en la supervisión? La respuesta es sencilla, aunque realmente no facilita manejar la transferencia en la supervisión. La respuesta es la siguiente: El supervisor debe percibir la dinámica de la transferencia y abordarla o interpretarla, en lo posible, de manera indirecta, referida al caso. Los requisitos para percibir la transferencia en la supervisión y en la terapia son los mismos: la experiencia psicoanalítica personal realmente profunda y la práctica controlada por parte de un supervisor que pueda transmitir el manejo indirecto de la transferencia.

Retomemos una última vez nuestra escena y abordemos un ejemplo sobre el manejo indirecto con interpretaciones de la transferencia: El supervisor podría haberle dado a la supervisada p.ej. La siguiente explicación: "Antes de iniciar nuestra sesión se dio una pequeña escena cuando usted se resbaló y dijo que el piso estaba muy resbaladizo. Esta escena podría ayudar a entender mejor la otra cara de la moneda de su cliente. Es decir, por un lado corre peligro y se encuentra desamparado, pero por el otro le echa rápidamente la culpa a los demás."

Para la supervisión, tal interpretación posee una función ejemplar: la supervisada puede aprender a manejar escenas en la supervisión sin herir sentimientos, pero también sin dejar de mencionar los afectos.

Además se evidencian los enlaces situacionales del aquí y ahora, del allá y acá de la situación reinante en la supervisión y en el tratamiento.

Aquí deseo hacer una observación respecto a la pretendida validez de nuestras reflexiones. Mientras que Alfred Lorenzer extendió ampliamente el marco de validez en su libro "*Sprachzerstörung und Rekonstruktion*" (Destrucción del lenguaje y reconstrucción), en mis cavilaciones referentes a la comprensión escénica se trata en exclusiva de su significado en el contexto de la práctica consultiva. Lorenzer ubica la comprensión escénica en el contexto de una explicación metodológica del psicoanálisis, partiendo de la teoría de la socialización en la interacción madre-hijo y de la conjunción en formas de interacción exitosa o no exitosa, para así derivar las posibilidades del tratamiento psicoanalítico precisamente como reproducción de aquellas formas de interacción que se dan en la transferencia. La relevancia central de la escena y la transferencia le permite asimismo modular el enfoque para efectuar análisis culturales de hermenéutica profunda.

Yo, por el contrario, me centro en el significado de la comprensión escénica para la práctica consultiva. Como hemos visto, la "conversación singular" juega un rol especial al respecto. Por medio de esta surge, en primera instancia, un suceso de transferencia al que se puede acceder a comprender. Expresado de forma sociológica: la comprensión de la interacción escénica va aunada a entornos mínimamente estructurados en la supervisión, en la terapia y en la consulta. Las formas de consulta con mayores estructuras, como p.ej. La "supervisión sistémica", también tienen que ver con escenas, pero en un sentido completamente diferente. En las "escenificaciones" las escenas no ocurren como sucesos espontáneos de transferencia, sino como procesos inducidos por el método o el conductor. O sea que se trata de escenas construidas, que ciertamente pueden ayudar a decodificar contenidos preconscientes.

Frente a ello, en la supervisión psicoanalítica la escena se logra definir como oferta relacional inconsciente del supervisado que desencadena en el supervisor reacciones de contratransferencia que entonces incitan el proceso de comprensión, en el que el material de la sesión se puede utilizar para comentar la escena. Desde esta perspectiva, la comprensión escénica representa el "camino regio" para decodificar la oferta relacional inconsciente del supervisado y las reacciones de contratransferencia del supervisor. Dicho de otra manera: constituye una posibilidad para decodificar las figuras espontáneas de interacción que

se dan en la relación entre supervisor y supervisado. La escena, a su vez, hace referencia a una tercera persona, el cliente ausente del supervisado, por lo menos en esos momentos en que la supervisión se define como supervisión referida al caso. O sea que en las escenas se reflejan asimismo las relaciones del supervisado con los pacientes y la institución.

La decodificación de las escenas requiere destrezas que se pueden aprender con ayuda de experiencias propias, del conocimiento en técnicas consultivas y de la práctica controlada. También es un arte aunado al creciente cúmulo de experiencias. Asimismo constituye una cualidad especial de la personalidad que antaño se hubiera definido como talento.

"*Training cum research*" -Entrenamiento e Investigación– reflexiones sobre el desarrollo de un método investigativo accesible

En la segunda parte de mi aporte me centro en la investigación en materia de supervisión; un aspecto, que en la actividad en auge de la supervisión, aún se descuida. También aquí abordaré el tema de manera elemental, o sea, con un breve esbozo del método de Balint (compárese Balint 1957). La idea de Balint de concebir un grupo en formación profesional como instrumento de investigación, forma parte de los descubrimientos espontáneos que se contraponen diametralmente a las rutinas de la ciencia establecida y que muchas veces hasta décadas después de estar relegados en algún lugar recóndito de la ciencia se toman en serio, aunque con frecuencia sin hacer referencia al descubridor o los descubridores. Por un lado, la idea del "*training cum research*" empalma con la desiderata de Freud sobre la unidad de la investigación y la curación. Por el otro, lo supera en diversa índole. Primero, porque Balint convierte un grupo en proceso de entrenamiento, médicos en proceso formativo por así decirlo, en expertos en investigación. El grupo constituye el lugar de desarrollo de planteamientos, recopilación de datos, evaluación y análisis de datos.

En forma distinta a la de Freud, cuya desiderata sobre la investigación y curación es casi insuperable en el aspecto metodológico, Balint precisa el camino que describe la forma en que surgen los planteamientos, se generan datos y se lleva a cabo el análisis. Esta situación investigativa difiere, en principio por su referencia objetiva universal, de todos los enfoques investigativos con tecnología moderna orientada

en base al paradigma de la teoría de las probabilidades. Se diferencia por su simpleza poco pretenciosa, en la que los participantes del grupo Balint son simultáneamente sujeto y objeto de la investigación, pero también difiere de los enfoques de la investigación cualitativa que en estos momentos son foco de gran debate en las ciencias sociales. También estos se convierten demasiado rápido en puros procesos entre expertos y corren el peligro de perder, con su avance metodológico, su referente objetivo, tal y como se podría demostrar fácilmente con el ejemplo del enfoque que le dan las ciencias de la comunicación a la investigación en materia de supervisión de Giesecke y Rappe-Giesecke (1997).

Entonces, ¿cuál es el método de investigación de Balint? Primero se dio un planteamiento que surgió de las discusiones de un grupo de investigadores del Instituto Tavistock: ¿Cuál es la naturaleza del efecto de la droga médico? A fin de examinar este planteamiento, Balint construyó una empresa mezcla de investigación y formación. Se conformaron grupos con médicos prácticos que se reunían cada semana y analizaban casos. O sea que desde los puntos de vista de la metodología de la investigación, Balint concibió un estudio casuístico, no una prueba aleatoria. Los casos que eran descritos provenían de la praxis de los integrantes del grupo y se presentaban en forma de relatos; en otras palabras: se trataba de informes de casos desde la perspectiva de los médicos establecidos. En el relato se debe enfocar sobre todo la relación del médico con su paciente, y "desde el inicio era nuestra intención de brindar con el informe de caso respectivo también un informe lo más extenso posible sobre las reacciones afectivas del médico al correspondiente paciente o hasta su coparticipación afectiva en sus problemas" (Balint 1957:19).

Balint mismo responde la pregunta de por qué tomó los informes de caso como base de datos: porque "los procesos que valían la pena registrar, tan sólo los observa el médico mismo; la presencia de cualquier tercero, por muy discreto que fuera, destruiría irremediablemente la soltura e intimidad del ambiente" (Balint 1957:17). Aquí se evidencia que le interesa recopilar datos íntimos. Una situación experimental organizada con tecnología más sofisticada necesariamente modificaría o hasta destruiría esta forma de generación de datos. La recopilación de datos íntimos está estrechamente enlazada con el planteamiento íntimo: la investigación de la droga médico. O sea que existe armonía entre el objeto y el método.

Aparte de los informes de caso existía un segundo conjunto de datos: los protocolos de la discusión grupal. También aquí se trata de material íntimo, ya que el expositor del caso es analizado de manera crítica por parte de cada uno de los integrantes del grupo en lo referente a su trabajo, indirectamente asimismo referente a su persona. La evaluación de estos conjuntos de datos se llevó a cabo como forma de reconstrucción de los casos. Los textos eran enviados a los médicos involucrados en el trabajo de investigación y se discutían en una serie de seminarios. (Balint 1957:21) El intenso análisis del material de los casos no sólo permitió generar amplios testimonios referentes a las variaciones sobre los efectos de la droga médico, sino también sobre las condiciones para un entrenamiento psicoanalítico dirigido a los no analistas, así como cambios limitados pero esenciales en la personalidad del tratante.

En relación con la introducción de la primera carrera universitaria en materia de supervisión en la universidad de Kassel desarrollé, conjuntamente con Dieter Eicke, un proyecto de investigación para examinar los grupos Balint y de supervisión que se orienta en base a la idea investigativa de Balint y fue concebido como estudio casuístico. A diferencia de Balint, no residía en el análisis de protocolos sino de transcripciones. De este proyecto surgieron numerosas publicaciones y estudios ulteriores, en especial de Michael Giesecke, Hermann Müller, Kornelia Rape-Giesecke y de mi persona (véase también Gaertner 1999). El objetivo del estudio radicaba en primera instancia en generar un conocimiento más generalizado, que sirviera de guía y de importante orientación sobre el desenvolvimiento, las formas de interacción y el manejo de temas en grupos Balint y de supervisión con mínima estructura. Además se pretendía –por lo menos esa era mi intención– desarrollar un método de investigación accesible y muy práctico, también a ser empleado por examinadores no especializados, como por ejemplo los mismos supervisores o miembros del grupo, a fin de efectuar investigaciones retrospectivas de los fenómenos de interacción y de los temas que se abordan en grupos.

Para finalizar, deseo formular algunas observaciones con respecto a este método de investigación accesible. Mis reflexiones se refieren única y exclusivamente al análisis de transcripciones. Lo importante es, en primera instancia, que el método debe satisfacer a los críticos de la racionalidad científica. Debería ser objetivo, metodológico-sistemático, de comprobación intersubjetiva y demostrativo.

El análisis de transcripciones en la supervisión ha adquirido relevancia en los últimos años: Kutter y Argelander, Schütze (1984), Schaeffer (1992) y Filsinger (Filsinger/Schäfer 1992), Oevermann (1993), el grupo de investigación Overbeck y otros examinan transcripciones en la supervisión con planteamientos y métodos muy diversos (Buchholz/Hartkamp 1997). En principio, se pueden diferenciar dos perspectivas de estudio:

- Grupos Balint o de supervisión como objetos de estudio, con el objetivo de indagar fenómenos de interacción, procesos, forma y dinámica del manejo de temas, fenómenos de transferencia y contratransferencia, etc.
- Grupos Balint o de supervisión como instrumento de investigación para examinar los ámbitos objetivos del contexto profesional de los miembros del grupo.

Bibliografía

Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (1976). Kommunikation Sozialforschung. Bielefeld. Argelander, H. (1970): Das Erstinterview in der Psychotherapie. Darmstadt.

Balint, M. (1957): Der Arzt, sein Patient und die Krankheit. Stuttgart.

Berger, P./Luckmann, Th. (1969): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt am Main.

Bohnsack, R. (1993): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung.Opladen.

Buchholz, M.B./Hartkamp, N. (Hg.) (1997): Supervision im Fokus. Polyzentrische Analyse einer Supervision. Opladen.

Filsinger, D. (1992): Der institutionelle Handlungskontext als Gegenstand von Supervision und Organisationsberatung. In: Supervision in den Handlungsfeldern der psychosozialen Versorgung, Hg. von Auckenthaler, A./Kleiber, D., Tübingen.

Flader, D./Grodzieke, W.D./Schröter, K. (Hg.) (1982): Pychoanalyse als Gespräch. Frankfurt am Main.

Gaertner, A. (1998): Professionalismus und Dequalifizierung der Supervision –Kritische Anmerkungen zur Entwicklung einer jungen Profession. In: Forum Supervision Nr. 12, S. 86ff.

Gaertner, A. (1999): Gruppensupervision. Theoriegeschichtliche und fallanalytische Untersuchungen. Tübingen.

Giesecke, M./Rappe-Giesecke, K. (1997): Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. Frankfurt am Main.

Glaser, B./Strauss, A. (1967): The Discovery of Grounded Theory. Chicago.

Glaser, B. (1978): Theoretical Sensitivity. Chicago.

Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns.Frankfurt am Main.
Jung. Th. /Müller-Dohm, S. (Hg.) (1993): Wirklichkeit und Deutungsprozess. Verstehen und Methoden in den Kultur– und Sozialwissenschaften. Frankfurt am Main.
Lorenzer, A. (1970): Sprachzerstörung und Rekonstruktion. Frankfurt am Main.
Oevermann, U. u.a. (1979): Zur Methodologie einer objektiven Hermeneutik und ihrer allgemeinen forschungslogischen Bedeutung in den Sozialwissenschaften. In: Interpretative Verfahren in den Sozial– und Textwissenschaften. Hg. von Soeffner, H.G., Stuttgart.
Oevermann, U. (1993): Struktureigenschaften supervisorischer Praxis. Exemplarische Sequenzanalyse des Sitzungsprotokolls der Supervision eines Therapieteams im Methodenmodell der objektiven Hermeneutik. In: Therapeutische Teams, hg. von Bardé, B./Mattke,D., Göttingen.
Oevermann, U. (1993): Die objektive Hermeneutik als unverzichtbare methodologische Grundlage für die Analyse von Subjektivität. In: Wirklichkeit und Deutungsprozess. Vestehen und Methoden in den Kultur– und Sozialwissenschaften, hg. von Jung, Th./Müller-Dohm, S., Frankfurt am Main.
Schaeffer, D. (1992): (Aids-) Supervision und professionelles Handeln. In: Supervision, Heft 21, S. 10-27.
Schütze, F. (1984): Zur Relevanz kommunikativer Sozialforschung für die Supervision. In: Beiträge zur Supervision., Bd. 3, Kassel, Gesamthochschulbibliothek, S. 262-389.
Schütze, f. (1992): Sozialarbeit als bescheidene Profession. In: Dewe, B./Ferchhof, W.: Erziehen als Profession. Opladen.
Schütze, F. (1994): Strukturen des professionellen Handelns.Biografische Betroffenheit und Supervision. In: Supervision, Heft, 26, S. 10-39.

La supervisión como análisis de instituciones

Franz Wellendorf[1]

Las instituciones son estructuras sociales complejas. En el momento en que un supervisor(a) decide trabajar en una institución, pronto se ve expuesto a una desconcertante variedad de expectativas, miedos, fantasías y propuestas de roles. Se le dificulta definir su lugar en el entramado institucional. Su trabajo amenaza con verse envuelto en la dinámica de la vida institucional y perder rumbo y contorno. Toda institución ejerce un tipo de absorción: trata de ajustar al supervisor a la propia estructura para eliminarlo como cuerpo extraño perturbador y volverlo inofensivo. Es así como puede ocurrir que mientras trabaja con un grupo de clientes de forma intensa y calificada, el supervisor(a) se convierte a su vez –sin darse cuenta– en una manzana de la discordia inmersa en la política institucional que gira en torno a la lucha por poder e intereses. Y es que en las instituciones la supervisión nunca es tan sólo «ayuda para asistentes» sino incluso siempre también un elemento de los procesos institucionales. El supervisor debe integrar el contexto institucional de su trabajo y en sus reflexiones si desea realizar una labor calificada y ayudar a sus clientes. En las instituciones la supervisión es a la vez un análisis institucional. ¿Qué significa esto?

Analicemos un ejemplo: hace algún tiempo me encargaron asumir la supervisión en un centro de asistencia psicoterapéutica que cuida a niños emocionalmente perturbados en edades comprendidas entre los 10 y 14 años. Como el centro se ubica a gran distancia de mi lugar de residencia y en el momento del primer contacto me encontraba muy recargado de otros trabajos, no pude visitar de inmediato el centro, por lo que concerté las primeras citas con el director por vía telefónica. A las primeras llamadas telefónicas le siguió un breve intercambio de correspondencia. Solicité información más detallada con respecto a los problemas que se suscitaban en el centro y las expectativas que el personal

1 Wellendorf, F. (1993): Supervision als Institutionsanalyse (Supervisión como Análisis de Instituciones). In: Pühl & W. Schmidtbauer (Hg.). Supervision und Psychoanalyse. (En: Pühl & W. Schmidtbauer, Ed.: Supervisión y Psicoanálisis) Frankfurt a. M.: Fischer, 49-65. Traducción del alemán al español y publicación con la autorización del autor

directivo y los colaboradores tenían respecto a mi supervisión. Me enteré de lo siguiente: en el centro se presentaban una serie de problemas bastante confusos y entrelazados que estaban intoxicando el ambiente laboral, disminuyendo la efectividad del trabajo y de paso provocando que los colaboradores se ocuparan más de sí mismos que de los clientes. Los problemas abarcaban: conflictos en torno a la estructura jerárquica del centro, los colaboradores deseaban una mayor transparencia y participación democrática; esto, por el contrario, angustiaba al director, como se percibía indirectamente en sus cartas.

Además parecían existir rivalidades y envidias entre el personal pedagógico por un lado y el psicoterapéutico por el otro. Tal y como trascendía de una carta pormenorizada, los colaboradores pedagógicos exigían una mayor participación en la labor psicoterapéutica mientras que –como daba a entender el director– amenazaban con descuidar su trabajo pedagógico. Otro problema se parecía suscitar por el hecho de que directamente a la vecindad se encontraba otro centro dedicado a adolescentes alcohólicos y en el que se aplicaba la terapia conductual. Esto suponía una fuente de inquietud. Ambos centros eran financiados por un mismo ente. Algunos colaboradores trabajaban en ambas entidades y el método de terapia conductual era sumamente atrayente para varios de los miembros de nuestro centro. Tal y como me aseguró el director, surgió inquietud con respecto al sentido y sinsentido de la psicoterapia con orientación psicoanalítica prevista en el plan pedagógico-terapéutico del centro. Hasta aquí la primera información que recibí.

Pero también percibí algunos indicios sobre las perspectivas que manejaban el director del centro y sus colaboradores respecto a los objetivos y el proceso de la supervisión: tanto al personal directivo como a los colaboradores les resultaba importante que todos los colaboradores (o bien la mayor parte posible) tomaran parte en la supervisión -en total unas treinta personas. Para concretarlo se tenía previsto realizar una serie de sesiones en el marco de un período de tiempo definido: desde el viernes por la tarde hasta el sábado al mediodía. Aunque este arreglo no me sentaba del todo bien, acepté la propuesta porque coincidía con mis posibilidades de tiempo. En una última carta que le envié al director del centro antes de la primera sesión de supervisión, hice hincapié en dos aspectos:

1. Como la problemática resultaba muy extensa y poco dilucidada, el objetivo del trabajo durante la primera reunión sólo podía consistir en perfilar con mayor claridad los problemas del centro, esclarecer su urgencia y fijar los pasos a seguir para la labor conjunta.

2. Que antes de iniciar el trabajo con todo el grupo de colaboradores, deseaba definir durante una conversación con el director del centro y sus suplentes una vez más el objetivo y el procedimiento para el primer bloque de sesiones de la supervisión. En la breve nota de respuesta que recibí entonces, se leía entre otros: «Después de consultarlo con mi grupo de trabajo, le comento que mis colegas no consideran razonable que Usted y yo (es decir, el director y su suplente) sostengamos una conversación previa. Sería conveniente reunirnos todos a la hora en el lugar previsto.» O sea que mi solicitud de sostener una conversación previa con el personal directivo del centro había sido denegada.

El primer día de la supervisión me enfrenté a un grupo curioso e interesado de unos 25 colaboradores. Después de exponer lo que tenía previsto como objetivo de la reunión y algunas propuestas en cuanto al procedimiento para el curso del trabajo, todos los asistentes empezaron a dilucidar –con gran ahínco– en pequeños grupos formados ad hoc los problemas de su institución y plasmar los resultados de sus discusiones en grandes hojas de papel para explicarlos posteriormente en plenaria. De esta forma y de manera gradual una serie de problemas institucionales se tornaron claramente más palpables: el personal directivo del centro se encontraba dividido: el director y sus suplentes exhibían una coalición negativa inconfesa que reflejaba desavenencias fundamentales. Como resultado de una lucha interna bastante ambigua por el poder declarada entre varios grupos de colaboradores y el personal directivo, se había conformado una «comisión» compuesta por representantes de los diferentes equipos y grupos profesionales. Pero el papel y el objetivo de esta «comisión» seguían siendo confusos, por lo que muchos la consideraban un tipo de «coartada» para los conflictos de poder irresueltos; sin embargo, no se disolvió.

Todos tenían la sensación de no contar con la suficiente información sobre lo que sucedía en el centro, pero ninguno podía definir claramente lo que deseaba saber de quién. En general los colaboradores parecían sufrir por el caos reinante, que continuamente se experimentaba en el centro. Durante un receso un terapeuta me confió de paso y con expresión pícara que resultaba divertido provocar siquiera una vez un caos verdadero y conferirme como supervisor la tarea de crear orden. Entre los colaboradores prevalecía una irritación y agresividad oculta y extraña. No obstante, estos sentimientos casi no se lograban articular ni relacionar con acontecimientos concretos, sino se reflejaban en

alusiones a conflictos ocurridos en algún momento y en algún lugar, en indirectas, denegación de información y en interpretaciones psicoanalíticas alocadas sobre los problemas personales de los demás. Reiteradamente se señalaron obligaciones, reglas y disposiciones que tanto el ente financiero u otras instancias externas, así como su fiel servidor, el director del centro, fijaban y ponían en práctica.

A través del trabajo en torno a los problemas planteados se logró evidenciar parte del historial que encerraba la solicitud de supervisión que se me había hecho. De esta forma también logré comprender mejor la razón por la cual mi solicitud de sostener una conversación previa con el director del centro y con su suplente había sido rechazada. La historia del centro demostró ser a su vez una historia de supervisiones. Ya se habían dado dos intentos de efectuar una supervisión del centro; ambos se interrumpieron. Una de las supervisiones les había gustado al principio a los colaboradores. Por eso la mayoría lo aprobó cuando el supervisor finalmente solicitó la plaza vacante del director suplente del centro y la obtuvo. No obstante, ni bien había ocupado el puesto surgieron intensos conflictos con el director porque el ex supervisor deseaba continuar en su antiguo rol neutral y no quería tomar o hacerse corresponsable de decisiones. Algún tiempo después abandonó la entidad para convertirse él mismo en director de otro centro.

También el segundo supervisor, que efectuaba supervisiones grupales, fue acogido al principio de forma benevolente -hasta que los colaboradores se enteraron que, sin ellos saberlo, había firmado un contrato con el ente financiero del centro como asesor personal del director que, además, era su amigo. A partir de ese momento ningún colaborador participó en su supervisión grupal. Ante el trasfondo de esta historia me resultó obvio (y también a los colaboradores) que el rechazo de mi deseo por sostener una reunión por separado con el director del centro y con su suplente provenía del miedo de que se podría volver a repetir la vieja historia y originar una nueva coalición del director con el supervisor que fortalecería su poder de cara a los colaboradores.

En el transcurso de la segunda reunión conjunta, concertada al final de la primera, en el centro emergieron algunas otras expectativas aunadas a la supervisión. En vez de esclarecer los problemas –que perturbaban el trabajo con los niños y sus padres, así como la cooperación profesional de los colaboradores– se empezó a reflejar la tendencia de efectuar un «autoanálisis» en forma de un «grupo de autoanálisis». Los colaboradores del centro hablaban de una manera acerca de sus

conflictos mutuos como si no existieran los niños. Yo estaba muy familiarizado con tales tendencias de otras instituciones. Me parecían comprensibles, ya que se evidenció cada vez más cuán grande era la carga personal que experimentaban todos los colaboradores por su labor diaria con los niños emocionalmente enfermos. Sin embargo, cuanto más se acentuaba esta tendencia, tanto más crecía mi malestar interno y respecto a mi rol; sobre todo porque pronto tuve la desagradable sensación de sobrar como supervisor.

Sin importar lo que dijera, parecía que los participantes en la sesión ya no me percibían. Tenía la sensación de ser un supervisor incompetente y fracasado y experimenté creciente rabia y enojo. La situación tan solo cambió hasta que finalmente le comenté a los asistentes lo que me estaba pasando en la situación reinante (hasta entonces todos los demás se habían peleado entre sí con respecto a acontecimientos que habían ocurrido en otro lugar y en otro momento) y añadí la pregunta si ellos mismos estaban familiarizados en su labor diaria con sentimientos similares de incompetencia, miedo y rabia. Entonces se generó un muy animado abordaje de conflictos internos y externos que surgían del hecho de que todos los colaboradores se enfrentaban a expectativas contradictorias, amenazas e incitaciones por parte de los niños y de sus padres, del personal directivo del centro y de los otros grupos profesionales, además de que –también– se sentían expuestos a una fuerte presión por parte de su ideal profesional del yo (al que asimismo se unía la exigencia de satisfacer todas las expectativas).

Durante esta sesión se constató a su vez que el director del centro había congregado un tipo de «tertulia de supervisores». Contaba simultáneamente con: un asesor personal para sí mismo, un supervisor interno ubicado en un cuarto apartado que asesoraba a colaboradores individuales en sus dificultades; un terapeuta externo que asistía con regularidad al centro y ofrecía grupos Balint para los colaboradores; y ahora también conmigo como supervisor externo para todo el centro. De esta manera la supervisión como «ayuda para asistentes» se había integrado a una estrategia encubierta de poder. La fragmentación de los procesos de supervisión había logrado que el rol del director se mantuviera al margen de los procesos de esclarecimiento. Este hecho no había pasado inadvertido para el proceso de supervisión. Quedó patentizado que en la labor de supervisión se habían identificado y trabajado reiteradamente problemas que surgían entre los colaboradores y los clientes (hijos y padres), que en realidad estaban arraigados en la relación entre

los colaboradores y el director. Se daba el caso que los colaboradores desarrollaban estrategias pedagógico-psicoterapéuticas para los niños, sin advertir que su intención inconsciente se centraba en tratar de agradarle al director demostrándole que eran «modernos» y que se encontraban «en su misma onda».

Por ello en la supervisión se dio pronto un tipo de paralización paradójica: si bien el trabajo contribuía a alcanzar un punto en el que la relación entre el colaborador y el niño se manejaba a satisfacción de todos, el colaborador no lograba modificar su conducta en la situación pedagógico-terapéutica concreta, pues su desamparo no se originaba en su relación con el niño sino en relación con el director del centro. A este iba dirigido el mensaje oculto: ¡Tranquilo, que la supervisión no me disuadirá de tu rumbo pedagógico-terapéutico! El supervisor logra eludir estas trampas sólo si incluye el contexto institucional de su labor en sus reflexiones.

En este punto interrumpo la presentación del ejemplo para, en base al material expuesto, plantear a continuación algunas reflexiones fundamentales en lo referente a la supervisión en instituciones.

1. A partir del primer contacto con la institución, el supervisor se encuentra en una situación paradójica. Se le exponen problemas que padecen los colaboradores; se le presentan relaciones que estructuran y determinan la vida en la institución; se nombran puntos del conflicto para que centre su atención en ellos; se le señalan discrepancias entre los objetivos declarados y las formas de su concreción -todo ello con la exhortación explícita e implícita de intervenir de manera útil. Pero a su vez el supervisor vuelve a experimentar una y otra vez que le resulta muy difícil estimar la relevancia de estos fenómenos dentro de la estructura y dinámica de la institución y que se le escapa una y otra vez su significado institucional que sólo se refleja de forma codificada. Solamente si el proceso de supervisión constituye a la vez un proceso de análisis institucional logran salir a relucir de forma gradual los significados ocultos. Cuando se da el caso de que el personal directivo del centro rechaza mi solicitud de sostener una conversación conjunta previa, entonces esta extraña conducta alcanza un significado cuando se logra ver en el contexto del historial de supervisiones del centro y en relación con los conflictos de lealtad asociados. Del mismo modo logramos entender la peculiar ineficacia de la supervisión con respecto a los clientes,

cuando la observamos en el contexto de las relaciones ambivalentes entre los colaboradores y el personal directivo del centro.

Por ello el significado estructural de determinadas dificultades y conflictos en las instituciones es difícil de definir, ya que en cada institución existe un sinnúmero de desplazamientos que pueden desorientar al supervisor (y a sus supervisados). Por lo tanto, cuando trabajamos como supervisores en una institución siempre debemos plantearnos la pregunta: «¿Es posible que el conflicto que observo a lo interno de la institución en *este* punto haya sido desplazado desde algún otro punto institucional hacia acá, tal vez porque en su lugar de origen podría ser más delicado y desencadenar mayores miedos?» Es por ello que el diagnóstico de las rutas de desplazamiento de problemas y conflictos institucionales es tan importante, porque sólo entonces logramos acercarnos a su origen y abordarlos en la supervisión. Deseo señalar especialmente una forma de desplazamiento muy difundida en el centro para niños emocionalmente perturbados y que también he podido observar en otras instalaciones psicosociales: muchos colaboradores no estaban seguros de cómo debía discurrir su labor pedagógico-terapéutica con los niños.

Se sentían emocionalmente agobiados por el trabajo, se encontraban desvalidos y no poseían un concepto claro del trabajo. Sin embargo, las dificultades y los conflictos con los niños –tal y como lo demuestra la segunda sesión de supervisión que esbocé– no se evidenciaron en sus relatos sobre las relaciones con los niños, sino emergieron en un principio de otra forma en las relaciones con los colegas (y con el supervisor). Si bien los enfrentamientos personales y agresivos entre los colaboradores intoxicaban el ambiente y agobiaban mucho a todos, eran más fáciles de aguantar que las inseguridades y los miedos que sentían en su labor pedagógico-terapéutica, porque las dificultades en *este* punto amenazan mucho más la autoestima de los colaboradores y los ideales institucionales referentes a un centro «bueno y moderno».

De esta forma concluimos lo siguiente: los conflictos y las dificultades de una institución expuestos al supervisor ponen de manifiesto y encubren, a su vez, una problemática institucional oculta.

2. Tal y como lo demuestra nuestro ejemplo, desde el inicio el supervisor se ve involucrado en los procesos que tienen lugar en la institución y son influenciados por su historia. Su relación con el cliente no la determina tan sólo él mismo, sino muy esencialmente también la

forma y el contenido de la dinámica y estructura institucional. Aun cuando al supervisor(a) esta situación le resulte desconcertante y agobiante, cuando se siente envuelto en procesos cuyo significado no pueda entender y no logra controlar, no consideramos que en lo concerniente a la tarea de supervisión esto sea un defecto. El supervisor(a) no sólo pondría en peligro su relación con el cliente si tratara de mantenerse simplemente al margen y de no involucrarse en los procesos institucionales -ni siquiera resultaría deseable. Porque así perdería el instrumento más importante de su trabajo de supervisión: la relación con el cliente.

Como la estructura y dinámica institucional no son directamente accesibles en el plano cognitivo y afectivo, la supervisión en una institución requiere de un medio para que estas se puedan poner de manifiesto. Este medio lo constituye la relación entre el supervisor y la institución. Cuando el supervisor se abstiene de definir y determinar de manera rígida la forma y el contenido de la relación y deja que la institución la conforme, entonces la dinámica y la estructura surgen y muestran la relación de la institución hacia el supervisor. Es decir, los problemas estructurales y dinámicos de la institución se reflejan en la forma, en que sus miembros –como individuos, como entes funcionales, enlazados en grupos formales e informales– entablan y desarrollan la relación con el supervisor: la delimitan, la rechazan en parte o por completo, determinan su tarea, fijan el escenario, etc. Así, en primera instancia la relación de la supervisión está desligada de los problemas específicos que se abordan en la supervisión y funge como un tipo de área de proyección para la dinámica y estructura institucional oculta. En el centro que presenté en mi ejemplo también se pudo observar esta correlación: con el rechazo de mi solicitud por mantener una conversación previa con el personal directivo salió a relucir algo de la historia de la institución; por medio de la «tertulia de supervisión» conflictos de poder y de lealtad; con la situación, con la que me encontré como supervisor en la segunda sesión, algo de la presión bajo la que laboraban los colaboradores en su institución.

Por ende podemos decir: al inicio de sus relaciones ambos, tanto el supervisor como su cliente, constituyen una parte de una situación analítica que se conforma por su relación especial y está sujeta a su dinámica. El supervisor, que entabla una relación con una institución, es el catalizador de los significados institucionales. Estos

emergen cuando los colaboradores de las instituciones descargan contra él como un objeto extraño en la institución: lo tratan de integrar, expulsar, limitar, encauzar hacia una dirección determinada. Es aquí donde el supervisor encuentra material valioso para efectuar su análisis sobre las dificultades y los conflictos institucionales.

Además podemos decir: el análisis institucional y el autoanálisis del supervisor no son disgregables. Como la estructura y dinámica institucional se manifiestan en las formas en las que la institución descarga contra el supervisor, una supervisión resulta exitosa sólo cuando el supervisor logra analizar y entender su propia situación dentro de la institución, la cual llega a comprender en el marco de la supervisión. El análisis y la comprensión respectiva no sólo requieren capacidades cognitivas primarias aunque resulta obvio que un supervisor que desee trabajar con instituciones deba saber algo de psicología organizacional, teoría de sistemas, dinámica grupal y de otras ciencias especializadas pertinentes. En la relación con su cliente el supervisor(a) también se encuentra involucrado sobre todo en el plano emocional. Durante mi segunda sesión que había concertado con el personal directivo del centro y los colaboradores me sentía cada vez más indispuesto en lo personal y en mi rol, miedoso y enfadado y sufría una creciente sensación de incompetencia; estas sensaciones no eran resultado de un proceso cognitivo ni tampoco podían transformarse de buenas a primeras en una comprensión cognitiva. Creo que resulta fundado decir: se trata de expresiones emocionales del supervisor.

Esto significa que las reacciones afectivas del supervisor –aun cuando se sientan desagradables y agobiantes– no representan algún defecto o fracaso que se debería eliminar lo antes posible, sino que son observaciones, manifestaciones verbales y no verbales de los clientes, prácticas y costumbres institucionales, material importante, que al analizar sirven para comprender los problemas institucionales. Así en nuestro ejemplo el proceso de supervisión logró sus primeros avances cuando logré ver mis propias reacciones afectivas en relación con la situación afectiva de los colaboradores del centro. Esto presupone que el supervisor también sea capaz de cuestionar sus reacciones emotivas en la supervisión a fin de dilucidar si posiblemente expresan un conflicto institucional que se patentiza de esta forma por primera vez. En el lenguaje del psicoanálisis se le denomina transferencia o contratransferencia institucional.

3. Por supuesto que para comprender adecuadamente lo que es la supervisión no basta con enfatizar que el supervisor está involucrado desde un principio en los procesos que transcurren en la institución y que la forma y el contenido de su relación con el cliente son definidas por la dinámica y la estructura institucional. Y es que por muy importante que sea el hecho de que el supervisor se introduzca en los procesos institucionales y ocupe un puesto a lo interno de la institución, igual de importante es que sea capaz de asegurarse cierta autonomía y libertad de acción de cara a la institución. Si no lo consigue, entonces su situación no difiere de la de aquellos que laboran en la institución y que solicitaron su ayuda porque, a raíz de sus enredos institucionales, ya no logran trabajar de manera provechosa. La ya frecuentemente mencionada «tertulia de supervisores» en nuestro centro evidencia que obviamente el personal directivo durante mucho tiempo había logrado integrar a supervisores en su estrategia institucional, por lo que los colaboradores los consideraban un tipo de tentáculo del director del centro.

En toda institución pronto se perciben los intentos de atraer al supervisor hacia una coalición en contra de la otra parte. El supervisor sólo puede trabajar de forma fructífera con el cliente cuando se mantiene al margen. Mantenerse así significa que debe dejarse involucrar en los procesos institucionales y, a su vez, poseer un punto de referencia a lo externo del sistema institucional. Esto no sólo es importante a fin de preservar una relativa independencia y libertad de acción, requisitos para una labor productiva. El supervisor más bien solamente se logra convertir en el catalizador de los significados institucionales cuando –a diferencia de los miembros– ingresa a la institución y la vuelve a abandonar bajo condiciones distintas y en otro ritmo de espacio y tiempo. Es precisamente por ello que la institución descarga contra él y produce así el material, en el que salen a relucir las estructuras y los conflictos ocultos, porque no puede controlar y definir por sí sola y bajo sus propias condiciones y reglas el ingreso y el egreso del supervisor en el sistema institucional -en este aspecto resulta ser un estorbo institucional.

Estas correlaciones también se pueden describir desde el punto de vista de la parcialidad del supervisor. Al respecto debemos preguntarnos: ¿Qué partido toma el supervisor cuando trabajo con una institución? ¿Toma partido por el personal directivo o aún por el ente financiero, por la «base» de los colaboradores o por los clientes de la institución? ¿O trata de ubicarse de forma «neutral» por encima de las

partes? En toda institución llega el momento en que se ejerce presión de forma implícita o explícita sobre el supervisor a fin de que tome partido a favor de este o aquel sistema parcial –ya sean individuos o grupos- es decir, en contra de los demás. A veces esta presión consiste de una incitación sutil que resulta sumamente fuerte cuando en fases difíciles de la supervisión el supervisor mismo experimenta deseos de aprobación y reconocimiento y ansía desprenderse de su «solitario» rol al margen de las cosas. Es así como por ejemplo durante la segunda sesión me sentí urgido a tomar partido en contra de los colaboradores preocupados consigo mismo y con sus conflictos, y a favor de los niños emocionalmente perturbados «olvidados»; hasta llegué a batirme de lado del personal directivo del centro cuando condenó agresivamente el «juego psicológico» de los colaboradores. Las incitaciones y la presión a los que está expuesto el supervisor representan las manifestaciones de la «transferencia» institucional y –tal y como hemos visto– material sumamente importante para el análisis institucional. No obstante, no le brindan al supervisor un punto de referencia al externo del sistema de la institución. Más bien todo lo contrario: el supervisor necesita tal punto de referencia para siquiera poder dilucidar y decidir si determinados fenómenos son atribuibles o no a la «transferencia» (o «contratransferencia«) institucional. Sólo cuando el supervisor toma partido a favor de un tercero, se logran ver en su justa dimensión las ofertas, incitaciones y necesidades de optar por un bando dentro de la institución. Esta tercera opción debe suponer algo con lo que tanto el supervisor como sus clientes logren relacionarse de forma conjunta; por medio de la cual se enlacen mutuamente y hacia la cual, no obstante, posean una relación bien específica. ¿Pero cuál puede ser esta tercera opción?

Para contestar esta interrogante, vuelvo a retomar nuestro ejemplo. En el transcurso de mi trabajo de supervisión en el centro, en reiteradas ocasiones me vi en la necesidad de plantearme la pregunta a quién en la respectiva situación de supervisión le debía en el fondo mi lealtad. Siempre cuando tomaba -de forma implícita o explícita- partido por uno de los subsistemas institucionales (los niños, los colaboradores, un determinado grupo profesional, una de las casas en las que estaba dividido el centro, el personal directivo o personas individuales) me veía envuelto en los procesos institucionales; cada vez que me posicionaba «por encima de las partes» amenazaba con ubicarme en una posición deslindada de la realidad, distanciada, y también así me encontraba involucrado en los procesos institucionales. Y es que tanto la proximidad,

que provoca falta de percepción, como el distanciamiento, que provoca indiferencia, son manifestaciones de la dinámica y estructura institucional oculta. Son posturas previstas en el ámbito institucional.

Ante esta situación, encontré útil una postura que se puede formular de la siguiente forma: mi lealtad es para con los diversos subsistemas institucionales (personas individuales, grupos, etc.) en tanto se interrelacionan en la institución para encarar una *tarea* específica: el *trabajo* pedagógico-psicoterapéutico con los niños emocionalmente perturbados. Por ejemplo sólo así logré en la segunda sesión sacar a los colaboradores del lío improductivo y desgastante en el que se encontraban inmersos consigo mismos, sacudirme del letargo y así correlacionar lo sucedido durante la supervisión con la tarea institucional: el trabajo con los niños y la inmensa presión generada por la diversidad de expectativas enlazadas en el centro con esta tarea.

Entonces podemos decir: lo tercero que el supervisor debe tener en cuenta en su labor en una institución es la tarea institucional. Esta nunca la define solamente la institución, aun cuando en todas las instituciones se observa la tendencia de reemplazarla por tareas que se fijan internamente (p.ej. un proceso fluido). En esencia, la tarea institucional siempre la fijan aquellas instancias sociales interesadas en la existencia de la institución. La institución la puede (y debe) interpretar y cumplir, tomando en cuenta el contexto institucional.

La referencia hacia la tarea institucional no siempre es tan evidente en el proceso de supervisión, como pareciera ser. Justamente en las «supervisiones de equipo», en las que el enfoque de la supervisión se centra en las relaciones entre personas, grupos, etc. Al interno de la institución, se puede perder fácilmente de vista. Así el proceso de supervisión amenaza con perderse en un proceso crónico de «esclarecimiento relacional». No obstante, el trabajo en torno a las relaciones institucionales tan sólo se logra comprender cuando se trata de relaciones que se entablan para cumplir una tarea -es decir, cuando se trata de relaciones *de trabajo*. Para el supervisor resulta de suma importancia enfocarse en la tarea institucional, cuando en la situación concreta de supervisión ni siquiera se aborda esta tarea- por ejemplo, cuando se trabajan conflictos entre el personal directivo y los colaboradores en torno a asuntos concernientes a poder y control; conflictos que con gran facilidad se vuelven «gravitacionales» y pierden toda relación con la tarea institucional. El enfoque en la tarea institucional no siempre es del interés que el cliente tiene en la supervisión. Así puede suceder que

los colaboradores de una institución posicionan los conflictos relacionales del equipo en el eje de la supervisión para evitar que salga a relucir la magnitud de la resistencia a dedicarse por completo a la tarea institucional y soportar las humillaciones narcisistas aunadas al desconcierto de no saber enfrentar la tarea.

4. En este punto nos topamos con un tema que ya he tratado someramente varias veces: el de la demanda de la institución por requerir supervisión. La demanda de supervisión no es una acción única que precede el proceso de supervisión en sí. No es idéntica al primer contacto, en el que el cliente le pregunta al supervisor si está en condiciones de, preparado para y dispuesto a llevar a cabo una supervisión en la institución. Ni mucho menos me refiero con ello a la demanda en el mercado de la supervisión a la que se contrapone la oferta de supervisión. Con la demanda de la institución me refiero más bien a un elemento constitutivo en la relación de supervisión. Dicho con mayor exactitud: la relación supervisional en sí -mientras se logre cuestionar en todo momento en el marco del proceso de supervisión (no siempre de forma explícita, pero siempre de manera implícita). El primer contacto y otros acontecimientos decisivos, durante los que se negocia o modifica el contrato de supervisión, solamente constituyen fases especiales de la supervisión, en las que el aspecto de la demanda juega un papel especial, explícito.

Sin embargo, en principio rige lo siguiente: todo análisis institucional es también siempre un análisis de la demanda. El abordaje de este tema constituye a la vez un resumen de muchas reflexiones que nos han ocupado hasta este momento.

El análisis de la demanda significa que el supervisor y su cliente deben abordar tres preguntas fundamentales:

1. ¿Quién es el cliente?
2. ¿Cuál es el contenido de la demanda?
3. ¿Quién es el supervisor(a)?

Las tres preguntas no siempre son fáciles de responder en el contexto de una institución, y con respecto a las posibles respuestas bien pueden existir puntos de vista divergentes entre el supervisor y los colaboradores de una institución. La pregunta respecto a quién es el cliente nos hace darnos cuenta que el cliente y el contratante de la supervisión no tienen por qué ser idénticos. Así en nuestro centro uno de los supervisores había sido contratado por el director para supervisar a uno de los

equipos adjudicados a una de las casas del centro, ya que imperaban muchos conflictos y el trabajo parecía ser ineficaz. O sea que al supervisor le había sido asignado al supervisado por parte de un tercero, un superior en la jerarquía institucional. Por cierto que el equipo estaba absolutamente de acuerdo con la asignación porque esperaba que la supervisión le resultara ventajosa y tal vez así resultara favorecido por encima de los otros equipos del centro. En un caso como el presente, la pregunta sobre quién es el cliente, no es fácil de responder: ¿Es el equipo asignado al supervisor? ¿Es el director que espera un alivio cuando el equipo, a raíz de la supervisión, preste un mejor trabajo y por lo tanto tenga que lidiar menos con quejas y lamentos? ¿Son el equipo y el director en su relación mutua? ¿O es el conjunto de todos los equipos, en cuya trama relacional le es asignada al equipo especial de casa la función de chivo expiatorio?

Cuando el supervisor trabaja conjuntamente con la institución en el esclarecimiento de esta pregunta, el análisis de la demanda le brinda acceso a una abundancia de material, por medio del cual logra palpar la estructura y dinámica oculta de la institución. Entre las decisiones, fantasías, preferencias y ambivalencias referentes a la incógnita de quién es el cliente de la supervisión, se manifiestan los conflictos y las dificultades de la institución. Un ejemplo: cuando le propuse al personal directivo del centro sostener una conversación, partí de la reflexión de que no sólo los colaboradores eran mis clientes (esto me lo había dado a entender el personal directivo del centro), sino los colaboradores y el personal directivo en su relación mutua. Sin embargo, el personal directivo rechazó mi solicitud y con ello dio a entender que consideraba al círculo de colaboradores como mis clientes primarios. El análisis conjunto con respecto a la percepción de quién era el cliente sacó entonces a relucir una parte del historial de la institución. Cuando el supervisor omite abordar la pregunta respecto al cliente como parte del análisis de la demanda, no sólo se le escapa material valioso, sino corre peligro de enrumbar el proceso de supervisión hacia el vacío, ya que su cliente resulta ser ficticio.

Pero el ejemplo ya nos remite también hacia la pregunta respecto a quién es el supervisor; es el segundo elemento constitutivo de un análisis de la demanda. Y es que cuando el personal directivo del centro rechaza la solicitud de sostener una conversación con el supervisor por consideración a la desconfianza que generaría entre los colaboradores, ello refleja una fantasía respecto a quién es el supervisor. En las fantasías que determinan las interacciones en la institución, el supervisor

es la persona de mando. Hemos visto que la fantasía surge del historial de la institución y de ciertas particularidades de su estructura jerárquica. Por ello, el análisis de la pregunta respecto a quién es el supervisor puede contribuir a entender estas correlaciones. La «imagen» o más bien las «imágenes» que una institución y sus subsistemas se hacen del supervisor y de su trabajo permiten avizorar –tal y como sucede con las ideas respecto a quién es el cliente– durante la supervisión algo de los procesos institucionales ocultos. Pero no debemos separar las imágenes que una institución se forma con respecto al supervisor de la realidad del supervisor y de sus propias percepciones sobre su rol en la institución. El supervisor es el catalizador de los significados institucionales, no a causa de una determinación abstracta y formal del rol de supervisor, sino en base a la determinación concreta de su persona. Así es como por ejemplo la pertenencia a un ramo profesional e institucional del supervisor desencadena en la institución fantasías con respecto a quién es el supervisor y con ello determinadas fuerzas para aquellos procesos, a través de los cuales la institución descarga contra él; de esta forma saca a relucir estrategias institucionales ocultas que ayudan a superar los conflictos.

La forma de pago del supervisor incentiva a su vez en la institución respuestas a la pregunta respecto a quién es el supervisor. El pago del supervisor por el ente financiero puede erigir por ejemplo no sólo una fuerte barrera de desconfianza hacia su persona; el análisis conjunto de la desconfianza también puede arrojar luz sobre la dinámica que posee la relación entre la institución y el ente financiero. La discusión en torno al tercer elemento del análisis de la demanda, es decir, la interrogante con respecto a su propósito, solamente la puedo abordar de forma sucinta. Ya hemos tocado el tema varias veces. En cuanto al aspecto metodológico tampoco surgen nuevos aspectos fundamentales que superen lo ya reseñado referente a las preguntas sobre el cliente y el supervisor. Sin embargo, no quiere decir que la pregunta respecto al propósito de la demanda en el proceso de supervisión posea menor importancia que las otras dos. Abstenerse de abordar este aspecto en el análisis de la demanda no tiene menos repercusiones que abstenerse de abordar los otros dos aspectos. Las tres preguntas en cuanto al propósito, cliente y supervisor sólo se logran deslindar en todo caso en el ámbito teórico. En toda supervisión queda demostrada rápidamente su interdependencia. Un análisis del propósito de la demanda se torna importante porque –tal y como lo hemos visto en nuestro ejemplo– el contenido y enfoque

de la supervisión brindados por el cliente pudieron haber experimentado un desplazamiento en el contexto institucional -tal el caso cuando se ofrecen las relaciones a lo interno de un equipo como enfoque del trabajo, mientras que realmente el meollo del asunto se centra en la labor con el destinatario de la institución. Entonces el análisis puede demostrar qué función tienen los desplazamientos de contenido en la vida de la institución. Casi sale sobrando hacer la observación de que aquí de nuevo el análisis no sólo produce material importante, sino que solamente así el supervisor logra juzgar si su trabajo en la institución penetra hasta el núcleo de los problemas institucionales o si corre peligro de salirse por la tangente.

Si le adjudico al análisis de la demanda una importancia vital en el trabajo de supervisión con las instituciones, es porque deseo recalcar que toda supervisión se debe basar en la relación entre el supervisor y la institución. Y es más: cuando una institución le da a un supervisor el encargo de trabajar con ella, da a entender que durante un período determinado de tiempo y bajo ciertas condiciones delega en otra persona algunas de las funciones que hasta el momento había ejercido; ello a fin de lograr restaurar su funcionamiento. Por ello podemos decir: cuando sobre la base de una supervisión una institución entabla una relación con un supervisor, aborda los conflictos y dificultades propios y esclarece su propia estructura y dinámica oculta. A veces la inquietud que genera esta innovación es tan grande que la institución prefiere interrumpir la supervisión o dejar que el supervisor se decante hacia el vacío antes que permitir cambios. Sin embargo, a veces la supervisión en una institución también puede impulsar transformaciones y nuevas posibilidades.

Capítulo 3

Ensayos-Experiencias-Casos

¿Cómo se monta un caballo muerto? Síntomas de traumatismos colectivos Experiencias hechas en Guatemala

Elisabeth Rohr

Resumen

Las experiencias traumáticas en Guatemala que han surgido de una sociedad de guerra y posguerra se presentan como una «continuidad de rupturas» que se manifiestan en forma de perturbaciones, transgresiones generales, discontinuidad y falta de vínculos y de coherencia dentro de los procesos de trabajo. De esta forma, los traumas determinan todos los procesos sociales, y especialmente todos los profesionales e institucionales, de interacción y comunicación. En Guatemala ni los políticos ni la sociedad están en capacidad ni en disposición de sancionar la impunidad, la violencia, la corrupción y la violación de las leyes de guerra y de los derechos humanos. Por lo tanto, las experiencias traumáticas evolucionarán eventualmente para convertirse en una «enfermedad» crónica. En el siguiente artículo busco describir y analizar de qué manera el trauma determina las relaciones profesionales e institucionales de trabajo, al presentar incidentes políticos y su forma más inusual de «asimilación», así como ejemplos a partir de casos de supervisión y mis propias experiencias en la conducción de una capacitación en supervisión en Guatemala. Aún cuando todos estos incidentes fueron a la postre contribuyeron a un entendimiento más amplio de los procesos traumáticos subyacentes.

Introducción

A principios del 2007 en el paso de la frontera a Guatemala tres diputados de El Salvador y su piloto fueron asesinados y calcinados vivos en su vehículo. Se rumoraba que deseaban pasar de contrabando a Guatemala drogas o altas sumas de dinero proveniente del narcotráfico. Pocos días

después de los asesinatos tres policías guatemaltecos, claramente identificados como los asesinos, fueron arrestados y luego trasladados a una cárcel de máxima seguridad en donde, tan solo pocos días después de su arresto, fueron ejecutados por una banda fuertemente armada que se abrió camino en la cárcel a fuerza de balas. Los asesinos escaparon sin ser reconocidos.

Estos acontecimientos desencadenaron una crisis gubernamental de mediana envergadura que repercutió en la destitución del Ministro de Gobernación y del jefe de la policía. Sin embargo, hasta la fecha los sucesos solo se han logrado esclarecer de manera fragmentaria. Probado parece ser solamente que dentro de la policía guatemalteca actuaban escuadrones de la muerte involucrados en una guerra entre bandas del narcotráfico y que los diputados de El Salvador, su piloto y los policías guatemaltecos fueron víctimas de una operación mafiosa. Entretanto uno de los diputados guatemaltecos vinculado al asesinato, junto a seis personas más, fueron condenados a más de 200 años de prisión.

Estos sucesos, que ponen de manifiesto de manera sintomática la dimensión de la violencia estructural y la corrupción en Guatemala, fueron durante semanas el tema central de los medios de comunicación y en las conversaciones cotidianas en el país, entre otros también en el grupo con el que llevo trabajando desde hace dos años en Guatemala y con el que por encargo de la Cooperación Técnica Alemana (GIZ) realizo una capacitación de supervisores en el marco del proceso de paz y reconciliación (Rohr 2006).

En el grupo, los asesinatos se convirtieron en una anécdota macabra que se adaptó a un contexto político y se contó como chiste a la hora del almuerzo:

El presidente Bush recientemente visitó Guatemala y para mejorar su mala imagen, también hizo acto de presencia en una escuela primaria. Allí pronunció un breve discurso e invitó a los alumnos a plantear preguntas. Juanito pidió la palabra y dijo: «Señor Presidente, por favor ¿nos puede decir quién asesinó a los cuatro hombres de El Salvador, a su piloto y después a los tres policías en la cárcel?» Bush se puso rígido, empezó a balbucear, pero antes de disponerse a dar una respuesta, sonó la campana de la escuela; eran las 12 del mediodía, los niños se levantaron de golpe y salieron a almorzar. Después del receso Bush se declaró dispuesto a continuar la discusión. De nuevo exhortó a los niños a hacer preguntas. Esta vez Lucía pidió la palabra: «Señor Presidente, por favor ¿nos puede decir quién asesinó a los cuatro hombres

de El Salvador, a su piloto y después a los tres policías en la cárcel? ¿Y quién mandó a tocar la campana con 20 minutos de anticipación, y dónde está Juanito?»

Un vehemente anhelo por encontrar verdad y sinceridad, que ni la guerra ni el hombre más poderoso del mundo han logrado acallar, se desprende de esta anécdota y de las palabras de los niños. Representa el valor de los impotentes y desesperados que incitan a hacer preguntas y a reclamar respuestas, cuando no se puede esperar justicia. Pero a su vez también queda de manifiesto los eficaces medios de la dictadura: el monopolio de la manipulación; en este caso de la hora del almuerzo y después la desaparición de individuos demasiado resistentes, intransigentes y sinceros, aunque sean niños.

El chiste sobre Bush, contado con mucho gozo, mostró la inagotable voluntad de resistencia que, no obstante, aparece en este contexto como un fantasma frente a las poderosas sombras del pasado que no se logran expulsar y que se extienden al presente. La forma en que finaliza el chiste hace que en vez de risa, se le forme a uno un nudo en la garganta. Y es precisamente esta ambivalencia que refleja no solo procesos de escisión, sino también tensiones con efecto destructivo, que en conjunto resultan sintomáticos para la situación que vive Guatemala en estos momentos. Se pueden entender como un primer, aún difuso, indicio de «traumatismos colectivos» (Rüsen y Straub, 1998) o, tal y como lo formularon Baró (1990) y Beristain (1999), de «traumas psicosociales» virulentos en la sociedad guatemalteca entera.

Síntomas de traumatismos colectivos

Un día, la sintomática afectiva de estos traumatismos colectivos, que también siempre poseen características sociales y políticas (Becker 2005:149 y Merk 2005:23) me fue demostrada claramente cuando con el grupo estaba hablando sobre formas específicamente guatemaltecas de manejo de conflictos. La tarea consistía en discutir patrones de conflicto típicamente guatemaltecos en base a un dicho de los indios Dakota de Estados Unidos, que dice: «Cuando adviertas que montas un caballo muerto, desmóntalo». Una colaboradora de la GIZ había formulado en una revista interna de la GIZ llamada "*Drehscheibe*" más de diez estrategias, en mi opinión muy acertadas, respecto a la forma en que en nuestra vida cotidiana profesional reaccionamos a esta experiencia de montar un caballo muerto. El grupo convino rápidamente en una estrategia que consideraba típicamente guatemalteca: uno sigue montado

sobre el caballo muerto, ignora que está muerto y, con ayuda de cualquier recurso, hace todo lo posible por que vuelva a andar.

Pero el impacto afectivo que emana de esta idea del caballo muerto que, sea como sea, debe ser inducido a andar, genera la sensación de no saber si reír o llorar. Lo absurdo y ambiguo de la situación retratada con el caballo muerto, la negación de la realidad, la elusión de todo tipo de duelo, la incapacidad de liberarse de una situación reconocida como un callejón sin salida y, a la postre, permanecer cautivo en fantasías omnipotentes, culmina inevitablemente en una sensación de parálisis y falta de perspectivas, devoradora de toda energía vital. No se logran dar pasos hacia el futuro, desarrollar posibilidades realistas de acción. En mi opinión, ello describe de manera precisa las experiencias cotidianas de personas en una traumatizada sociedad de posguerra. El esfuerzo, condenado desde un principio, por tratar de montar un caballo muerto dilucida en este caso, en qué medida muchos guatemaltecos padecen una parálisis interna casi abrumadora y que a su vez están ocupados hasta el agotamiento en lograr reconstrucción y resarcimiento.

A pesar de todos los esfuerzos empero no logran liberarse de la terrible carga del pasado. «La guerra», así escribieron Henri y Grunebaum en un ensayo sobre Sudáfrica, «no solo persiste dentro del espacio cotidiano de vida sino también en los espacios de recuerdo y de resistencia» (2005:85). Solo pocos en Guatemala se atreven a encarar esta realidad. Quizá para la mayoría de la sociedad es demasiado doloroso, quizá la idea de despedirse del caballo muerto suscita demasiado miedo, porque ello significaría enfrentarse a la impotencia, al desamparo, a la vulnerabilidad, al duelo; es decir, a los traumatismos sufridos de forma individual y colectiva.

De allí que tanto la anécdota sobre Bush como la metáfora del caballo muerto transmiten la sensación de absoluta desesperación; pero una desesperación que se acrecienta a un estado de insoportable tensión, generando una dinámica similar a la que se registra poco antes de una implosión. Pedro Rosa Mendes relata sensaciones parecidas en un informe conmovedor sobre Liberia:

«Pues de ello se trata: de un archipiélago de muchas, pero muchísimas personas, encerradas en un momento que se ubica en alguna parte de su pasado, pero que siempre está presente, en el que se dio la ruptura y se implantó el miedo». Y continúa: «Solo sé que se requiere crear un espacio en que se puedan escuchar estas voces fragmentarias, y

ciertamente es necesario aprender el vocabulario de la oscuridad, para que la oscuridad no sostenga monólogos» (2005:11).

¿Pero de qué forma ello puede resultar viable en un país como Guatemala, en donde no existen o son muy pocos los espacios protegidos para la reflexión? Y es que incluso más de veinte años después de finalizada una guerra que duró 36 años, una de las guerras más sangrientas de América Latina, aún falta mucho para que Guatemala encuentre la paz.[1] Y lo que es peor: la guerra, que cobró la vida de más de 200,000 personas y la desaparición de más de 45,000 que obligó a un millón de personas a emprender la huida, no ha podido resolver ni siquiera someramente uno de los muchos conflictos por los que se desató. La frustración es igualmente grande por parte del ejército como por la ex guerrilla. Ningún bando alcanzó sus antiguos objetivos. Aunado a ello, el hecho de que la violencia bélica fue concluida a través de un acuerdo de paz impuesto a nivel internacional.[2]

Por tal motivo la violencia no ha desaparecido sino se ha desplazado a las calles y familias, fue interiorizada y ha infectado y contaminado la psiquis de las personas. Martha Cabrera de Nicaragua escribe al respecto:

«En Nicaragua se constató que al finalizar la guerra se había incrementado la violencia intrafamiliar en aquellas familias, en las que el hombre había participado en la guerra. Después de prestar el servicio militar, estos hombres [...] solo podían exteriorizar su dolor por medio de violencia y agresividad, por ser la única manera que habían aprendido para manejar sus emociones y superar sus traumas» (2005: 65).

En las familias de veteranos de la guerra de Vietnam también se incrementaron los hechos violentos delictivos, en especial –y ello evidencia otra faceta de los traumatismos– en la segunda generación. En tal contexto Angela Moré habla de «transferencias transgeneracionales»,[3] mostrando a los hijos de los veteranos de Vietnam con una disposición significativamente más elevada hacia el consumo de drogas, delincuencia, hechos violentos delictivos y mayores índices de suicido. «Ello sucedía particularmente con hijos de padres que habían estado involucrados de forma activa o pasiva en atrocidades» (Moré 2007:30).

1 Ello lo constata también Pommer que escribe «si bien el acuerdo de paz se había suscrito de forma oficial, pero en el país ni por asomo existe paz» (2005, pág. 132).

2 Jung escribe que «las concertaciones formales de paz [...] a menudo [constituyen] en primera instancia declaraciones de intención, que –si acaso– tan solo con retardo transforman la producción económica y de ese modo las relaciones de poder y no significan la reducción de la violencia para concretar objetivos militares y económicos» (2005, pág. 41).

3 Cf. Wardi 1997, también Cabrera 2005, pág. 68.

En Guatemala una gran parte de los hombres participó de manera directa en la guerra –en el ejército o en la guerrilla– y muchos en crímenes de guerra y violaciones a los derechos humanos. Como los traumas no superados no desaparecen simplemente con el correr del tiempo sino, tal y como destacan Hamber (2005:110) y Becker (2005:154), perduran como un proceso traumático persistente, se transmiten a la siguiente generación con repercusiones tanto para el individuo como para la sociedad. En Guatemala ello se refleja de manera palpable en el extremadamente alto índice de violencia, que se ha apoderado de todos los ámbitos de la sociedad (REMHI 1998).[4] Paz Rojas escribe que los traumas se profundizan «cuando los crímenes van aunados a impunidad» (2005:120). Porque las víctimas se dan cuenta que en la transición hacia la democracia no cambia nada con respecto a la impunidad y que el Estado mismo propugna por cimentar el olvido. Por lo tanto no sorprende casi nada saber que en Guatemala no solo han aumentado en forma alarmante los linchamientos sino también, y sobre todo, los asesinatos brutales de mujeres y niños, que además fueron vendidos por miles a EE.UU. para su adopción y que cada vez más se convierten en víctimas del tráfico organizado mundial de órganos humanos. Sin embargo, también la política misma –tal y como evidencian los asesinatos descritos al principio–, al igual que la oligarquía del país, se ha convertido desde hace tiempo en rehén de la violencia, ya que la mafia de la droga se ha infiltrado en sectores de la política y economía del país y aprovecha los secuestros como fuente lucrativa de recursos.

Por ende, en los estudios sobre procesos colectivos de traumatismos no queda duda alguna respecto a «que las condiciones del 'período postraumático' tienen repercusiones sustanciales sobre el desarrollo de síntomas que pueden aparecer de inmediato o muchos años después» (medico-Report 26, 2005:193). Lo mismo describió ya Keilson en 1979 de manera muy enfática mediante su tesis sobre «traumatismo secuencial». Lógicamente también en Guatemala, y más de veinte años después del fin de la guerra, se debe partir de un proceso traumático persistente.

4 Ver: El diario Frankfurter Rundschau del 2.7.2007; aquí dice que tan solo en el 2005 se registraron más de 5,338 asesinatos. «El índice de asesinatos en Guatemala es así siete veces mayor que el de los EE.UU.» El Frankfurter Rundschau también informó el 18.7.2006 que Amnistía Internacional dio a conocer que tan solo en el 2005 se asesinaron al menos 665 mujeres y niñas en Guatemala. Cf. también El Comercio, diario de Ecuador del 9.12.2005.

Traumatismos colectivos en los procesos laborales

No solo el proceso traumático condicionado por la guerra, sino también los traumatismos que produce el estado anómalo de la sociedad de posguerra, se presentan como testigos mudos pero omnipresentes en el grupo que se congrega dos a tres veces al año bajo mi conducción en las instalaciones de la GIZ en Guatemala para recibir la capacitación en supervisión. Se trata de trabajadoras y trabajadores sociales, psicólogas y psicólogos, psiquiatras mujeres y hombres y un catedrático universitario, todos comprometidos en el ámbito político y social y que principalmente trabajan en el área del proceso de paz y reconciliación. Es decir, muchos de ellos se dedican a la exhumación de fosas comunes, organizan grupos para apoyar a abogados que representan a víctimas de torturas, trabajan con mujeres indígenas severamente traumatizadas, etc.

Por lo que yo puedo juzgar, como individuos estas mujeres y estos hombres en el grupo no están traumatizados. Son capaces de trabajar y laboran p.ej. en oficinas de derechos humanos, en clínicas, en la universidad, en el Programa Nacional de Resarcimiento, en clínicas ambulatorias psicológicas y en organizaciones internacionales de ayuda al desarrollo. La mayoría son mujeres, casadas, con hijos y tienen entre 35 a 50 años de edad. No obstante, estas mujeres y estos hombres, que experimentaron la guerra de formas muy variadas,[5] presentan traumatismos colectivos durante la capacitación. Mi tesis es que las vivencias traumáticas colectivas, que no se procesaron, no solo se manifiestan en el ámbito social general, sino también en las respectivas instituciones de una sociedad y que aquí se reflejan en las relaciones laborales profesionales (Hopper 2003; Cabrera 2005:69; Becker 2005:152).

En la capacitación en materia de supervisión ello se evidenció en tres formas:

1) En los ejemplos de caso puestos a disposición para el trabajo casuístico en supervisión
2) Mediante sucesos traumatizantes que en el transcurso de la capacitación influyeron en la vida de los participantes y, por ende, también en nuestro trabajo
3) En el modo en que se conformó el vínculo laboral conmigo y con el grupo.

5 Por ejemplo como padre de un soldado, hija de un militar, como guerrillera, como alumno que por la mañana camino a la escuela contaba los cadáveres mutilados y depositados en el borde de las calles y que servían como disuasorio.

Esto lo deseo concretar en base a casos ejemplificados.

El traidor que a su vez era víctima

Una joven mujer del grupo relata en nuestro trabajo casuístico en supervisión, que trabaja como asesora con un grupo de personas que intenta llevar a los tribunales una acusación por genocidio.[6] Para acompañar al grupo en la parte emocional en la fase previa al procedimiento judicial, los abogados solicitaron asistencia psicológica. La tarea la había asumido la joven mujer.

El grupo se reúne una vez al mes en la casa que es propiedad de uno de los participantes. El propietario es un hombre respetado en su comunidad. La joven mujer que asumió el acompañamiento del proceso, se informa en detalle sobre la historia de la guerra en esta región. No obstante, en reiteradas ocasiones tiene la sensación de que se le escapa algo fundamental. Ya habían transcurrido unos ocho meses desde el primer encuentro y un día se da la ocasión de entablar fuera de la reunión una conversación con una participante. La joven mujer se entera que el hombre, en cuya casa se llevan a cabo las reuniones, no solo es considerado una víctima de la guerra como todos los demás, sino también victimario y además traidor. A algunas personas que habían logrado huir del ejército las denunció a la guerrilla como colaboradores del ejército; la guerrilla llegó, buscó y mató a las personas que habían evadido al ejército. El denunciante es el único sobreviviente de su familia numerosa y, por ende, el único heredero. Su riqueza se la debe a su denuncia.

La participante que relata esta historia parte del supuesto que todos en el grupo conocen la historia, pero nadie se atreve a hablar sobre ello. ¿Pero de qué forma debe manejar este secreto la joven mujer que le brinda acompañamiento psicosocial al grupo?

En la discusión enmarcada dentro de la supervisión se evidenció que como persona ajena se le había trasladado el secreto del grupo y que así se le había despojado de su potencial como conductora. Revelar en el grupo de lo que se había enterado no era posible; eso la hubiera puesto a ella y a la participante que develó el secreto en inminente peligro. Pero a la vez se patentizó que el secreto de este hombre podría hacer fracasar toda la denuncia jurídica. Él representaba –como ahora se evidenció– un enorme riesgo para el grupo. Y todos lo sabían.

6 Ver: para el efecto Pommer, 2005:13.

El resultado de nuestras deliberaciones en materia de supervisión fue que en este caso solo se podían concebir pocas posibilidades de intervención: una idea era cambiar el lugar de reunión, ya que el rol de anfitrión le brindaba protección al hombre y contribuía a guardar silencio sobre su secreto. Con mucha cautela se podría proponer en un momento oportuno sostener las reuniones en forma rotativa en casa de los demás miembros del grupo. Entonces quedaban por ver los efectos del cambio sobre las reuniones y sus contenidos. Con esta posibilidad de acción en mente la joven mujer fue a la siguiente reunión. Pero sin justificación alguna se rescindió todo tipo de cooperación futura con ella.

Lo que evidenció este caso fue el hecho casi no tematizado en Guatemala, de que muchas víctimas eran a su vez victimarios y viceversa. En estos casos se parecía difuminar toda claridad y ya no era posible fijar demarcaciones claras. Después de que la política se dedicó de manera vacilante a efectuar un resarcimiento de las víctimas de la guerra, se abrieron con esta temática nuevos abismos.

Pero posteriormente me pregunté ¿si un objetivo inconsciente de este acompañamiento psicológico y las respectivas reuniones del grupo, no podría también haber sido revelar el secreto y con ello tematizar este complejo vínculo víctima-victimario en los pueblos afectados? Y es que otros debates casuísticos en materia de supervisión ya habían evidenciado que este no era ni remotamente el único caso víctima-victimario. Si bien se trataba primordialmente de la denuncia por genocidio, ello quizá iba aunado de forma subyacente a la necesidad de lograr que también en los pueblos, es decir entre sí, se alcanzara verdad, justicia y esclarecimiento.

La forma casi subversiva de revelarle el secreto del grupo a la joven mujer, así como la abrupta suspensión del trabajo demostraron sin embargo que ello aún no era posible y que el temor ante las consecuencias era mayor que la voluntad de esclarecimiento. Por ello primero se había dejado actuar en incertidumbre a la joven mujer, después se le había incorporado y se le había dado a conocer el secreto. Así -y por muy paradójico que pueda sonar- la revelación del secreto sirvió de defensa. Y es que como confidente la joven mujer se volvió insostenible para el grupo y, por ende, fue excluida del mismo. De esta forma se preservó el secreto y se volvieron a cerrar las filas hacia el interior. Cabrera escribe sobre sus experiencias en Nicaragua que los ultrajes no procesados desembocan en pasividad, porque cuando existe una alta acumulación de dolor y de traumas personales irresueltos, el ser humano pierde la capacidad de comunicarse con los demás (2005:64).

Hasta mucho tiempo después me percaté de lo realmente irritante de la historia: en la supervisión ni la suspensión del trabajo con el grupo, ni el desarrollo o desenlace desconocido acerca del procedimiento judicial habían provocado irritación alguna. Parecía ser una situación con la que todos estaban familiarizados. Se había invertido muchísimo en una tarea, toda la energía se había centrado en ella, entonces se dio la suspensión y nadie parecía sorprendido. Simplemente se pasaba a la siguiente actividad o, más bien a menudo esta ya se había iniciado con antelación. No se dio ningún tipo de despedida, no se percibía tristeza o pesar, ni disgusto ni enojo. En esta incapacidad de sostener relaciones laborales y procesos comunicacionales -también a través de crisis- y de tan siquiera sobrellevar crisis y generar soluciones productivas, se manifestaron aspectos sintomáticos de traumatismos colectivos. Tal y como lo formula Becker (2005), en el curso de los traumatismos se vieron afectadas, dañadas y quizá hasta destruidas las relaciones interpersonales y las leyes fundamentales que las rigen. Significaba que las tendencias desintegradoras, escisiones y fragmentaciones prevalecían por encima de enfoques constructivos y coherentes. No se logró dar continuidad, porque -tal y como lo formuló Pedro Rosa Mendes- solo existía una linealidad y esta consistía en una suma caótica y fortuita de rupturas (2005:11).

El pariente muerto

En una de las últimas fases del evento, en el transcurso de la semana se evidenció que una de las participantes de la capacitación en supervisión no participaba en las discusiones y en los ejercicios de manera tan activa y animada como antes, sino estaba sentada en el grupo de forma extrañamente ausente y ensimismada. Finalmente otros participantes del curso me informaron que un familiar cercano había sido asesinado. No solo eso, lo más pavoroso del caso: el asesino era conocido, pero la policía se rehusaba a tomar la denuncia. Se sospechaba que la familia del asesino se había anticipado a la denuncia por medio de sobornos. También en lo sucesivo fracasaron todos los esfuerzos por llevar al asesino ante los tribunales. En el grupo la participante finalmente relata llorando lo del pariente muerto y sobre la imposibilidad de llevar al asesino a los tribunales. En el grupo se conocen sus múltiples esfuerzos profesionales y su compromiso político por encauzar en los pueblos indígenas procesos de resarcimiento y ahora ella como afectada, no era capaz de encontrar justicia ni verdad. Al finalizar esta semana del curso

se excusó para la siguiente unidad de capacitación; casi al finalizar la misma volvió a aparecer.

Este pariente difunto no fue el único muerto con el que nos cruzamos en el transcurso de la capacitación y que mostró de forma cuasi representativa la dimensión de violencia, impunidad y corrupción reinante en Guatemala que cada individuo experimenta de manera subjetiva. Pero el hecho de que esta joven mujer, después de haber relatado lo sucedido con su pariente muerto, no estuvo en condiciones de participar en la siguiente semana de capacitación, ni tampoco en la que se llevó a cabo seis meses después, demuestra hasta qué punto tales experiencias socavan la capacidad laboral, abruman y perjudican sobre todo las relaciones laborales grupales de por sí ya muy frágiles en el marco de la capacitación y se reflejan mediante discontinuidad y fragmentación. Cabe suponer que este asesinato impune de un pariente no representa un acontecimiento singular sino evoca sucesos pasados, a lo mejor igualmente traumáticos. Especialmente perturbadora ha de ser la experiencia de que incluso en tiempos de paz impere la impunidad generalizada y que la sociedad guatemalteca continúe, contrariamente a todo lo que refleja la propaganda política, en un estado de guerra en el que se cometen asesinatos arbitrarios, sin temor a la ley y a la justicia. Esta experiencia provoca estupefacción psíquica y depresión, causa parálisis e incapacidad laboral y de acción y desemboca finalmente en un proceso traumático crónico, incluso a nivel colectivo e institucional.

Perturbaciones en el proceso de capacitación

Desde el principio el proceso de capacitación se vio impregnado por una proporción de perturbaciones y transgresiones generales que yo nunca antes había encarado. A excepción de unos cuantos participantes, la mayor parte del grupo llegaba con regularidad con un retraso de 30-90 minutos, lo cual, confiriéndole una generosa interpretación, se podría deber a la percepción latinoamericana acerca de la puntualidad. Pero aparte de eso, algunos abandonaron de forma reiterada y sin ningún tipo de aviso, disculpa o justificación el curso para reaparecer al siguiente o subsiguiente día. Las explicaciones, interpretaciones, confrontaciones, discusiones y debates apenas provocaron cambio alguno. Aunque con el tiempo algunos se esforzaban por ser al menos puntuales por las mañanas, otros no se aparecían durante horas o días. Al abordar el tema, a decir verdad me enteré sobre la precariedad de sus condiciones de vida y de trabajo, sobre la necesidad de tener dos y tres trabajos

para sufragar financieramente su sustento, acerca de superiores represivos y autoritarios que ejercían permanente presión y que ante cualquier protesta inmediatamente amenazaban con el despido. Sin embargo, la conducta desconcertante de los participantes solo cambió poco en el curso de los dos años que duró la capacitación. Algunos eran muy confiables, unos cuantos también empezaron paulatinamente a anunciarme sus ausencias y otros comenzaron a criticar los retrasos matutinos; no obstante, otros mantuvieron su conducta sumamente extraña de sencillamente desaparecer, incluso dos horas antes de concluir el curso y sin despedirse.

El trauma colectivo que se expresaba de forma sintomática en el grupo socavó la capacidad de trabajo de los participantes y su aptitud de establecer y mantener relaciones laborales continuas. Ello se manifestó en el proceso grupal mismo, que siempre se veía interrumpido, por lo que el grupo casi nunca asistió a toda la formación. Bajo estas condiciones, solo parcialmente se lograron generar coherencia y contingencia. A veces las tendencias de huída parecían acentuarse, en particular después de discusiones casuísticas intensas, fructíferas y enriquecedoras, como si la intimidad se hubiera tornado en una experiencia más bien angustiante y amenazante. Evidentemente se carecía de confianza y de capacidad de compromiso. Dentro de esta linealidad de interrupciones caóticas y que se sucedían con regularidad –características en procesos traumáticos–, finalmente yo misma me vi involucrada; una experiencia que comparten todos los que tratan con víctimas. Yo me convertí, tal y como lo formula Becker, «en parte del proceso traumático» (2005:154) y ya no me podía comportar de forma neutral y como espectadora.

Aunque yo había iniciado esta capacitación en supervisión de forma altamente motivada, percibí que con el paso del tiempo se empezó a resquebrajar este compromiso interno y que la conducta de huída de los participantes de manera progresiva y creciente se tornaba intolerable para mí. Ninguna de las muchas interpretaciones, confrontaciones y discusiones concretas parecían dar ni el más mínimo resultado. Me sentía cada vez más desconcertada y desmotivada, abrumada por estos procesos de fragmentación y las incesantes discontinuidades. Se coló un desánimo y una resignación que ya no podía ignorar, aunado a la sensación de ya no poderle hacer frente a la dinámica del proceso grupal que presentaba fuerzas y tendencias disociadas y centrífugas. Ello también repercutió en mi función de conducción. Perdí la fuerza y la facultad de mantener al grupo: de mantenerlo -en el sentido del término

acuñado por Winnicott (1951) de «contención» (*containing*); noté que perdía el control de mi esquema, encontraba los documentos tan solo después de arduas búsquedas, mandaba a fotocopiar documentos dos veces y hasta en mayores cantidades, elaboraba la agenda del día con horarios incorrectos y súbitamente me costaba mucho trabajo entender lo que decían los participantes en español y de comunicarme en el idioma. Se evidenció no solo una disociación del lenguaje (Lorenzer 1971) sino aunado a ello también regresión y descompensación. Una observación afectuosa y atenta de una participante que en un principio entendí de forma completamente equivocada –después noté con creciente irritación que yo estaba reaccionando a algo que ella ni siquiera había dicho–, me incitó a emerger de este estado absolutamente angustioso y me permitió volver a retomar la conducción, entablar una relación laboral viable y reestablecer la «contención» (*containment*) del grupo.

La pérdida manifiesta del rol de conducción supuso una experiencia aterradora, pero que a posteriori me pareció como un paréntesis, ya que este acontecimiento regresivo y descompensante me brindó la oportunidad de comprender también desde la perspectiva emocional el trauma colectivo de los participantes. Me di cuenta que ellos probablemente a menudo se sentían así o de manera similar: desorientados, confundidos, desanimados, sin fuerza, extenuados y a su vez sojuzgados por las exigencias del entorno y así también parcialmente incapaces de dirigir procesos grupales y laborales y mantener relaciones laborales continuas.

Es posible que también ellos pierdan de vez en cuando el control, ya no logren intervenir de forma adecuada, se equivoquen y perciban que se resquebrajan las relaciones laborales y los procesos de trabajo sin poderlo impedir, sin importar cuánto se esfuercen. Y era indudable que en el ámbito laboral ellos se esforzaban sobremanera y eran sumamente activos; ello se ponía de relieve continuamente cuando se quejaban del exceso de trabajo, de las tareas y plazos impostergables. Con el tiempo algunos comprendieron que una parte de su agobio se debía a que nunca establecían prioridades sino emprendían varias tareas a la vez. El proceso de paz y de reconciliación, en cuya concreción ellos coadyuvaban y por el que se sentían altamente responsables, no admitía tregua alguna, ni mucho menos un descanso. Se tornaba cada vez más evidente que muchos se encontraban al borde del agotamiento, del desgaste (*burnout*), pero solo unos pocos lo lograban admitir. En vez de hacer un alto, tomarse tiempo para la reflexión y propia regeneración,

se encontraban –a mi parecer– hiperactivos o emprendían la huída. Este patrón de conducta no solo era sintomático para una sociedad altamente traumatizada como la de Guatemala, también se describe en muchos otros contextos traumáticos. Huir era algo con lo que se estaba familiarizado, había sido necesario para sobrevivir en la guerra y ahora parecía que aún continuaban huyendo y que –precisamente por encontrarse encerrados en un proceso traumático– no podían dejar de seguir huyendo. Y es que huir requería de exceso de actividad, represión del miedo y creación de formas masivas de defensa. Por consiguiente, la huída en combinación con fases de intensa actividad se había convertido en una forma relacional central y también afectaba la conformación de sus relaciones laborales profesionales.

Conclusión

En las tres historias ejemplificadas destaca como aspecto desconcertante la linealidad de rupturas e interrupciones, que discurrió como hilo conductor por los diferentes niveles del proceso de capacitación y que a su vez acuñan y estructuran las relaciones laborales. Estas rupturas e interrupciones –que en mi opinión caracterizan el colapso de una vida pasada dotada de sentido y la imposibilidad de integrar estas experiencias de manera psíquica– constituyen síntomas esenciales del trauma, no solo individual sino también colectivo. La destrucción de estructuras no solo concierne al «interior de los sujetos» sino también al «exterior de las relaciones sociales»[7] y, como deseo añadir, a su vez a las relaciones profesionales; es decir, a la totalidad de los nexos laborales profesionales. A raíz de ello no solo se muestran en el marco de relaciones íntimas, familiares y sociales sino, tal y como yo deseaba patentizar, directamente en contextos institucionales y, por tanto, de manera concreta en las relaciones laborales respectivas.

La pregunta es ¿si estos traumatismos colectivos en el contexto institucional son «sometibles a terapia» o al menos procesables y así modificables en cuanto a atenuación y mitigación se refiere? Esta interrogante no es fácil de responder. Lo que seguramente contribuye a sostener su vigencia son las formas sociales y políticas legitimadas de violencia estructural, impunidad y corrupción, así como las estructuras autoritarias y represivas en la vida laboral; a la inversa significa asimismo que el establecimiento de buenas y viables relaciones laborales,

7 Ver medico Report 26:16.

que salvaguardan la dignidad e integridad de las personas, y además de espacios protegidos para la reflexión en forma de una supervisión continua, pueden ser elementos importantes para superar procesos de traumatismos colectivos.

Bibliografía

Baró, Martin I. (1990): Psicología Social de la Guerra. San Salvador: UCA Editores.

Beristain, C. Martín (1999): Reconstruir el tejido social: Un enfoque crítico de la ayuda humanitaria. Barcelona: Icaria, Antrazyt.

Becker, David (2005): Auswirkungen organisierter Gewalt. Trauma(arbeit) zwischen individuellem und gesamtgesellschaftlichem Prozess (*Repercusiones de la violencia organizada. (Trabajo en torno a)Traumas en el proceso individual y en la sociedad*). medico-Report 26, 148-161.

Becker, David (2006): Die Erfindung des Traumas – verflochtene Geschichten (*La invención del trauma-historias entrelazadas*). Friburgo. edition Freitag.

Cabrera, Martha (2005): Die vielen Wunden (*Las múltiples heridas*). Medico Report 26, 62-73.

Hamber, Brandon (2005): Kann Wahrheit heilen? (*¿La verdad puede sanar?*) Medico Report 26, 108-115.

Castañeda, Sarti Felipe (2005): Die Kraft der Gruppe (*La fuerza del grupo*). Medico Report 26, 138-139.

Henri, Yazir/Grunebaum, Heidi (2005): Jenseits der Regenbogennation (*Más allá de la nación del arcoiris*). medico Report 26, 82-91.

El Comercio (2005): Diario de Ecuador del 9.12.2005.

Frankfurter Rundschau (2006): Informes los días 12.7.2006 y 2.7.2007.

Hopper, Earl (2003): Traumatic Experience in the Unconscious Life of Groups (*Experiencia traumática en la vida inconsciente de grupos*). Londres. Jessica Kingsley Publishers.

Jung, Anne (2005): Eine gewaltige Geschichte (*Una historia colosal*). medico Report 26, 38-51.

Keilson, Hans (1979): Sequentielle Traumatisierung bei Kindern (*Traumatización secuencial en niños*). Stuttgart, Enke.

Medico Report (2000): Schnelle Eingreiftruppe «SEELE» (*Fuerza de intervención rápida* «ALMA«), 20, Fráncfort del Meno, Editorial medico international.

Medico Report (2001): Die Gewalt überleben. Psychosoziale Arbeit im Kontext von Krieg, Diktatur und Armut (*Sobrevivir a la violencia. El trabajo psicosocial en el contexto de guerra, dictadura y pobreza*), 23, Fráncfort del Meno, medico international.

Medico Report (2005): Im Inneren der Globalisierung. Psychosoziale Arbeit in Gewaltkontexten (*En el interior de la globalización. El trabajo psicosocial en el contexto de la violencia*), 23, Fráncfort, medico international.

Merk, Usche (2005): Transkontinentale Vernetzung (*Enlace transcontinental*). medico Report 26, 22-37.

Moré, Angela (2007): «Bis ins dritte und vierte Glied» (»*Hasta el tercer y cuarto eslabón*«). Gruppenanalyse (*Análisis de grupos*) 17/1, 29-50.

Pommer, Franziska J. (2005): Ein Leben zwischen Vergangenheit und Zukunft. Juristische Aufarbeitung und Selbsthilfegruppen in Guatemala (*Una vida entre el pasado y el futuro. Esclarecimiento jurídico y grupos de autoayuda en Guatemala*). Medico Report 26, 132-136.

REMHI-Recuperación de la Memoria Histórica (1998). Guatemala: Nunca más. Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala, Guatemala, ODHAG. Nunca más, informe del proyecto interdiocesano para la recuperación de la memoria histórica. Aquisgrán 1998: Bischöfliches Hilfswerk Misereor e. V. (*Obra benéfica episcopal Misereor, asociación registrada*)

Rohr, Elisabeth (2006): «Und wer hilft jenen, die helfen?» Supervisionsausbildung in einem traumatisierten Land (»*¿Y quién ayuda a los que ayudan?» Capacitación en materia de supervisión en un país traumatizado*). Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (*Psicoterapia grupal y dinámica grupal*) 4, 335-351.

Rüsen, Jörn; Straub, Jürgen (1998): Die dunkle Spur der Vergangenheit (*El rastro oscuro del pasado*). Fráncfort del Meno: Suhrkamp.

Wardi, Dina (1997): Siegel der Erinnerung. Das Trauma des Holocaust. Psychotherapie mit den Kindern der Überlebenden (*El sello del recuerdo. El trauma del holocausto. Psicoterapia con los hijos de los supervivientes*). Stuttgart: Klett.

Desde adentro: Experiencias de supervisión psicosocial como supervisada

Maricruz Figueroa Portillo

Presentación

En Guatemala uno de los requisitos para optar al título de licenciado en psicología, es participar en un proceso terapéutico de por lo menos cincuenta horas. El objetivo es que el estudiante conozca la dinámica interna del rol del paciente (cliente), y esto colabore para la obtención de una visión clara de la implicación en el proceso de las metodologías, las resistencias, los avances y retrocesos que conlleva una terapia.

Trasladando esta experiencia a la práctica de la supervisión psicosocial, y con el deseo de brindar una visión de mi experiencia como supervisada, decidí analizar los procesos de los cuales fui parte, en específico de tres espacios de supervisión psicosocial de equipos, de los cuales adquirí muchos aprendizajes. Es la exposición de una visión personal. A continuación se describirán cada uno de ellos.

La primera experiencia

Este proceso de supervisión psicosocial no surgió como una opción y necesidad planteada desde el equipo del cual era parte. Nuestra dinámica de autocuidado era precisamente la que Arón y Llanos rescatan como prácticas no adecuadas de autocuidado: nos quejábamos constantemente de muchos malestares, nuestros espacios de "vaciamiento y descompresión" no eran los adecuados (no era entre pares, no nos podían contener emocionalmente), contaminábamos nuestros espacios personales y teníamos contaminación temática, entre otros aspectos (Arón, 2004, pág. 4). Al principio veía la supervisión como otra reunión a la cual debía asistir, y he de decir que priorizaba cualquier actividad a este espacio.

Sin embargo, ya sentados(as) en un círculo, sin posibilidad de escapar, nos aventuramos a participar en el proceso de supervisión. Lejos del tema de los problemas con la coordinación y administración, los cuales son de esperar, en la mayoría de sesiones el silencio reinó, situación

que generaba la sensación de que la supervisora no contaba con las herramientas necesarias, que ella era la que no nos generaba ingresar a la dinámica, le trasladábamos nuestra impotencia y desconfianza. La supervisora tematizó[1] el silencio, que conllevó al análisis y reflejó la impotencia como una de las causas, que coincidencia, esta sensación era altamente vivenciada en la población que atendíamos, pero en ese momento nos pasó inadvertido, trasladábamos la responsabilidad hacia fuera y muchas de las reflexiones emanadas del equipo eran basadas en la creencia de que el mundo "es injusto".

La supervisora era una profesional que conocía la dinámica del abordaje a grupos vulnerados, psicóloga de profesión. El equipo supervisado estaba conformado por psicólogos y promotores de salud mental[2]. Los psicólogos adoptamos en algunos momentos una postura de evaluar la efectividad de cada una de las acciones de la supervisora, nos centrábamos en ella, no en nosotros.

El equipo al que pertenecía tenía chivos expiatorios, veía a las figuras de autoridad *per sé*, como totalitarias, haciendo vernos a nosotros mismos, como un venado frente al cazador, la víctima perfecta, coincidente con que el equipo trabajaba con víctimas de violencia política, las cuales fueron el venado perfecto para los regímenes militares que gobernaron Guatemala. Según los estudios y aportes de Kurt Lewin, los líderes autocráticos generan mayor grado de agresividad en los subalternos y la constante utilización de "chivos expiatorios" (Antología: ECAP, 2011).

La proyección del equipo era basada en el rechazo que se tenía hacia los agresores de la población que atendíamos (genocidas), y a cualquier figura que recordara o generara impotencia, indepedientemente de si existieran o no razones para sentirla. Este aspecto cohesionó al equipo y a la vez poco a poco fueron visualizándose figuras como las que plantea Schindler: "Alfa", "Betas" y "Gamma"[3], incentivando al equipo (Antología: ECAP, 2011).

La coordinación del equipo como estrategia de optimización del recurso humano, generaba espacios de capacitación y formación. Arón y Llanos rescatan que es una acción positiva para abordar en los que atienden grupos vulnerables, la frustración y la impotencia (Arón, 2004,

1 Tematizar: acción de proponer un tema, el cual bajo votación de los participantes se acepta abordar.

2 Personal facilitador de procesos de atención psicosocial, con especial enfoque a la atención culturalmente pertinente, incluyendo la traducción a los idiomas originarios.

3 Schindler clasifica el comportamiento social dentro de los grupos en "Alfa" (líder), "Omega" (el opositor o adversario), "Betas" (que secundan y siguen al líder) y los "Gamma" (que se apegan a lo que los demás dispongan).

pág. 11). No hay nada igual a saber que se está dando un buen servicio y prepararse para ello. Sin embargo, la sensación del equipo es que se replicaban las figuras autocráticas en los y las facilitadores de estos espacios. Poco a poco se fueron viendo los otros espacios como opresivos, o que reforzaban las creencias negativas de "*no estamos haciendo nada bueno*", "*siempre nos hacen sentir que no sabemos*", "*no hacemos suficientemente bien las cosas*". La reacción del equipo fue emitir señales de desagrado y desinterés, no leer, no realizar tareas, no asistir, incluso dejando que nos reprendieran.

El equipo fue incapaz de centrarse en sí mismo, creo que era más fácil victimizarse o dejarse victimizar. No se habló sobre las dificultades de coordinación interna y alguno que otro reclamo personal que siempre hay en los equipos, con la lucha hacia afuera ocultábamos la incapacidad de resolver las problemáticas internas. Uno de los procedimientos inconscientes de los que se vale el yo para "*manejar la ansiedad resultante del conflicto*", es por medio de mecanismos de defensa, en este caso utilizábamos la proyección. En la proyección el yo "*externaliza, atribuye e imputa a otros características de sí mismo*" (Consuegra Anaya, 2010, pág. 224). Era una forma de ocultar nuestro temor a vernos, asumir la responsabilidad de nuestros problemas. En Guatemala, en especial en contextos sociales opresivos, era común utilizar formas de trasladarle a otros cualidades violentas y hasta la raíz del problema. Es como estar viendo la paja en el ojo ajeno por no ver la viga en el propio. Es más cómodo señalar.

Participamos más o menos catorce personas, representando dos puestos con diferencias de poder y de formación, como se expuso anteriormente, también esto fomentó a que no llegáramos más allá de lo alcanzado, los profesionales en psicología no deseábamos que los compañeros con un puesto inferior nos vieran vulnerables, por lo menos no en una condición deplorable, eso hubiera representado más impotencia y frustración, o posibles agresiones posteriores. Las diferencias de poder y formación nunca fueron tematizadas, pero en realidad siempre hubo diferencias y pequeños conflictos. La postura que asumí dentro de la dinámica del grupo fue en el papel de gamma (según Schindler), me mimeticé tanto que al plantear casos, estos eran en base a la problemática general, creo que me sentía insegura de encontrar apoyo en el grupo, más allá de que me apoyaran en una dinámica de defensa y ataque en contra de aspectos administrativos. Podríamos decir que existían temas incómodos que tratábamos de meterlos debajo de la alfombra.

Algo positivo del proceso fue que nos descubrimos como equipo, hubo formulación de estrategias conjuntas para resolver algunos aspectos de gestión con la coordinación, generación de estrategias de autocuidado emo cional, sabíamos qué cosas no nos hacen bien, y planteamos estrategias de seguridad del equipo en el trabajo dentro de las comunidades que atendíamos. Sobre todo este proceso dejó la conciencia de que es necesario un espacio para que, de forma contenida, podamos abordar problemáticas laborales.

Segunda experiencia

En esta ocasión la necesidad del espacio de supervisión en el equipo surgió por la contaminación temática por una investigación de graves violaciones a derechos humanos en curso. El contrato lo realizó la institución para la cual trabajaba y se realizaron pocas sesiones, debido a asuntos personales de la supervisora, no se retomó institucionalmente, ni por el equipo el posible seguimiento con otra facilitadora.

Desde la primera sesión la emoción reinó y fue acompañada de un análisis casi filosófico del sentido para nuestra vida. Es como si el contacto con tanta maldad, hiciera que brotara una necesidad ansiosa de encontrar razones y sentidos. Recuerdo que la supervisora supo contenernos, pero a la vez nos hizo reflexionar sobre lo que no veíamos, el hecho de que investigar sobre lo que sucede en personas violentadas, es también hacer algo para la prevención. Éramos un equipo pequeño, todos profesionales de la investigación social, aspecto que pudo haber favorecido a que desde el principio no nos centráramos en nuestras diferencias y desconfianzas, aunque las habían, estábamos tan cargados que no nos preocupaba que nos vieran vulnerables los otros compañeros. Desnudamos nuestros miedos, nuestras tristezas, comprendiendo el llanto del otro porque también era el nuestro. Al hablar de este proceso la imagen que traigo a mi mente es que en ese momento la supervisión fue como el tronco que flota en las aguas turbulentas, nos aferramos a él cuando estamos cansados de nadar y asustados, pero llegando a la orilla del río dejamos ir el tronco y seguimos caminando.

La supervisora no era psicóloga de profesión y trabajó con psicólogos, saliendo bien librada de la costumbre de desacreditación entre colegas. Por haber sido en pocas sesiones no se logró tematizar algunos aspectos del equipo. La supervisora en algún momento comentó la fantasía que llevaba sobre la dificultad de facilitar un grupo de psicólogos, aspecto que fue irrelevante para el equipo, pues estábamos centrados

en el dolor. La bondad reflexiba nos hacía bien en ese momento, necesitábamos contacto con la bondad, no lástima o condescendencia, tampoco necesitábamos una bondad únicamente de palabra, la necesitábamos en gestos, en la mirada, en la postura corporal, en la escucha, en el respeto. El espacio nos facilitó el "vaciamiento y descompresión", generación de estrategias personales y algunas pocas como equipo con respecto a la investigación que realizábamos.

Tercera experiencia

En esta ocasión el equipo supervisado era perteneciente a una institucion de atención a sobrevivientes de violencias doméstica y sexual, surgió el espacio ante la necesidad del equipo y esa costumbre adquirida de buscar como "autocuidarnos". En algunos momentos el espacio fue incomprendido por la institución, creíamos que esto se debía a la creencia de que los psicólogos debemos de tener la capacidad de aguantar cualquier emoción fuerte, y si la sentíamos y perdíamos el control, simplemente no éramos buenas profesionales como para estar en la institución. En esa institucion lo que no "servía" se desechaba rápidamente, aunque fuera lo normal de manifestar para un corazón "humano".

El equipo en el proceso entró rápidamente a la dinámica de tematización, recuerdo que el primer tema lo expuse yo, planteé el dolor que se puede llegar a sentir al abordar tanto dolor, que algunos casos se podrían dificultar, especialmente al ver la vulneración de los niños. Las reacciones de las compañeras fueron variadas. Un hecho trascendental fue que una de ellas lanzó sentencias negativas sobre lo expuesto y calificó de poco profesional esta afectación, me recomendó terapia individual intensiva y no ver a las personas como víctimas y centrarme en el dolor. Recuerdo la sensación de desconcierto y vergüenza que sentí, y que seguramente se reflejó en mi rostro, también recuerdo quedar en un silencio inerte y con la respiración detenida, porque simplemente no comprendía lo que estaba pasando, lo viví como un regaño por sentir. Ella al parecer había asumido la postura institucional hasta el centro de sus huesos, no la culpo, ahora veo que en realidad ella también sentía ese dolor. Esta respuesta provocó en mí una promesa de cuidarme en ese espacio y ya no vulnerarme al exponer un caso. Irónicamente era autocuidarme en el espacio de autocuidado. De hecho la forma en que planteé el tema fue evadiendo el verdadero sentir. Buscaba expresarme de una manera que sonara profesional y hasta filosófica, aun cuando la

emoción estaba presente. La reacción de la compañera había reforzado la creencia de que no podíamos sentir, era un tabú, algo paradógico para un equipo de psicología.

En el avance de las sesiones hubo cambio de dinámica y de personal, esto hizo que el grupo tuviera que reestructurarse, se realizó un reencuandre en la supervisión psicosocial y se inició la exposición temática. Y magistralmente, desde el inicio nos enfocamos en el análisis de la institución, de la forma en que las otras áreas percibian al equipo, lo que podía hacer el equipo para consolidarse y reaccionar ante los avances y demandas en el área forense. Podrán notar que los tema tabú con profesionales de la salud mental, pueden ser magistralmente evadidos.

En algún momento tuve la oportunidad de plantear cómo me había sentido al exponer el caso en la primera sesión, la sensación de castigarme por sentir, cómo fue la reacción del equipo de fortalecer la creencia de que sentir y perder el control no era propio ni siquiera en nuestro espacio relacional. Algunas compañeras lo secundaron. Se promovió el hablar más de sentimientos y efectivamente lloramos, reímos, tratamos miedos. Sin embargo, la forma de retroalimentar cuando alguien exponía un caso, era tal y como lo haría un psicólogo en abordaje clínico, o volverlo filosófico, no nos mirábamos como personas, en algunos momentos sentí que se competía por quien daba el aporte más profesional. La perfección ante todo.

Un evento que marcó mi participación fue que escuché comentarios fuera del espacio de supervisión que implicaban aspectos que aporté dentro del grupo, se vulneró la confidencialidad. Sentí traición y me prometí nuevamente no hablar de cosas comprometedoras, hablar de esto en el grupo y con la supervisora me parecía algo imposible de realizar, eso de hablar sobre la desconfianza dentro del equipo era un tabú en mí, y en el equipo, además de que sabía que me hubiera representado ser colocada en una posición de chivo expiatorio, ¿como iba yo a deteriorar la imagen externa de excelencia de mi equipo?. Hubiera sido la persona que habría desnudado la vergüenza del equipo. Además que a nivel general yo deambulaba entre la desconfianza y la confianza.

Para este momento otra compañera en la supervisión expuso su malestar por que le faltaron a sus derechos laborales, y otra compañera optó por confrontar diciendo que tenía la opción de irse (de la institución). La compañera que expuso el caso al transcurrir el tiempo, me confirmó que no se sintió apoyada, sino regañada y dejada sola. Justamente como en los casos de las mujeres violentadas por sus parejas que

atendíamos, que van en busca de sus familiares por apoyo, y estos les dicen "*o te aguantás o te vas a la calle, porque aquí no se te recibe, eso te lo buscaste tú*". Cómo hablar de unas psicólogas que trabajan apoyando, pero en realidad en esta ocasión no apoyaron, sino que culpabilizaron, trivializaron y minimizaron la falta a los derechos laborales, y el derecho de sentir lo que deseara sentir la compañera.

Se continuó con temáticas sobre como el equipo respondía ante demandas de la institucion o de otras áreas y equipos. El equipo se mantenía en constante capacitación sobre los aspectos de tipo forense, esto brindó seguridad y reconocimiento por otras áreas de la institucion, brindó certezas y momentos de consolidación y seguridad. Al término del proceso se evaluó la supervisión, se realizaron retroalimentaciones positivas, todas las participantes nos retroalimentamos positivamente, también se retroalimentó positivamente a la supervisora. Se expusieron los logros y algunos aspectos por mejorar, claro está que los tabúes no. La palabra perfección, se quedaba corta.

Análisis integrativo

Las tres experiencias brindaron una perspectiva diferente y creciente sobre la vivencia de ser supervisada y del autocuidado. Mi experiencia fue mostrando diferencias significativas en cómo percibía el espacio y la motivación para participar en él. Pasé del desconocimiento de la dinámica de supervisión psicosocial y del autocuidado, a la utilización del espacio para la salud mental y poder identificar aspectos de la dinámica interna y externa de los equipos en que participaba, se resolvieran o no los problemas, pero trayéndolos a la conciencia, como aspectos por trabajar, desarticulando las incertidumbres y angustias. Cúanto no se llega a sufrir psicológicamente por inseguridades y altercados en el contexto laboral.

En referencia a cómo se percibía o cuáles eran las fantasías sobre la figura del supervisor(a), rescato en el análisis aspectos como: la confianza temática, las habilidades de facilitación grupal y el manejo de las dicotomías: oprimidos-opresores, potencia-impotencia, etc. La confianza temática fue brindada por la certeza de que las supervisoras estaban formadas y contaban con experiencia en el tipo de trabajo que realizaba el equipo supervisado, también trabajaban en instituciones de atención a víctimas. Existe dentro de las experiencias traumáticas una creencia en las víctimas de "nadie sabe lo que yo sufro", en esta ocasión las supervisoras sabían exactamente lo que sufríamos. Según

Rohr (2012), esto se debe a que la empatía "*es una parte crucial de todos los procesos de transferencia, los cuales permiten al terapeuta experimentar y explorar cuestiones ocultas de todas las relaciones terapéuticas*".

Sin embargo, las supervisoras también habían estado en la lógica de dominio (tema expuesto por Martín Baró[4]), y muchas veces ante la opción ideológica de optar por las víctimas y tener el contacto con el tema de la opresión institucional, la sobreidentificación, podría haber sesgado lo observado y tematizado, "ver unas cosas lo vuelven ciego a uno para ver otras". Es decir, es normal y esperado tematizar las violencias sufridas institucionalmente, la victimidad de las personas atendidas y cómo en esa lógica de dominio también se resulta siendo agresores, cómo se tiende a ideologizar la violencia, haciendo propia la fantasía que "somos siempre y todo el tiempo los buenos" y que la víctima siempre es buena, y por lo tanto el equipo supervisado "siempre es el bueno". Cuando la experiencia nos indica que así como hay fortalezas y coincidencias en los equipos, también hay diversidades y puntos de desencuentro. Pareciera que le tememos a estar en desacuerdo o ver en nosotros mismos los errores que podemos cometer.

Entonces esta lógica de dominio que sesgaba la forma de ver y atender la condición de la victimidad de los equipos supervisados, por las supervisoras, en las tres experiencias quedó como elemento que encubría (valga la redundancia) lo "oculto". Según mi opinión se puede deber a la tendencia que se tiene de negar lo desagradable dentro de la dinámica grupal. Ruth Cohn al describir la imagen del ser humano detrás de la interacción centrada en el tema, expone que "*no existen casualidades, que también el dolor, el sufrimiento, el conflicto y la muerte son parte de la vida y no pueden ser ignorados o reprimidos*" (Antologia: ECAP, marzo 2012). Entre lo tabúes encontrados podemos citar: no poder ver y tematizar las agresiones ejercidas por y entre los supervisados; el hecho de encubrir debilidades del equipo, por medio de aportes a los casos desde el "deber ser", desde la apariencia del super psicólogo o la fantasía del equipo ideal; no poder o saber apoyar emocionalmente siendo psicólogos; y la existencia de la vulneración de la confidencialidad.

Estos aspectos también devienen de la cultura de cada institución, por ejemplo, en una institución se tenía un análisis constante sobre las relaciones de poder, los temas en supervisión estaban relacionados al

4 Oropeza citando a Martín Baró (Dobles Oropeza, pág. 34)

autoritarismo. Otra institución manejaba públicamente una imagen con el prestigio de "ser los mejores", sospecho que por ello en el espacio de supervisión se competía sobre quién aportaba más científicamente, que apoyando verdaderamente, para cubrir la apariencia frentre a la supervisora tal vez, porque era un "otro significante", pero en fin un otro, no un nosotros, como para atrevernos a que nos mirara tal como éramos.

En las experiencias expuestas surgía el deseo de romper los tabúes institucionales, pero esto generaba temor, por la dinámica de ser subalterno y el constante recordatorio real o simbólico de la institución de que hacerlo representaba una condición de vulnerabilidad. Aristu expone: "*se admite este modo de interactuar, los conflictos, los problemas y las divergencias que surgen, a veces muy a nuestro pesar, se convierten no en tabúes a mantener, sino en fuerzas, en dinámica y en oportunidad tanto para las organizaciones como para los sujetos en ellas*" (Aristu, 1999, Pág. 39).

Para todo proceso de esta índole la confianza es primordial, especialmente por la retroalimentación: "*la eficacia del feedback está determinada en gran medida por la confianza en el grupo y entre las eventuales personas implicadas*" (Aristu, 1999, Pág. 89). Esto hace ver que en lo posible, construir la supervisión psicosocial como un espacio seguro, es una meta relacional, pues a través de la seguridad y garantía de que no existe posibilidad de vulneración psicológica y relacional, se puede llegar a abrir la puerta en el equipo de poder verse a sí mismo. La desconfianza a veces detiene el crecimiento, la evolución.

A modo de conclusión la experiencia de la supervisión psicosocial, trae consigo para el supervisor retos como: saber tanto teoría como su aplicación en la práctica, el autoanálisis de qué tanto influyen o sesgan los procesos su postura política o la opción que se puede tener por las "víctimas", o grupos vulnerables cuando son personas de ONGs[5]; requiere el análisis de qué tanto lo que se tematiza es realidad o está cubierto por un velo, por qué se utiliza la apariencia de lo ideal por tal de no "desnudar" a la institución o a sí mismos; qué tanto está dispuesto, en esa relación transferencial, a verse a sí mismo en su lado oculto, con el afán de aportar elementos al espacio de supervisión.

Para el supervisado requiere también sobrellevar: el constante ir y venir entre la desconfianza y la confianza al equipo y al supervisor, en el caso de que los supervisados sean psicólogos se presenta el reto de "dejarse" en manos de otro (perder el control de cierta forma), requiere

5 Organizaciones no gubernamentales.

apostar por la generación de aprendizajes relacionales (poder verse críticamente unas veces como víctimas y otras como victimarios, pues no somos absolutos), asumir la responsabilidad de ciertos acontecimientos, de las posibles consecuencias y de sus posibles cambios (locus de control interno), el hecho de saber que en el afán de autoprotegerse no es saludable volviendo toda una apariencia bajo lo ideal, pues se perdería de la riqueza de aprender de los "errores" o de las dificultades. Implica ver, pero tambien dejarse ver. Implica tener paciencia pues es un proceso y cada uno de los miembros puede llevarse su tiempo para entrar y aprovechar el espacio, requiere confianza en el proceso y querer accionar.

La supervisión psicosocial es un encuentro relacional, y como encuentro entre personas, es un reto, pero casi siempre es una oportunidad, es un boleto hacia la salud mental en el área laboral.

Bibliografía

Antologia: ECAP, D. U. (marzo 2012). *Técnicas para dirigir una entrevista y las intervenciones en la supervisión. Tercer taller Diplomado en Supervisión Psicosocial.* Guatemala.

Antología: ECAP, D. Y. (2011). *Insumos de teoría de grupos.* Guatemala.

Aristu, J. H. (1999). *La Supervisión, calidad de los servicios.* España: Ediciones Eunate.

Arón, A. M. (2004). *Cuidar a los que cuidan: desgaste profesional y cuidado a los equipos que trabajan violencia.* Sistemas Familiares, Año 20-Nos. 1 y 2 . pág. 5-15.

Consuegra Anaya, N. (2010). Diccionario de Psicología, Segunda Edición. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Dobles Oropeza, I. (s.f.). Ignacio Martín-Baró, Psicología de la liberación y la dimensión ética en el trabajo con comunidades y grupos. Universidad de Costa Rica.

Rohr, E. (2012). Desafiando la empatía en un contexto traumatizante. Revista Psicólogos Año 2-Número 5. Colegio de Psicólogos de Guatemala. Guatemala ciudad, Abril.

Desafiando la empatía en un contexto traumatizante[1]

Experiencias como Supervisora Analítica de Grupo en una Sociedad Posconflicto

Elisabeth Rohr

Resumen

Trabajadores sociales y psicólogos que trabajan en sociedades posconflicto frecuentemente se confrontan con traumas en su vida laboral cotidiana. El trauma puede emerger durante la exhumación de fosas comunes, mientras se da asistencia psicológica a víctimas de la guerra o durante un trabajo de supervisión de caso el cual debería atenderse en ese contexto profesional y no en la clínica. El presente artículo explora teóricamente y con la ayuda de un estudio de caso, las dificultades y posibilidades para el entendimiento del trauma complejo durante una supervisión, enfocándose en cómo transformar la empatía en entendimiento fundamentado en emociones y así encontrar nuevas perspectivas para la resolución de conflictos. Se enfatiza, sin embargo, en que el entendimiento del trauma debe ser parte del conocimiento sólido de la teoría del trauma clínico.

Introducción

Los debates científicos y una extensa investigación sobre trauma despejan cualquier duda sobre que este no termina ni se desvanece cuando finaliza la experiencia traumática. Keilson (1979) fue el primero en señalar que el trauma debe comprenderse como un proceso continuo. Las terapias que dio a niños judíos en los Países Bajos sobrevivientes de la Shoah[2] mostraron claramente que el trauma continúa incluso después de que las atrocidades finalizan y que no es resultado de un solo evento. Emerge y se reactiva en secuencias. Esto implica que el trauma no resuelto "se mantendrá como un presente insistente" (Varvin 2003:209) y puede incluso transmitirse de

1 Traducido del inglés al español por Sheila Wilkin y editado por Vilma Duque.
2 "Shoah" término hebreo para referirse al holocausto, a la destrucción.

manera inconsciente de padres a hijos en un proceso transgeneracional (Wardi 1992; Kogan 1995; Laub 2000; Gampel 2006).

Con el incremento de las investigaciones clínicas en el campo de la traumatología psiquiátrica y experiencias de tratamientos psicoterapéuticos para veteranos de guerra traumatizados, víctimas de tortura y sobrevivientes de genocidio y de terror (Herman 1992; Bohleber 2000; Varvin 2003; Becker 2006) se han reconfirmado estos hallazgos, conduciendo con el tiempo a alteraciones en la formulación del diagnóstico de Trastorno de Estrés Postraumático (TEPT). Aunque el "establecimiento del TEPT como resultado final común de traumas diversos ha ayudado en la unificación de campos previamente dispersos para la investigación sobre trauma" (Silove 1999:201), rápidamente se hizo evidente que el "TEPT deriva principalmente de observaciones de eventos traumáticos relativamente circunscritos… y no captura muchos de los tipos de consecuencias causados por el trauma prolongado y repetido" (Herman 1992:377). Por consiguiente, se introdujo un concepto expandido de diagnóstico de "TEPT complejo" (Herman 1992), pero siempre se mantuvo la perspectiva psicopatológica de un individuo traumatizado como el núcleo central del concepto. Por lo tanto, han surgido preocupaciones sobre un enfoque exclusivo de TEPT como resultado de trauma y se ha cuestionado la validez de la aplicación del concepto occidental de trauma a culturas y sociedades diversas en las que abusos políticos y violaciones a derechos humanos prevalecen (Silove 1999; Fox 2000; Rechtman 2000).

En América Latina, psicólogos como Becker (1992), que trabajaron durante muchos años con víctimas de tortura en Chile y Martín-Baró (1990) de El Salvador, insisten en que el trauma no puede comprenderse únicamente como formulaciones de diagnósticos clínicos de TEPT ya que el trauma es frecuentemente el resultado de un "desastre de origen humano" y por lo tanto un fenómeno social y político que afecta a la sociedad como un todo. El entendimiento de Martín-Baró y de Becker del trauma amplifica el modelo secuencial del trauma de Keilson y subraya la importancia del entorno social de un sobreviviente en el desarrollo futuro del proceso traumático. Señalan que no existe postrauma y que todo proceso de sanación del sobreviviente es impedido por la impunidad de la que gozan las personas involucradas en torturas y matanzas.

Expertos que trabajan en campos psicosociales en el periodo después de una guerra, genocidio, terror político o catástrofe natural deben comprender los efectos del trauma porque pueden confrontarse no solamente a traumas complejos individuales, sino también pero a

grandes poblaciones traumatizadas o procesos de trauma en desarrollo. Solamente con este conocimiento teórico los expertos están en la capacidad de soportar[3], comprender y contener las diferentes expresiones de los traumas que encuentren. En estas circunstancias, la supervisión y la asistencia psicológica no son un "lujo", sostiene Becker (2006:102), son una necesidad esencial de salud. De lo contrario, el riesgo de trauma secundario se incrementará, y eventualmente traumatizará a los asistentes y expertos mismos (Figley 1995). El esfuerzo para soportar, comprender y contener el trauma puede provocar que los expertos excedan sus límites, convirtiendo su trabajo en una "agonía de ansiedad" como Ferenczi (1932/1988:81) le llamó, la cual se acerca a "sentimientos de muerte" como Becker (2006:64) agrega.

El siguiente estudio de caso de un taller de supervisión grupal analítica en Guatemala se dirige a explorar el tipo de capacidades de supervisión profesional que se necesitan para soportar, contener y comprender situaciones traumáticas. Se debe enfatizar, sin embargo, que esta discusión no es sobre un caso clínico o un estudio de caso clínico. El taller fue parte de un programa de paz y reconciliación del gobierno alemán el cual busca mejorar los servicios comunitarios de salud mental y calificar a trabajadores(as) sociales y psicólogos(as) para ofrecer servicios de asistencia psicológica profesional a diferentes grupos e instituciones que tienen relación con víctimas de la guerra. Sin embargo, es necesario extraer información del conocimiento clínico y teórico sobre el trauma para comprender el material presentado en el caso. Por ello en el presente artículo se discutirá primero sobre la teoría y continuará con la descripción y análisis de una experiencia de supervisión en particular que podría considerarse un viaje hacia la "agonía y ansiedad". Finalmente concluye con reflexiones y recomendaciones para el trabajo psicosocial en sociedades posconflicto.

Antecedentes sociales y políticos

Durante los últimos diez años, el Ministerio de Alemania Federal para la Cooperación Económica y el Desarrollo estableció un programa de paz y reconciliación en Guatemala para apoyar el frágil proceso de

3 Con "soportar" las diferentes expresiones de trauma, me refiero a que terapistas y trabajadores sociales deben permitirse ver y escuchar todos los detalles horripilantes de las historias que sus clientes intentan relatarles. Deben tener la capacidad de escuchar, observar, mantener sus corazones abiertos y evitar la tentación de bloquear el dolor que estas historias evocan.

construcción de la paz en el país (Duque 2007). Después de 36 años de guerra, los resultados del denominado "conflicto armado" fueron devastadores: 200,000 personas murieron y más de un millón vivieron en campamentos de refugiados en México, 45,000 desaparecieron y más de 600 masacres se reconocieron oficialmente (Comisión para el Esclarecimiento Histórico [CEH] 1999). Lo peor de todo fue que la guerra no resolvió ninguno de los problemas que originalmente la causaron y aunque el conflicto armado terminó, la violencia continuó después de esta. Los linchamientos y la corrupción se incrementaron en el país, pandillas de jóvenes criminales aterrorizan las ciudades y la violencia y homicidios contra la mujer alcanzaron uno de los niveles más altos en América Latina (Sanford 2008). Además de ello, la impunidad continúa. Pocos violadores de derechos humanos han sido procesados, solamente el dos por ciento de todos los asesinos son juzgados y 85 % de todos los jueces reportan ser presionados para obstaculizar algunos juicios.[4] El informe de la Secretaría de la Paz de 2009 alertó sobre la "violencia endémica" que amenaza la estabilidad de la sociedad guatemalteca y dos comisiones para la verdad llegaron a la conclusión de que la mayoría de la población de Guatemala, mayoritariamente indígena, ha sido traumatizada y que el "tejido social" ha sido severamente dañado y parcialmente destruido (REMHI 1998; CEH 1999).

Este era el contexto social y político en que se desarrollaba el programa de paz y reconciliación de la Agencia del Gobierno Alemán, iniciado pocos años después de la guerra. También fue el contexto para la capacitación en supervisión grupal analítica, una parte del programa de paz y reconciliación el cual inició en respuesta a las necesidades psicosociales de profesionales que trabajan en situaciones difíciles, complejas y frecuentemente "traumatizantes". Las evaluaciones habían mostrado que muchos psicólogos y trabajadores sociales estaban organizando exhumaciones masivas en poblados indígenas, apoyando a abogados defensores de víctimas de tortura o trabajando dentro de los proyectos comunitarios de salud mental con viudas indígenas extremadamente traumatizadas. Estos profesionales quedaron solos con el sufrimiento extremo de las personas a quienes sirvieron. Una fuerte identificación con estas víctimas conduce frecuentemente a un alto riesgo de síntomas de agotamiento por traumatización secundaria. En vista de que en ese tiempo no existía en el país ninguna supervisión psicosocial en el

4 La situación empezaba a cambiarse cuando entró la CICIG, la Comisión Internacional contal la Impunidad en Guatemala, establecido de parte de la UN en 2006.

sentido de asistir psicológicamente a los profesionales (con excepción de la Maestría en Consejería Psicológica y Salud Mental de la Universidad del Valle de Guatemala, que se orienta exclusivamente al trabajo clínico), los organizadores de la capacitación en supervisión analítica grupal decidieron intentar fortalecer las capacidades profesionales de un grupo de expertos psicosociales nacionales ofreciendo capacitación sistemática en métodos de supervisión psicosocial. La Agencia Alemana esperaba con ello que las capacidades de supervisión psicosocial y de asistencia psicológica provista a los expertos nacionales por medio de talleres se incorporaran posteriormente al trabajo de estos expertos con sus clientes y que este método de trabajo grupal se difundiría y daría a conocer en el país.

El proceso de la capacitación

El proceso de capacitación en supervisión grupal analítica en Guatemala inició en 2005 y terminó en 2007, ofreciendo seis bloques de cinco días de capacitación. En un principio, 22 profesionales entre psicólogos, psiquiatras y trabajadores sociales asistieron a la capacitación, aunque solamente quince participaron continuamente durante los dos años y medio que duró el programa. Los talleres se realizaron en una agradable residencia colonial en la Ciudad de Guatemala. La residencia también alojó oficiales del programa de paz y reconciliación (PCON) de la agencia alemana.

Las sesiones matutinas se concentraron en conceptos teóricos tales como psicoterapia de grupo, asistencia psicológica y supervisión, mecanísmos de defensa, el fenómeno del espejo, mecanismos proyectivos y el concepto de chivo expiatorio. Las sesiones de la tarde se concentraron en aplicaciones prácticas de los conceptos de supervisión "vivencial" y trabajo de caso. Otros temas adicionales fueron las intervenciones grupales analíticas específicas, métodos para la resolución de conflictos, conceptos del inconsciente social, dinámicas organizacionales, cuestiones interculturales y formas de adaptación de métodos de análisis grupal al contexto social y cultural de Guatemala. Los temas no incluyeron técnicas de diagnóstico y psicoterapéuticas ya que los participantes no trabajan en instituciones clínicas. La mayoría estaban vinculados a proyectos comunitarios y sociales de salud mental.

La capacitación y formación estuvo a mi cargo no sólo por hablar español, sino también por contar con muchos años de experiencia en capacitaciones y en la práctica de la supervisión y análisis grupal. Esto

también se cambió rápidamente cuando la Dra. Vilma Duque empezaba a cooperar como co-conductora de la formación a partir de 2006.

Contexto social y cultural de la capacitación

Aunque la guerra terminó mueve años antes de que la capacitación en supervisión analítica grupal iniciara, los efectos de la violencia endémica eran omnipresentes. Había guardias armados en todas partes. Vivir en Guatemala significaba estar rodeado de temor, ansiedad y precaución constante.

A pesar de los esfuerzos para minimizar los riesgos de seguridad en el taller, a nivel individual los participantes tuvieron que enfrentar la violencia casi constantemente. Siempre hubo alguna persona cuyo teléfono móvil había sido robado o cuyo carro había sido deliberadamente chocado. Frecuentemente alguien del grupo había tenido que bajarse de los buses en estado de pánico porque pandilleros juveniles habían asaltado a los pasajeros. Hace pocos años, una monja católica de 72 años de edad, que había participado en uno de los primeros talleres, fue asesinada cerca de donde se realizaban estos. Parecía que la violencia no podía evitarse; dominaba la vida cotidiana y todas las rutinas de trabajo. Uno de los desafíos de los talleres, entonces, fue encontrar una forma de comprender y hablar sobre las experiencias traumáticas, no solamente en las vidas de los clientes, sino también en la vida diaria de los participantes en los talleres.

Existen, claramente, diferentes formas de abordar este desafío. Una forma es concentrarse en la empatía, la cual puede considerarse como uno de los conceptos centrales del pensamiento psicoanalítico y al mismo tiempo parte esencial de las reacciones de contratransferencia ¿Pero de qué manera funcionan la empatía y la contratransferencia[5] en un contexto imbuido en el trauma?

Comprensión psicoanalítica de la empatía

Revisando la literatura psicoanalítica, se encuentra que ha habido una cantidad considerable de textos sobre empatía, empezando por Freud, quien reconoció que él era un tanto ambivalente sobre este tema debido

5 Reacción a la transferencia, la relación inconsciente entre el psicoterapeuta y el paciente, también como maestro y estudiante y en general entre todas las personas en todos los encuentros diarios.

a su "carácter místico" de acuerdo con la carta que escribió a Ferenczi (Grubrich-Simitis 1986).

De manera interesante, de acuerdo con Kakar (2008:114), la definición correcta de empatía según el Diccionario de Inglés de Oxford confirma su "carácter místico", explicando que la empatía se considera como la capacidad de proyectar la propia personalidad hacia un objeto y, al hacerlo, comprender completamente al otro. Kakar, un psicoanalista de la India, señala que los psicoanalistas parecen evitar el desafío científico relacionado a la empatía, a pesar de que diariamente trabajan con ello en sus prácticas psicoterapéuticas. Él está convencido de que evitarlo está relacionado con la naturaleza misma de la empatía, porque la empatía parece funcionar mucho más como una práctica meditativa que como una técnica comprobada psicoanalítica y científicamente.

Freud parecía estar consciente de la naturaleza meditativa de la empatía cuando escribió: "La experiencia mostró pronto que la actitud más adecuada para el médico que debía realizar el análisis era que él mismo se entregase, con una atención parejamente flotante, a su propia actividad mental inconsciente, para evitar en la medida de lo posible la reflexión y la formación de expectativas conscientes, y no pretender fijar particularmente en su memoria nada de lo escuchado; así capturarla deriva del inconsciente del paciente con su propio inconsciente" (1923:239). En un conocido consejo, Freud dice a los psicoterapistas que deben liberarse a sí mismos de todo pensamiento y emociones conscientes para ser capaces de recibir mensajes del inconsciente del paciente. Esta es una tarea extraordinaria, algunas veces difícil de llevar a cabo, pero necesaria para percibir los mensajes del inconsciente.

En referencia a esta actitud psicoterapéutica y técnica psicoanalítica, Ogden habla sobre "las experiencias de soñar despierto" (1997:719), lo cual significa la capacidad de una persona para tener pensamientos, sentimientos, fantasías, sueños despiertos y percepción corporal sin obstrucciones en el curso del proceso psicoterapéutico. Con el concepto de soñar despierto, Ogden describió lo que Freud dijo cuando hablaba de atención flotante y nombró las fuentes que podrían producir asociaciones significativamente valiosas para el entendimiento en el proceso psicoanalítico.

Tomando en cuenta el trabajo de Freud y Ogden, Kakar muestra de manera convincente que esta capacidad de "soñar despierto" es un tanto similar a las capacidades trascendentales de algunos de los famosos

gurús de la India. De acuerdo con Kakar (2008:117), hoy en día muchos psicoanalistas tratan de minimizar el carácter trascendental de la empatía, diciendo que la identificación del psicoterapeuta con el paciente es temporal y no regresiva, que está bajo el autocontrol del terapeuta, y que contiene elementos neutros e incluso cognitivos. Existe evidentemente mucho temor de que la empatía sea solamente una proyección de los sentimientos del psicoterapeuta, una fantasía empática o una distorsión proyectiva. Y por supuesto, no puede negarse que la empatía puede ir demasiado lejos, transformándose en psicosis. Kakar (2008:117) también señala el peligro que una identificación extendida con el paciente podría ser una señal de que los propios deseos inconscientes del psicoterapeuta estén siendo satisfechos.

De acuerdo con Kakar (2008:118), las definiciones vagas de empatía, combinadas con las objeciones y advertencias de riesgos potenciales, son responsables de la ambivalencia que se encuentra en la mayoría de las publicaciones científicas sobre empatía. La empatía parece estar excesivamente vinculada a estados psicológicos de la mente inconscientes, misteriosos y comprendidos de forma incompleta.

Pero existe cierta cantidad de psicoanalistas que tienen diferentes opiniones sobre el tema. Uno de ellos es Bion (1967) quien describió al psicoterapeuta ideal como alguien que puede renunciar, con el propósito de brindar psicoterapia, a la memoria y el deseo e incluso el entendimiento. Reitera que los psicoterapeutas deben bloquear el ruido del mundo material y toda percepción sensorial para poder recibir mensajes del mundo psíquico. Esta capacidad de escuchar los mensajes del inconsciente conduce a una extensión de los canales de comunicación preconcientes y una mayor capacidad para recuperar mensajes de la profundidad del mundo psíquico. Y Kakar (2008:124) agrega que la empatía crecerá únicamente cuando se pueda renunciar a las funciones de la personalidad propia con mayor facilidad y cuando el temor a ahogarse puede manejarse de manera menos defensiva. Así el potencial del psicoterapeuta de soñar despierto puede fortalecerse y la empatía puede amplificarse.

Es sorprendente la forma en que Kakar no vincula la empatía con reacciones de contratransferencia ya que parece obvio que la contratransferencia no funciona sin empatía y que la empatía es una parte crucial de todos los procesos de transferencia, los cuales permiten al terapeuta experimentar y explorar cuestiones ocultas de todas las relaciones terapéuticas.

Aún, la empatía es en alguna medida una técnica misteriosa, abstracta, cuyo funcionamiento no se revela realmente y resulta difícil de comprender. Por lo tanto, puede ser útil dirigir la atención a un caso real, experimentado en un taller de supervisión analítica grupal en Guatemala, en el cual la empatía, incrustada en reacciones fuertes de contratransferencia, fue necesaria para comprender lo que se estaba diciendo.

El caso de Pedro

Pedro fue el único hombre en un grupo de mujeres y quien ofreció durante el inicio del taller de supervisión grupal analítica presentar un caso que todavía era perturbante para él. Había conocido a Pedro en un taller previo y me alegró verlo otra vez. Había sido muy crítico en ese tiempo, no estaba familiarizado con el análisis grupal o formas de pensar psicoanalíticas. Ahora, su retorno después de todo podía significar que algo en el taller había sido convincente o útil. Sentí alivio por haber logrado contactarlo porque era conocido en Guatemala por haber publicado sobre una de muchas masacres ocurridas durante la guerra en poblados indígenas remotos. Recuerdo haber pensado que si lograba llegar a él, posiblemente podría llegar a otras personas en este taller. Los participantes en general parecían agradecidos con él por ofrecerse a presentar un caso y le animaron a iniciar.

Pedro contó la historia de los viajes que realizó a una aldea indígena lejana en el norte del país para organizar la exhumación de una fosa común. A pesar de que era un viaje de cinco horas, había ido al lugar varias veces debido a complicaciones que surgieron después de la exhumación. Una familia indígena que había perdido a su padre durante la guerra y que sospechaba que su cuerpo estaba en esta fosa común, había luchado durante años para obtener la autorización oficial para la exhumación. Finalmente, las autoridades otorgaron esta y los antropólogos forenses realizaron la exhumación, encontrando los cuerpos del padre y del tío y muchas otras personas de la aldea. La familia del tío ya no vivía en la aldea, había huido a un campamento para refugiados en México.

Ya que Pedro estaba a cargo de la exhumación, decidió buscar a la familia del tío para contarles del descubrimiento y preguntar en dónde enterrar al fallecido. Después de mucha investigación, logró ubicar a su única hija viva y la visitó en México. La hija le manifestó que quería que su padre fallecido fuera sepultado en México, cerca de donde vivía

ahora. Cuando Pedro retornó con el mensaje a la aldea en Guatemala, los primos de la mujer y su tía rechazaron su deseo, argumentando que ellos habían luchado por su exhumación y que el cuerpo del tío debería enterrarse en la aldea en la que vivió y murió. Pedro condujo una "diplomacia itinerante" entre los familiares en México y en Guatemala, pero las posiciones de ambas partes se mantenían rígidas y parecía imposible encontrar una solución. Pasaron varias semanas, Pedro parecía agotado y había perdido esperanzas. Nada de lo que intentó parecía funcionar. Lo peor era que el juez del poblado cercano le solicitó la realización del funeral ya que es ilegal tener cadáveres durante tanto tiempo sin sepultarlos. Si las familias no se reconciliaban, el juez amenazó con que ordenaría el entierro del cadáver en otra fosa común. Incapaz de comprender a ninguna de las dos partes de la familia y desesperado, Pedro le pidió sugerencias al grupo de supervisión.

Después de un corto silencio, una de las mujeres del grupo de supervisión le preguntó, a manera de reproche, por qué estaba involucrado en un trabajo tan emocionalmente difícil y estresante, agregando que pensaba que era demasiado para soportar. Continuó diciendo que, como psicoterapeuta, había aprendido que es necesario protegerse a uno mismo y no excederse en sus límites. Pedro contestó con una sonrisa un tanto desdeñosa que consideraba que era su obligación moral y política estar involucrado en este tipo de trabajo y que sabía cómo cuidarse.

En la medida en que la discusión continuaba, la mujer dio voz a temores, ansiedades y reacciones defensivas por parte del grupo. Obviamente ella sentía la necesidad de proteger al grupo como una buena madre, sintiéndose insegura, no sabiendo si yo podría protegerlo o si empujaría al grupo demasiado lejos con este instrumento de supervisión tan desconocido en el país. Pero, subyacente a estas ansiedades, había un conflicto entre Pedro y la mujer que había hecho el primer comentario. Pedro no dejó ninguna duda sobre su compromiso político y sus fuertes convicciones políticas de izquierda, mientras que la mujer encajaba en el estereotipo de la psicoterapeuta de clase media que se mantiene fuera de conflictos políticos. Mientras se protegía a sí misma con su no involucramiento, también representaba la posición de los conservadores en la sociedad. Hubo mucha tensión y agresión silenciosa en el grupo. Las sombras de la guerra habían ingresado a nuestro espacio de supervisión y el conflicto irreconciliable estaba atemorizando a todos.

Mientras escuchaba atentamente, muchos sentimientos y asociaciones corrieron por mi mente, pero mi mayor temor era la posibilidad de no haber comprendido lo que Pedro relataba y que nunca comprendería las cuestiones claves de esta historia. Estaba casi convencida de que se trataba de un caso que jamás se resolvería. Mis propias reacciones de contratransferencia de no comprender señalaron el peligro con respecto al material que Pedro presentó. Sentí que las resistencias, temores, ansiedades y agresiones estaban dominando al grupo.

De repente, alguien en el grupo le pidió más detalles a Pedro, y él habló de su trabajo, la exhumación de la fosa común y la difícil situación en la aldea. Una vez más sentí no poder seguir sus palabras o imaginar la aldea. Sentí que era una imagen borrosa, como si el fotógrafo hubiera temblado mientras tomaba la fotografía y a pesar de que intenté con mucho esfuerzo obtener una imagen más clara, no tuve éxito. Irritada y profundamente perturbada, sentí que estaba en un viaje sin rumbo. Incluso mi capacidad para hablar español parecía haberse desvanecido.

Finalmente, Pedro empezó a hablar sobre la masacre. A pesar de que los eventos que describió eran horribles, empecé a entender. El padre cuya hija ahora vivía en México en el exilio había sido denunciado ante el ejército como colaborador de la guerrilla. El ejército invadió la aldea, lo capturó y ordenó que él y muchos otros fueran torturados frente a toda la aldea. Los soldados forzaron a todos los hombres, mujeres y niños a presenciar la muerte. Un tiempo después, la guerrilla llegó a la aldea y mató a quienes habían denunciado a los torturados. Cuando el ejército y la guerrilla terminaron con las matanzas, se encontraban cadáveres en toda la salida de la aldea.

Hubo un silencio y un sentimiento fuerte de dolor y agonía en el grupo. Entonces alguien dijo, con la voz quebrada, lo impactante que era escuchar sobre eso e imaginar esas atrocidades. Como todos en el salón, podía ver los cadáveres tirados en los caminos polvorientos de la aldea. Era una imagen casi insoportable. Mi instinto más fuerte en ese momento fue huir, solamente salir y alejarme.

Súbitamente me di cuenta de mi reacción, era la misma que la de la familia que se fue a México. Entonces pensé en la hija, viéndola ahora claramente como una niña indígena parada junto con todos los demás pobladores de la aldea, vestida con su ropa indígena de colores intensos, forzada a ver a su padre ser torturado, escuchándolo llorar y viéndolo morir. Podía sentir, parcialmente supongo, lo que posiblemente sintió en el momento: agonía, un gran dolor y sufrimiento, pero también

vergüenza, impotencia, soledad en medio de una multitud de personas, todas paralizadas por el mayor miedo y terror. Ninguno se atrevió a hacer nada para ayudar a su padre, ni su madre, ni sus parientes, ni sus vecinos.

A pesar de que estas imágenes provocaban un dolor casi insoportable, me ayudaron a pensar nuevamente y recuperar mi capacidad para realizar el proceso de supervisión, ahora de una manera más activa. Finalmente empecé a comprender la razón por la que la hija insistía en que su padre fuera enterrado en donde ahora vivía. Ella simplemente quería tener su cuerpo cerca como un resarcimiento tardío por haberlo dejado solo en esta agonía. Al menos quería ofrecerle un entierro digno y de acuerdo con los rituales indígenas mayas para salvar su alma y reconciliarse con sus propios sentimientos de vergüenza y culpa.

Compartí estos pensamientos con el grupo. Inmediatamente, la tensión desapareció de la cara de Pedro. El grupo se relajó y algunos de los participantes se recostaron sobre sus sillas. Ahora podían comprender el deseo de la joven mujer de enterrar a su padre cerca de ella. Esa era la única manera en que ella podía encontrar paz con el pasado e intentar reducir su trauma ¿Pero qué pasaría con sus primos y su tía en el poblado indígena en Guatemala? Su situación se volvió comprensible también. Habían hecho todo para obtener la autorización para la exhumación. Sintieron resentimiento hacia la familia de la muchacha que había huido tras la masacre, mientras que ellos se quedaron. No permitirle tener el cuerpo de su padre era como un castigo por haber dejado la aldea, por haberlos dejado con los cadáveres alineados en las calles y con el conflicto político horripilante que dividía a la población de la aldea, por un lado había quienes apoyaban a la guerrilla y por el otro, quienes apoyaban al ejército. Fue exactamente el conflicto que se había reflejado en el inicio del proceso de supervisión en nuestro grupo.

Pero ahora podíamos ver la sonrisa de Pedro: sí, ahora sabría cómo hablarle a la hija, su tía y sus primos. Se sintió seguro de que podría lograr un acuerdo entre las dos familias porque ahora comprendía el trauma que las dos partes de la familia experimentaron y las formas diferentes que encontraron para enfrentarlo. También se percató de que el trauma todavía estaba vivo, habiendo sido reactivado por medio del proceso de exhumación.

Con gran alivio, Pedro cerró el caso y agradeció al grupo. Todos nos dirigimos hacia afuera, con mucha hambre y sed, contentos de tener café y comida durante nuestro descanso.

Reconstruyendo el proceso de comprensión

La reconstrucción de este proceso de entendimiento doloroso a nivel teórico no es fácil porque ser empático en este caso significaba hacer un viaje a tierras desconocidas por medio de una "agonía de ansiedad" y una confrontación con el trauma y la muerte. El proceso de entendimiento inició con la atención flotante, como Freud (1923) lo mencionó, y el mundo material así como el cognitivo desaparecieron, como Bion (1967) señaló. Mi dominio del idioma español desapareció y se desarrolló un estado mental que podía compararse a experiencias de sueño despierto. Las imágenes borrosas no permitieron ningún pensamiento racional y las orientaciones, metas y direcciones intelectuales y profesionales simplemente se desintegraron. La atención flotante se convirtió en algo que Kakar (2008) llamó "ahogamiento". Todo el conocimiento se desvaneció; no hubo deseo ni entendimiento.

En contraste con el análisis de Kakar, sin embargo, hubo por lo menos temporalmente, movimientos regresivos pesados en este proceso de "ahogamiento", lo cual debe reconocerse. Sentimientos de vacío, impotencia y vergüenza deben considerarse como indicios de regresión. No fueron fáciles de soportar. Pero de alguna manera, inconscientemente, fue posible perseverar, en lugar de combatirlo. Y por medio de soportar el sentimiento de casi ahogarse, pude trascender límites, encontrar acceso al material inconsciente y traumático de la historia e identificarme finalmente con esta niña, parada allí en medio de la multitud, viendo a su padre sufrir y morir. La identificación con esta niña era el momento decisivo en el proceso de comprensión por medio de reacciones de contratransferencia. Esta comprensión empática del trauma de la muchacha abrió una puerta a una comprensión emocional de toda la situación.

Pero este paso de la empatía hacia el entendimiento emocional no puede describirse solamente en términos de trascender límites porque no tomaría en cuenta el proceso de conflicto. De hecho, la historia de Pedro muestra que el conflicto central fue reflejado y experimentado en cinco diferentes niveles durante las distintas etapas del trabajo de caso:

1. La escena inicial en nuestro taller de supervisión produjo un choque entre dos posiciones políticas radicalmente opuestas dentro del grupo, abriendo así el escenario para conflictos posteriores relacionados al caso.
2. Los conflictos dieron forma a mis reacciones de contratransferencia cuando fue imposible para mí relacionarme con el grupo, ni

escuchando ni comprendiendo las palabras de Pedro. Había un colapso total de la comunicación, produciendo una cantidad significativamente alta de ansiedad.

3. Con el tiempo este terrible conflicto en la aldea fue descubierto durante nuestro trabajo en el caso. Resultó ser el conflicto político central y nacional entre quienes apoyaban al ejército y quienes apoyaban a la guerrilla, terminando en denuncias mutuas y la muerte brutal de muchos hombres indígenas en la aldea.
4. Este conflicto pasado encontró una continuación en el conflicto presente de dos familias, no pudiendo llegar a un acuerdo sobre dónde sepultar al padre y tío. Los efectos del trauma causado por la guerra estaban vivos, sin permitir que las heridas cicatrizaran.
5. El conflicto se manifestó en la relación de trabajo insatisfactoria que Pedro experimentó con las personas de la aldea. Debido al trauma no resuelto, no pudo reconciliar a las dos familias y encontrar una solución al problema del entierro del tío.

En este caso, el trauma se evidenció en el grupo como un estado básico y permanente de conflicto, produciendo síntomas y temores de "ahogamiento" y finalmente una crisis severa. Sin embargo, en este proceso las estructuras de resistencia así como de defensa colapsaron parcialmente, permitiendo un aumento en la flexibilidad y, más importantemente, en la creatividad; ello significa, nuevas ideas, nuevos pensamientos y nuevas perspectivas. Solamente por medio de la crisis y la pérdida dolorosa de conocimiento y poder fue posible un entendimiento emocional y empático de la situación traumática.

Lecciones aprendidas

Además de comprender el trauma, es muy importante que los expertos psicosociales que trabajan en sociedades traumatizadas estén conscientes de que "el trauma no solamente persistirá como una memoria presente de lo que pasó y que afectará la forma en que se percibe el mundo, la forma en que se experimentan las relaciones con otros y la forma en que la persona se relaciona con sí misma y con los demás" (Varvin 2003:209). Este resultado es verdadero, por supuesto, para relaciones de trabajo; rastros de trauma pueden aflorar a la superficie en cualquier entorno profesional en cualquier momento, como durante la asistencia psicológica y el trabajo de supervisión de caso, en donde posiblemente menos se espera. Expertos psicosociales que trabajan en sociedades de

posconflicto fuertemente traumatizadas deben estar conscientes de este hecho y estar preparados para soportar, entender y contener fenómenos traumáticos. Ello significa, primero y principalmente, que no debe temerse a los conflictos, ni combatir nuestros propios sentimientos de indefensión, impotencia, y regresión. Reconocer las vulnerabilidades y limitaciones propias ayuda a relacionarse con las necesidades de poblaciones traumatizadas.

En este caso un acercamiento clínico no habría sido útil para la tarea de Pedro de organizar el proceso de exhumación y finalizarlo. Para realizar esta tarea, tuvo que enfrentar el trauma, pero no estaba en posición de diagnosticar ni tratar a personas traumatizadas.

Sin embargo, la resolución del dilema de Pedro fue posible por medio del grupo de apoyo para la supervisión. El apoyo psicosocial en un grupo de colegas crea un sistema de apoyo para salvaguardar la salud, el cual contiene el temor de ahogamiento, que permite a una persona recuperar su confianza en sus capacidades profesionales y personales y crea un sentimiento de solidaridad con otros. Sentir, experimentar y vivir la relación con otros es decisivo para soportar y superar la fragmentación y polarización siempre asociada al trauma.

Bibliografía

Becker, D. (1992). *Ohne Hass keine Versöhnung. Das Trauma der Verfolgten*. Freiburg: Kore.

Becker, D. (2006). *Die Erfindung des Traumas-verflochtene Geschichten*. Berlin: Edición Freitag.

Bion, W. R. (1967). Notes on memory and desire. *Psychoanalytic Forum*, 2, 271–280.

Bohleber, W. (2000). Die Entwicklung der Traumatheorie in der Psychoanalyse. In: *Psyche. Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 9(10), 797–839.

Comisión para el Esclarecimiento Histórico (CEH). (1999). *Guatemala. Memoria del Silencio. Conclusiones y recomendaciones del Informe de la Comisión para el Esclarecimiento Histórico.* Guatemala: UNOPS.

Duque, V. (2007). *Buenas Prácticas: De víctimas del conflicto armado a promotores de cambio: Trabajo psicosocial y liderazgo maya en Guatemala. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*. Eschborn: GTZ.

Ferenczi, S. (1932/1988). Ohne Sympathie keine Heilung. Das klinische Tagebuch von 1932. Frankfurt: Fischer.

Figley, C. R. (Ed.). (1995). *Those who treat the traumatized*. New York: Brunner/Mazel.

Fox, P. (2000). Cacophony of voices: A K'iche' mayan narrative of remembrance and forgetting. In: *Transcultural Psychiatry*, 37, 355–381.

Freud, S. (1923). *Two encyclopaedia articles*. S.E. 18 (pp. 235–259). Hogarth Press: London.

Gampel, Y. (2006). *Esos padres que viven a través de mí. La violencia de Estado y sus secuelas*. Buenos Aires: Paidós SAICF.

Grubrich-Simitis, I. (1986). Six letters of Sigmund Freud and Sándor Ferenczi on the interrelationship of psychoanalytic theory and technique. In: *International Review of Psycho-Analysis*, 13, 259–277.

Herman, J. L. (1992). Complex PTSD: A syndrome in survivors of prolonged and repeated trauma. In: *Journal of Traumatic Stress*, 3, 377–391.

Kakar, S. (2008). *Freud lesen in Goa. Spiritualität in einer aufgeklärten Welt*. München: C.H. Beck.

Keilson, H. (1979). *Sequentielle Traumatisierung bei Kindern. Deskriptiv-klinische und quantifizierend-statistische follow-up Untersuchung zum Schicksal der jüdischen Kriegswaisen in den Niederlanden*. Stuttgart: Enke.

Kogan, I. (1995). *The cry of mute children: A psychoanalytic perspective of the second generation of the Holocaust*. London: Free Association Books.

Laub, D. (2000). Eros oder Thanatos? Der Kampf um die Erzählbarkeit des Traumas. In: *Psyche. Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 9(10), 860–894.

Martín-Baró , I. (1990). *Guerra y Salud Mental. En Psicología Social de la Guerra: Trauma y Terapia*. San Salvador: UCA Editores.

Ogden, T. (1997). Reverie and metaphor. In: *The International Journal of Psychoanalysis*, 78, 719–732.

Rechtman, R. (2000). Stories of trauma and idioms of distress: From cultural narratives to clinical assessment. In: *Transcultural Psychiatry*, 37, 403–415.

Recuperación de la Memoria Histórica (REMHI), & Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala (ODHAG). (1998). *Guatemala: Nunca más*. Guatemala: ODHAG.

Sanford, V. (2008). *Guatemala: Del genocidio al feminicidio*. Guatemala: F&G Editores.

Secretaría de la Paz (SEPAZ). Presidencia de la República de Guatemala, Scuola Sant'Anna. (2009). *Entre pasado y olvido: Políticas de reconciliación en Guatemala*. 1996–2008. Guatemala/Pisa, Italia: Scuola Sant'Anna.

Silove, D. (1999). The psychosocial effects of torture, mass human rights violation, and refugee trauma: Toward an integrated conceptual framework. In: *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 187(4), 200–207.

Varvin, S. (2003). Trauma and its after-effects. In: S. Varvin & V. D. Volkan (Eds.), *Violence or dialogue? Psychoanalytic insights on terror and terrorism* (pp. 206–216). London: International Psychoanalytic Association.

Wardi, D. (1992). *Memorial candles. Children of the Holocaust*. London, New York: Routledge.

Experiencias y reflexiones dentro de la práctica: "Yo vengo a ofrecer mi corazón" –Fito Páez–

Licda. Yolanda Mariayín Quevedo Castillo

Resumen

Este artículo comparte las experiencias y reflexiones realizadas dentro del proceso de formación en **supervisión psicosocial** durante los años 2015 y 2016. Estas vivencias permitieron afianzar y entender ¿Qué es la supervisión? ¿Cuáles son los elementos teóricos básicos para las intervenciones? ¿Cuál es su importancia para el autocuidado? ¿Cuál es el rol del supervisor/co-supervisor? ¿Cuáles son los aportes de la supervisión? Esto fue reconocido a partir de la vivencia práctica y teórica de este enfoque[1] dentro del curso de especialización. La práctica se realizó a equipos de trabajo en el ámbito de los Derechos Humanos, en el cual se reflexionó sobre la dinámica grupal, intereses en común de los participantes, expectativas del trabajo y cómo enfrentaban sus creencias, valores, ideales sociales e individuales referente a la relación laboral con su organización[2].

Palabras clave: Supervisión psicosocial, Derechos Humanos, Síndrome del Burnout, Autocuidado.

La importancia de la supervisión en la actualidad surge a partir de la conciencia que se ha tomado sobre el síndrome de Burnout o desgaste profesional; este término se refiere a la manera en cómo se afronta el estrés cotidiano y la sobrecarga laboral. Se sabe que las personas que están sobreexpuestas a tanto estrés bajan sus niveles de empatía, creatividad y satisfacción, de ahí surge la necesidad de la supervisión psicosocial para enfrentar situaciones de desgaste profesional. "*Hoy en día la prevención de riesgos psicosociales en ámbitos laborales alcanza un alto*

1 Entendido como ese espacio donde se generan las condiciones necesarias para promover reflexión y análisis para un cambio.

2 Es importante mencionar que la experiencia vivida fue compartida con la Licda. en psicología Anna Katherine Finger/Alemania (Kiki), lamentablemente ella falleció el 26 de febrero de 2016 por un accidente automovilístico, lo que no le permitió finalizar la formación. Sé que sus aportes en nuestras supervisiones validaron este espacio para fomentar espacios de autocuidado y de salud mental.

grado de preocupación y de atención, no sólo por riesgos físico-corporales, como golpes o lesiones, sino también los efectos psicosociales en la salud de las personas (bienestar o malestar) debido a las condiciones, relaciones, conflictos entre colegas, juego de ciertos roles o funciones dentro del ámbito laboral. Entre los profesionales de atención a personas, tanto en el campo social, clínico y educativo, surgen con más frecuencia fenómenos descritos en términos de cansancio físico/psíquico, estrés y burnout (también denominado síndrome del quemado o síndrome de quemarse en el trabajo). Existen algunas enfermedades psicosociales asociadas al trabajo entre las cuales encontramos: insatisfacción laboral, estrés laboral, desmotivación, mobbing, fatiga, envejecimiento prematuro y síndrome de burnout"[3].

La supervisión grupal como tal, surge por la fusión de diversas técnicas de ayuda profesional. Nace alrededor de los años 1920 y 1930, las primeras publicaciones provienen de la Escuela de Trabajo Social en Estados Unidos y el psicoanálisis europeo. Los enfoques que actualmente alimentan a la supervisión psicosocial son: el Psicoanálisis, el Enfoque Sistémico, la Gestalt, el Psicodrama, Teorías Cognitivas y Análisis de Grupos. La supervisión como se entendió durante la formación proviene del latín "***–mirar desde arriba–*** *supervisar es un procedimiento de asesoría, un método específico de consultoría enfocada en la reflexión del actuar profesional, un proceso dinámico de capacitación y gestión*".[4]

La supervisión para muchos puede llegar a ser contradictoria si se refiere a un ámbito de reflexión o enfoque terapéutico. Según la Real Academia Española, ***supervisar*** es ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros. Este concepto es muy conocido por muchas organizaciones, incluso es habitual que exista un trabajador cercano al jefe quien envía reportes, su función es proyectar, dirigir, desarrollar y controlar al personal subalterno para el funcionamiento del trabajo. Este artículo girará en torno a una supervisión que no es: vigilancia, control, manipulación o terapia. La supervisión que se presentará en este escrito, será desde el entender un problema, conflicto o dinámica generada por la relación laboral con el fin de prevenir el desgaste laboral.

En Guatemala, en 2005 inicia la implementación de este enfoque a equipos que trabajaban en exhumaciones. La organización que fomenta

3 Sandoval Monterroso, Byron Rene; tesis **La supervisión grupal, antecedentes teóricos e históricos, formas de aplicación y entrevistas a expertos(as)"**; Guatemala 2015, pág. 9

4 Compendio **Comunicación y Mediación de conflictos.** Elaborado por Elizabeth Rohr para el diplomado en supervisión psicosocial. GTZ/PCON. Guatemala 2006, pág. 48.

este espacio fue el Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial –ECAP– al detectar los efectos de desgaste laboral en sus equipos por las atenciones que giraban en torno a la violencia y post conflicto armado. En 2006 con el apoyo PCON[5], GTZ[6] y ECAP, se desarrolla el primer taller en supervisión psicosocial con la Dra. Elizabeth Rohr/Alemania, iniciando así la formación, actualmente existen tres promociones. Aún sigue siendo un trabajo arduo para posicionar este enfoque en Guatemala, gracias a los esfuerzos de Dra. Vilma Duque/Guatemala, ECAP y otros supervisores, se ha ido ganando más espacios para la supervisión y así fomentando su importancia dentro del trabajo laboral.

Actualmente la supervisión se ha implementado en ONG´s, instituciones del gobierno y empresas, pero aún sigue siendo algo nuevo lo que dificulta conocer sus limitaciones. De acuerdo a esta experiencia las reuniones previas a la supervisión o durante las primeras sesiones, mientras se entiende de qué se trata este enfoque, el equipo tiene la fantasía que la supervisión son talleres y formaciones; es frecuente escuchar preguntas como: "*nos pueden enseñar técnicas que podamos implementar con los que acompañamos*", "*después de la supervisión nos darán un diploma*", "*necesitamos relajarnos*", estos ejemplos de evadir la supervisión hace que el proceso sea difícil. Dentro de la cultura de muchos equipos de trabajo (en este caso los que trabajan en Derechos Humanos) se ha instalado la idea de taller para el autocuidado, siendo un espacio aislado sin secuencia, sin ningún proceso para el crecimiento y reflexión del equipo dando como resultado realizar ejercicios para la descarga física y emocional pero desde la superficialidad, lo que genera una leve satisfacción pero después de un tiempo el equipo vuelve a recaer en la sobrecarga laboral sin conciencia de qué consecuencias genera.

Podríamos decir que la supervisión ***es el arte de reflexión y entendimiento para encontrar desde nuevas perspectivas, herramientas grupales o individuales para la prevención del desgaste físico y emocional que genera el trabajo* (Rohr 2012).** Estas concepciones se explican de la siguiente manera: ***es el arte*** en donde se abren nuevas perspectivas a través de una visión creativa, ***para un sistema*** en el cual se generan cambios a través de una nueva perspectiva, a partir de un ***encuentro*** consigo mismo y con los otros, ***en un espacio*** de comprensión que genera herramientas (se aprende algo nuevo y se aplican esos conocimientos), ***a través de un proceso,*** la experiencia vivida.

5 Programa de Apoyo al Proceso de Paz y Conciliación Nacional.
6 Agencia Alemana para la Cooperación Técnica.

La supervisión es una herramienta para afrontar el **desgaste profesional**[7] y laboral en diferentes ámbitos privados y públicos en las áreas clínicas, sociales y educativas. La gran mayoría de los trabajadores incluyen más de ocho horas laborales de su tiempo diario, el cual les da un sentido de pertenencia en sus organizaciones o empresas, lo que hace que también su tiempo y límites sean desmedidos, afectando su salud física como emocional. Dentro de los ámbitos laborales, existen satisfacciones y dificultades que tienen un impacto en cada persona. En cada espacio laboral se desea que el trabajo sea funcional y este depende del desempeño del trabajador. Es por esto que la supervisión es una herramienta para los equipos de trabajo, que permite descubrir los recursos individuales y grupales con que cuenta cada persona, para enfrentar las cargas laborales y profesionales que provoca el trabajo.

Desde la vivencia de formación (práctica-teoría-práctica) la supervisión psicosocial cambia viejas formas de comportamiento, brinda herramientas para afrontar las situaciones del día a día que desgastan a las personas dentro de un ámbito laboral, fomentando así el autocuidado de quienes participan de este proceso. Los cambios por supuesto no vienen sin sus mecanismos de defensa como: las dudas, los miedos, las ausencias, los silencios, etc., ni mucho menos, evitan el dolor que genera "lo que se deja" o "lo que se reconoce frente a las acciones realizadas en una organización". Es necesario que el supervisor/co-supervisor[8], cuente con los conocimientos necesarios para las intervenciones, haber pasado por un proceso terapéutico y de supervisión, ya que al haber vivido esos cambios podrán trabajar con paciencia, tiempo (proceso) y confianza sobre lo que se está haciendo en la supervisión; como dice un refrán popular "*nadie puede dar lo que no tiene*".

De allí, surge la importancia de saber qué elementos son necesarios para las intervenciones en la supervisión psicosocial. Primero se debe tener en cuenta que la supervisión es un proceso de reflexión, por lo tanto el acercamiento de un supervisor/co-supervisor comienza desde la experiencia, desde la vivencia, desde la conexión entre lo emocional con lo racional. Además es necesario que el supervisor/co-supervisor cuente

7 Estrés y *burnout*". Se habla de conflictos entre colegas, problemas con clientes o equipos de trabajo, falta de energía para trabajar o la falta de espacios en donde expresar situaciones traumáticas en el trabajo; situaciones que con el correr del tiempo acaban con el propio trabajador(a), con su salud mental y con sus ganas de trabajar y vivir.

8 Las sesiones grupales pueden ser llevadas por un supervisor y co-supervisor. El rol de un supervisor es la persona a cual se le ha encomendado el rol de dirigir, orientar y supervisar. El rol de un co-supervisor es aquel quién apoya al supervisor con sus acciones, observaciones o intervenciones aportándole ideas al supervisor para las sesiones.

con algunas características que le permitirán realizar las intervenciones como: ser auténtico, saber escuchar y aceptar, comprender al otro sin juzgarlo, facilitar en el otro la comunicación consigo, estar abierto a experiencias diferentes, contar con conocimiento de sí mismo, estar libre en lo posible de preocupaciones o intereses personales. También se necesitan **capacidades específicas** (aceptar las dudas, tener un buen sentido del humor etc.), **especiales** (aguantar las incertidumbres), **básicas** (manejar la diversidad del grupo), **necesarias** (encontrar aquellas palabras que no se han dicho en supervisión). Estos elementos se realizan con la práctica y la internalización de la teoría sobre este enfoque de reflexión.

Otros elementos clave para desempeñar la supervisión son: enfatizar la confianza a través del número de participantes (8 a 12), espacio físico (neutro), la regularidad de las sesiones (fechas y horarios), las normas de convivencia, la confidencialidad, el secreto profesional, la abstinencia[9], los honorarios, estableciendo todo esto en un contrato. A partir de esto, un supervisor/co-supervisor, debe establecer un contrato el cual permite iniciar con el proceso. Es importante delimitar el espacio sin dar falsas promesas, el supervisor debe saber cuándo inicia y finaliza un proceso, cuál será su rol y compromisos con el grupo. Estos elementos son vitales para hablar sobre dificultades, problemas, fallas o insatisfacciones relacionadas con el mundo laboral. Es importante tomar en cuenta que este espacio, puede caer en la trampa de hacer otras funciones que no son supervisión, por tal razón es necesario que al llevar este proceso, exista alguien que supervise al supervisor/co-supervisor, ya que la relación con otros seres humanos no está ajena a la vida del que supervisa.

Estos equipos de trabajo realizan sus acciones impactadas por la confrontación cotidiana con el dolor humano y contextos de violencia extrema. La escucha diaria de testimonios de sobrevivientes de tortura, desaparición forzada o de masacres en un clima de permanente inseguridad y riesgo va afectando la salud física y psíquica de las personas que laboran en estos campos. Además muchas de las personas que acompañan estos procesos, han sido víctimas de violencia intrafamiliar o de su contexto (conflicto armado), por lo cual activan situaciones traumáticas o de estrés, afectando el rendimiento laboral como acompañamiento.

Estas situaciones, al no tratarse van provocando enfermedades psicosociales ligadas al trabajo que pueden desembocar en situaciones

9 Concepto que proviene del psicoanálisis, implica que el analista no satisface las demandas del paciente. Por ejemplo en la supervisión: recibir invitaciones a reuniones del grupo para festejar.

extremas que provocan desequilibrios emocionales que alteran la personalidad del individuo, llevando estas a otros aspectos de la vida que se trasladan a la violencia doméstica (no sólo de género), a la autodestrucción mediante el abuso de alcohol y drogas (en última instancia el suicidio), al aislamiento social como respuesta a un posible aislamiento laboral o en casos de extrema gravedad, intentos de homicidio a superiores o compañeros por situaciones de mobbing. Además pueden surgir trastornos como brotes psicóticos, abandono del hogar, hostilidad, la doble personalidad, la disociación con la realidad (dificultad para discernir qué es real y qué no), impotencia sexual, cambios de comportamiento radicales, prácticas sexuales de riesgo (de nuevo la búsqueda de la autodestrucción), ludopatía y noctambulismo.

La supervisión psicosocial a partir de sus sesiones promueve el autocuidado[10] de las personas que integran un equipo de trabajo, especialmente a quienes se encuentran en el ámbito de los Derechos Humanos. Por tal razón este es un enfoque con efectos terapéuticos, ya que a partir de reflexionar y encontrar nuevas perspectivas se puede prevenir el desgaste físico y emocional, promoviendo así el autocuidado del equipo para sanar situaciones difíciles individuales, grupales y disminuir expectativas como "trabajar desde la idealización de arreglar el mundo, pero no en arreglar el mundo desde nosotros". Lograr espacios de supervisión suele ser un trabajo arduo debido al sentimiento de vulnerabilidad y contexto de violencia que tienen los equipos de trabajo en Derechos Humanos. Esta limitación de hablar acerca de las propias esperanzas, miedos y preocupaciones hace que las personas que integran el equipo de trabajo se perciban a sí mismas como víctimas, **mártires**[11] o **súper héroes**.

Esta percepción del rol de un trabajador en Derechos Humanos genera sufrimiento, ya que no encuentra un espacio seguro para expresar emociones por la idea de que hay que "ser fuerte, acompañar sin medida (horario 24/7)" que a futuro aleja al individuo de su humanidad, satisfacciones y vida personal. El reto de un supervisor/co-supervisor es fomentar la expresión de sentimientos y pensamientos desde la

10 El autocuidado o cuidado personal es cualquier acción reguladora del funcionamiento del ser humano que se encuentra bajo el control de propio individuo, realizada de forma deliberada y por iniciativa propia. En 1982, la OMS definió autocuidado como las actividades de salud no organizadas y a las decisiones de la salud tomadas por individuos, familia, vecinos, amigos, colegas, compañeros de trabajo, etc., comprende la automedicación, el autotratamiento, el respaldo social en la enfermedad, los primeros auxilios en un "entorno natural" es decir, en el contexto normal de la vida cotidiana de las personas.

11 Es una persona que sufre persecución y muerte por defender una causa, generalmente religiosa, o por renunciar, con lo que da «testimonio» de su creencia en ella.

conciencia que esto no es algo que pone en riesgo a nadie, sino que es una herramienta para poder dar mejores atenciones o acompañamientos. Por ejemplo: llorar no es símbolo de debilidad o expresar molestias no quiere decir que no se luche por el mismo fin.

En conclusión formarse como supervisor/co-supervisor no termina en una especialización, sino en un aprendizaje continuo, se aprende de la práctica (supervisión) y de los aportes de los otros.[12] Es decir el supervisor/co-supervisor y los supervisados tienen un aprendizaje de doble vía, utilizando esa **"super mirada**" no solo a lo interno del grupo sino de sí mismo como supervisor(a). "*Uno está para el grupo, no el grupo para uno, no hay que perder la mirada desde arriba*".

Además la supervisión dentro sus esfuerzos, ha sido vista desde un espacio de profesionalizar las competencias, aprender de los otros para el crecimiento personal y profesional, ya que "dentro de las sesiones de supervisión todos somos expertos". Muchas veces solo el contar experiencias ayuda a aclarar la mente y corazón para ver las cosas de otra manera; cuando son situaciones traumáticas, difíciles o complejas, se produce bienestar por el sólo hecho de contarlo y sentirse escuchado. La supervisión no arregla o soluciona los problemas pero sí da la posibilidad de reflexionar sobre las acciones que tiene cada individuo para afrontar y encontrar acciones que mejoren su estar dentro de su entorno (personal, social, familiar y laboral). Además la supervisión permite que el grupo valore la diversidad de opiniones, de culturas y visiones sobre el mundo que nos rodea. Es un encuentro con el otro, lo que hace que mejoren varias habilidades sociales como: la escucha activa, la asertividad, valoración emocional, empatía, capacidad de negociación, respeto, credibilidad, compasión, pensamiento positivo, regulación emocional, apertura, paciencia, cortesía y autoconocimiento para saber expresarse.

Desde la experiencia, la autoexigencia, el sacrificio de las personas que trabajan en Derechos Humanos hace que las personas tengan que **"aguantar[13]"** todas las adversidades, lo que hace que muchos al finalizar pierden la esperanza y el deseo de seguir con su motivación que los llevó a trabajar en este ámbito. Con este artículo **"Yo vengo a ofrecer mi corazón"** se quiere expresar como al desarrollar supervisión, se logra abrir canales de comunicación, para relacionarse desde la confianza, a pesar de las dificultades, mejorando las relaciones humanas y

12 **Supervisión colegial**: es un espacio en donde se exponen los retos sobre las supervisiones con otros supervisores. Este espacio es importante para la revisión de literatura y de casos.

13 Sostener, no dejar caer.

sobrellevar tanta violencia que permea el corazón, el ser y por lo tanto no deja vincularse con los otros desde el amor, la solidaridad, confianza y esperanza para cambiar las problemáticas actuales de desigualdad.

Yo vengo a ofrecer mi corazón, es una frase de esperanza ante las situaciones perdidas y difíciles que se han vivido históricamente, no es algo fácil de superar pero sí de sobrellevar a partir del autocuidado de los equipos de trabajo a través de la supervisión psicosocial. Como bien lo menciona la Iniciativa Mesoamericana de Mujeres Defensoras en Derechos Humanos, **Diálogos de Nosotras** "*El autocuidado no es un lujo para tiempos de paz, sino es una estrategia de seguridad: cuando las defensoras trabajamos a pesar del estrés y el agotamiento podemos estar menos alertas frente a los riesgos o puede resultar difíciles de enfrentarlos. El autocuidado no es solo fundamental para el bienestar de las defensoras a título individual, sino también para la supervivencia de los movimientos y organizaciones. El autocuidado es una estrategia política de resistencia y resiliencia frente a las agresiones que procuran debilitar a las organizaciones y movimientos dedicado a procurar justicia y defender los Derechos Humanos*[14]. **No todo está perdido, yo vengo a ofrecer supervisión.**

Bibliografía:

Rohr, Elisabeth (2012): Formación en Supervisión Analítica de Grupo en Guatemala. En: GIROS DE ASPAS, San José/Costa Rica, No. 10:64-73.

Rohr, Elisabeth (2012): Desafiando la empatía en un contexto traumatizante. Revista Psicólogos Año 2-Número 5. Colegio de Psicólogos de Guatemala. Guatemala ciudad, abril.

Morales, G. y Lira, E (2003): Dinámicas de riesgo y cuidado de equipos que trabajan con situaciones de violencia, Revista de Psicología de la Universidad de Chile. Vol. XII, No. 1, págs. 1-25.

Rothschild, Babette (2009): Ayuda para el profesional de ayuda: Psicofisiologia de la Fatiga por compasión y del trauma vicario. Editorial Desclee de Brouwer. España.

14 Iniciativa Mesoamericana de Mujeres Defensoras en Derechos Humanos. Diálogos de Nosotras ¿Qué significa el autocuidado para las defensoras de derechos humanos?. Noviembre 2013.

Vigilar y denunciar: Aspectos de una traumatización psicosocial en una institución

Un estudio de caso de Guatemala

Elisabeth Rohr

Psicoanálisis y trauma

Una revisión de los debates psicoanalíticos de las dos últimas décadas demuestra que las reflexiones teóricas y conceptuales para comprender y tratar de manera terapéutica el "trauma" son un tema recurrente y continúan siendo cruciales en las discusiones.

Después de que Freud revisó la teoría de la seducción (1897), sobre la comunidad psicoanalítica –en aquel entonces aún bastante reducida– reinaba un manto de silencio y sólo pocos se atrevían a cuestionar el veredicto de Freud, de que todos los traumas se basan en un conflicto infantil inconsciente (Freud 1916-1917).

Uno de los pocos que no compartían la opinión de Freud fue Ferenczi (1931). Él aseguraba que la negación de toda realidad externa y fáctica inevitablemente debía conllevar a conclusiones incorrectas y explicaciones precipitadas de fenómenos neuróticos. Hoy en día Ferenczi es considerado uno de los pioneros de la investigación de traumas y casi ningún psicoanalista pondría en duda que las traumatizaciones no sólo derivan de tempranas fantasías infantiles y conflictos, sino a menudo son resultado y consecuencia de catástrofes ocasionadas por los seres humanos (Bohleber 2000). Todo ello ha sido demostrado incansablemente por los sobrevivientes del holocausto y sus hijos, víctimas de terror y violencia bélica, así como mujeres y niños que sufrieron violencia sexual. No obstante, no cesan las controversias en torno al tema "trauma". Y es que en la investigación médica se ha llevado a cabo una focalización relativamente unilateral en los aspectos clínicos de la traumatización, recalcándose esta perspectiva aún más al integrar el "trastorno por estrés postraumático" (TEPT-*Post Traumatic Stress Disorder*, *PTSD*) en el manual diagnóstico de la "Asociación Psiquiátrica Americana". En este caso el trauma se reduce a un trastorno médico

y sobre todo descontextualizado. Eso lo critican entre otros Robben y Suárez-Orozco (2000), quienes recalcan que la actual clasificación diagnóstica del TEPT excluye tomar en consideración el contexto de experiencias traumáticas; es decir, la interrogante respecto a si el trauma fue provocado por individuos o grupos, catástrofes naturales, conflicto bélico convencional, terror estatal o actos violentos ocurridos al azar por determinadas personas. La aplicación hegemónica del concepto -según Robben y Suárez-Orozco (2000:20)- se ha impuesto de tal manera y el tratamiento terapéutico de algunos pacientes juega un rol tan esencial, que a la fecha las formas colectivas de expresión e impactos sociales de los traumas tan sólo han recibido consideración científica marginal.

Uno de los pocos científicos que ha abordado el hasta ahora desatendido ámbito de la investigación de traumas es Vamik Volkan (2000, 2003). Sobre el fundamento del concepto desarrollado por él en torno al "trauma elegido" logró superar las restricciones de un diagnóstico de TEPT con enfoque clínico y abrir nuevas perspectivas hacia una comprensión de reacciones socialmente diferentes en cuanto a traumatizaciones masivas se refiere. Él llegó a la conclusión que una sociedad, que no está en condición de elaborar las pérdidas y humillaciones del pasado, desarrolla una imagen mental de sí misma como víctima y esboza así una construcción de identidad basada en la experiencia de pérdidas y humillaciones históricas. Esta postura inconsciente permite entonces que las pérdidas y humillaciones históricas se conviertan en un poderoso narrativo cultural -en un trauma elegido.

Volkan prosigue exponiendo que este trauma elegido puede ser transferido a la siguiente generación, si la sociedad no encuentra una posibilidad de procesar y superar sus pérdidas sociales y políticas. A nivel del individuo, Wardi (1992), Gampel (1998) y Laub (1998) investigaron y describieron la transferencia transgeneracional de los traumas. El mérito de Volkan (2000) consiste en entender el impacto social de masivas experiencias traumatizantes como representación mental de una pérdida o de una humillación social, e integrar aspectos étnicos, históricos y políticos en su concepto del trauma, sin por ello abandonar supuestos fundamentales de la teoría psicoanalítica.

Una postura con mayor enfoque político asume Becker (1992, 2006), quien critica el concepto TEPT, así como su aplicación hegemónica en la teoría y la práctica. Él parte del supuesto que no basta con comprender el trauma como un proceso intrapsíquico complejo y destructivo

que suscita graves daños tanto en las personas como en la sociedad. En concordancia con Martín-Baró (1990), Becker (1990, 1992) recalca que el trauma solamente se puede entender en el sentido de un "trauma psicosocial" y tan solo en su contexto cultural y político y que no solo deja heridas individuales y psíquicas sino también daños sociales.

Su argumento principal en contra del uso del TEPT como criterio diagnóstico no obstante se orienta contra el supuesto implícito de un período postraumático, tal y como lo sugiere el TEPT de forma conceptual.

En sus reflexiones Becker se refiere a las investigaciones de Khan (1979) quien señaló que el trauma es un proceso acumulativo, así como a los discernimientos de Keilson (1979) quien alertó sobre los procesos secuenciales de traumatizaciones. Becker (1992) argumenta que el trauma siempre es un proceso de continuo efecto, incesante, doloroso, cuyos síntomas eventualmente pueden ser sanados; no obstante, nunca se puede hacer desaparecer el acontecimiento traumático ni su recuerdo. A este argumento se adhiere también Varvin quien describe que: "En casos serios, el trauma no sólo seguirá siendo palpable como un recuerdo constante y cotidiano de lo vivido, sino también influirá la forma en que se aprecia y experimenta el mundo, en que se experimentan y conforman las relaciones con otras personas y en que se experimenta la persona a sí misma y en su relación con otros"(2013:209).

Por ello Becker está convencido que el concepto de TEPT es fundamentalmente incorrecto, por cuanto el trauma sólo rara vez es resultado de una única experiencia traumática. Según Khan (1963) un trauma se desarrolla más bien primero como consecuencia de una serie de experiencias, sin que cada una de ellas posea en sí misma calidad traumatizante. Si bien bajo condiciones específicas puede que esta vivencia traumatizante experimente una intensificación, ampliación o condensación y así contribuya a un colapso psíquico de la persona.

Esto ya lo había recalcado Keilson (1979) en sus tratados sobre huérfanos judíos en los Países Bajos después del fin de la Segunda Guerra Mundial. Pudo mostrar que el trauma de estos niños no concluyó con el fin de la guerra. El clima político represivo, la experiencia del abuso administrativo y organizacional, así como el descuido emocional de estos niños en el período de posguerra contribuyeron a que el trauma se convirtiera en crónico. Por ende, es justamente el clima político de una sociedad de posguerra y el manejo político de las atrocidades de la guerra, un decisivo factor sanador o no en el tratamiento psicoterapéutico de una persona traumatizada.

Las personas también pueden ser traumatizadas aunque no hayan experimentado vivencias traumatizantes de forma directa sino tan solo en su entorno social. Figley (1995) lo denomina "traumatización secundaria" y se refiere a personas que han visto acontecimientos traumáticos en su entorno familiar más cercano o entre su círculo de amigos o quienes como ayudantes profesionales han sido testigos de traumatizaciones. Y es que como lo expone Erikson (1995:185), el "trauma masivo [...] quebranta vínculos sociales, socava la comunidad, destruye todos los entramados existentes que podrían ofrecer apoyo , y traumatiza incluso a aquellos miembros de una comunidad ... que ni siquiera estuvieron presentes durante la catástrofe o persecución". Es decir, un trauma masivo concierne a una sociedad en su totalidad y nadie que vive en esta sociedad es capaz de sustraerse a ello. Al respecto hay que tener en cuenta que "no todos los que estuvieron expuestos a un trauma también desarrollan trastornos por estrés postraumático..." (Varvin, 2003:207).

Las exposiciones anteriores muestran así que no sólo depende del acontecimiento traumatizante singular, por cuanto el trauma siempre es resultado de una experiencia acumulativa y de un proceso secuencial en el marco de un contexto político y social concreto. El conjunto de estos factores contribuye a que el trauma se experimente de manera muy diversa, incluso cuando todos han hecho la misma experiencia traumatizante.

De tal cuenta Wardi (1992) y Gampel (2003) mostraron en sus estudios sobre la segunda generación de los sobrevivientes del holocausto, que algunos tendían a convertirse en líderes de su sociedad. Otros sin embargo, desarrollaron graves problemas psíquicos, tales como percepciones limitadas de la realidad y sueños paranoides (Grubrich-Simitis, 1981).

Por consiguiente, el trauma no sólo daña la capacidad de amar y trabajar, sino también de desarrollar agresiones sanas. Así muchas víctimas dirigen las agresiones contra sí mismas. Estar traumatizado significa ya no estar en condición de desarrollar formas socialmente aceptadas de agresión, rabia y enojo o soportar ambivalencias. Estas reacciones son indispensables como reacción vital y recurso importante para poder descifrar ambigüedades y mensajes contradictorios que surgen en toda comunicación humana.

Se constata además que el trauma socava la capacidad de crear vínculos sociales, ya que "el tejido social de una comunidad puede estar dañado de la misma forma en que lo está el tejido de espíritu y alma"

(Erikson 1995:185). Por ello el trauma tiende a anular reglas sociales, que regulan nuestras relaciones humanas más íntimas, como también nuestras referencias sociales y profesionales, por lo que también en las instituciones se desarrollan dinámicas agresivas que pueden generar una atmósfera de envidia, paranoia y denuncia.

A continuación deseo mostrar la forma en que traumatizaciones masivas, que no se procesan y superan, también pueden permear estructuras y relaciones laborales de organizaciones y provocar graves deformaciones organizacionales.

En primer plano se encuentra un ejemplo de caso que experimenté personalmente en un taller en Guatemala. Por ello es necesario bosquejar primero la situación histórica y social de Guatemala para que así se tornen comprensibles, al menos de manera somera, los trasfondos de las manifestaciones de traumatizaciones. En un segundo paso se trata de una descripción de mis experiencias hechas en el taller mencionado las cuales analizo desde el fenómeno de contratransferencia con connotación etnopsicoanalítica, para que de esta forma se logren acceder a los conflictos intrínsecos ocultos y tabuizados de una organización.

La sociedad de posguerra en Guatemala

Después de la firma de los acuerdos de paz en 1996 el gobierno guatemalteco se había comprometido a iniciar un proceso de paz y de reconciliación; no obstante, a su implementación se contraponía la postura de los militares, que, a pesar de su justa victoria, se sentían defraudados por los acuerdos de paz. Por ende, después de la guerra tampoco se dio un cambio social ni mucho menos político. La violencia de la guerra se desplazó hacia las calles y hacia el seno de las familias, finalmente también hacia las instituciones del país. En los llamados "períodos de paz" han perdido la vida más personas que durante el conflicto armado. Las traumatizaciones masivas que surgieron durante la guerra, a la fecha no han sido procesadas ni superadas sino más bien tabuizadas, por lo que continúan virulentas en la sociedad de posguerra en forma de exceso de violencia. Esta violencia se manifiesta de manera sintomática en la anomia, polarización y fragmentación de la sociedad y en la rigidez y arbitrariedad de las organizaciones gobernadas de forma autoritaria y estructuradas de manera jerárquica.

Un Estado débil, pero también una corrupción muy extendida en política, justicia y policía, la impunidad, la violencia extrema, la alta criminalidad juvenil, así como estructuras políticas paralelas y la creciente

influencia de poderosos carteles de la droga han evitado en parte procesos de democratización, paz y reconciliación en la sociedad de posguerra. Por ello en Guatemala una serie de organizaciones internacionales se han comprometido a apoyar al gobierno en su implementación de esfuerzos en pro de la paz y la democratización. También la Agencia Alemana de Cooperación Internacional (GIZ), ofreció su apoyo para incentivar el proceso de paz y democratización.

En este Programa de Apoyo al Proceso de Paz y Conciliación Nacional (PCON-GIZ) he trabajado desde el 2000 como experta en misión a corto plazo, desde el 2005 como encargada para el desarrollo del pénsum y, conjuntamente con la Dra. Vilma Duque, en la implementación de una formación psicosocial en materia de supervisión cuya primera fase finalizó en el 2008, y que desde entonces se sigue realizando por parte del Servicio Evangélico para el Desarrollo-Pan para el Mundo de Alemania y el Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial-ECAP en Guatemala.

En el marco de estas misiones a corto plazo, en el 2010 dirigí un taller para los colaboradores de una organización nacional sobre el tema "Apoyo Psico-emocional y Manejo de Estrés".

La organización había sido fundada recientemente, con operaciones a nivel nacional, expuesta a la opinión pública política, ya que debía sentar las bases científicamente fundamentadas para el maltrecho sistema de procesamiento penal. La presión política que se centraba en la organización era enorme y los colaboradores protestaban por la carga de trabajo. La directora de la organización contactó a la GIZ y solicitó apoyo. De esta forma surgió la idea de brindar un taller que debía ofrecer apoyo emocional, técnicas de manejo de estrés y, tal y como indicó la directora de forma escrita, posibilidades de catarsis individual.

Se tenían planificados dos talleres, cada uno con duración de dos días para 16 personas. El concepto del taller consistía en una combinación de ejercicios de dinámica grupal, insumos teóricos, así como unidades para reflexionar sobre las experiencias relacionadas con el trabajo, concertado con las dos organizaiones involucradas.

El taller en Guatemala

Cuando llegué a Guatemala, el piloto que me recogió me informó que el taller previsto para la siguiente mañana no se realizaría a las nueve como estaba previsto sino a las ocho horas. No se dio explicación alguna para el cambio de hora.

A la mañana siguiente me encontré en el lugar de reunión con un grupo sorpresivamente grande de asistentes. Resultó que en la bienvenida no sólo estaba presente la directora de la organización sino también el director nacional de la GIZ, la directora del programa y otras personas. Con breves discursos se dio la bienvenida y se trasladaron preparativos para el taller.

No obstante, este festejo de bienvenida no programada tuvo como consecuencia que tanto mi conceptualización de contenido como el cronograma resultaron insostenibles. No sólo eso: cuando finalmente los invitados abandonaron el lugar de reunión y examiné el grupo de asistentes, noté con asombro que no había 16 personas presentes, tal y como se había convenido, sino 23 -y que también habían sido invitados 25 participantes al segundo taller. Pero la conceptualización estaba diseñada para 16. Mientras aún trataba de entender esta sorpresiva acción y sus consecuencias, se me acercó una joven muy atractiva que portaba un bloc de notas y bolígrafo en mano y dijo de forma sonriente: "Seguramente ¿no tiene objeción que me siente atrás en el salón?" No, pensé, en el proceso de preparación convenimos expresamente que no se aceptaría a una observadora; pero yo estaba demasiado perpleja, por lo que sólo logré murmurar "OK".

Durante las posteriores sesiones de trabajo me ocupé de adecuar el concepto minuto a minuto al cronograma modificado, por lo que olvidé a la observadora ubicada atrás, en el salón. El grupo parecía gozar los ejercicios interactivos y de dinámica grupal, estaba muy interesado en los insumos teóricos y se mostró sumamente participativo en las discusiones cuando había que enlazar la teoría con la situación y experiencia laboral concreta. En conjunto los asistentes daban la impresión de estar abiertos, amables y altamente motivados.

En el curso de nuestras animadas discusiones me percaté de un participante que durante minutos se durmió en su silla. Después de que sucedió varias veces, lo abordé en uno de sus minutos en que se encontraba despierto. Deseaba saber si estaba cansado. "*Sí*", dijo "*sólo dormí pocas horas. Ayer me llamaron a las diez de la noche y me indicaron que debía participar en este seminario*". Como vive lejos de la capital, debía salir a las cuatro de la mañana para llegar a tiempo.

Sus palabras parecieron abrir una válvula. Ahora varias personas se quejaron que ellas también habían sido invitadas con poca antelación a este taller, cuyo tema ni siquiera conocían, y ahora se cuestionaban la razón por la que habían sido escogidas, y temían que habían sido

seleccionadas porque parecían más estresadas que los demás colegas. Sentían mucha culpa, ya que ahora los colegas también debían hacerse cargo de su trabajo.

Al parecer en la organización no era raro recibir órdenes de manera sorpresiva que debían cumplirse de inmediato, por lo que cualquier potencial objeción era sofocada. Yo ya lo había experimentado, reiteradas veces por cierto. Paulatinamente se iba dilucidando de dónde provenía el estrés en esta organización.

Los colaboradores informaron entonces sobre la presión de trabajar con mayor rapidez, por lo que por la noche retornaban agotados a casa, a las ocho de la noche estaban en cama y ya no estaban en condiciones de hablar. Algunos se encontraban a punto de llorar cuando hablaban sobre las enormes cargas aunadas a su trabajo. Muchos también contaron que realizaban su trabajo de manera insensible, como autómatas. Pero a su vez recalcaban que estaban sumamente orgullosos de su trabajo. Se trataba de una actividad pionera con exigencias científicas y trabajaban para una importante organización nacional, en pro de mejor justicia y más equidad. Además devengaban tres veces más que antes. Coincidían en que formaban parte de la élite profesional de su país, pero que en el seno de su organización no recibían reconocimiento alguno.

Entonces llegó la hora del receso de almuerzo y la joven mujer que durante toda la mañana había estado sentada atrás en el salón, abandonó el lugar de reunión y vi que debajo del brazo llevaba consigo un bloc lleno de notas taquigráficas.Al inicio de la sesión de la tarde registré con alivio que no había personal al margen del grupo como en la mañana. Pero de repente se abrió la puerta y otra mujer muy bien vestida, portando un bloc de notas y bolígrafo, entró con intención de dirigirse de manera resuelta a la silla ubicada en la parte posterior del salón. Sin pensarlo, me levanté de golpe y le pedí, de manera cortés pero enérgica, esperar afuera. Ella se paró en seco y desapareció con una sonrisa forzada. También el grupo parecía estupefacto y sus miradas denotaban asombro, admiración, pero también vergüenza. Nadie dijo una palabra.

En el curso del trabajo noté, sin embargo, que cada vez que alguien deseaba decir algo, él o ella giraba la cabeza hacia atrás para cerciorarse que realmente no había nadie sentado allí y hasta entonces hablaba. Consideré este gesto como una constatación de mi intervención; estaba convencida de haber creado un espacio protegido para un enriquecedor proceso vivencial de trabajo.

Al final del día muchos se acercaron para despedirse de mí, con abrazos y besos en la mejilla derecha e izquierda, tal y como es usual en Guatemala. Algunos subrayaron cuánto les había gustado el taller, que ya habían aprendido mucho y que esperaban con ilusión el siguiente día. Al regresar a la oficina de la GIZ ya me esperaba la directora y me preguntó cómo había discurrido el taller. Le trasladé mis impresiones y recalqué que, según podía percibir, la mayoría parecía estar satisfecha y que, a decir de los participantes, el grupo esperaba con ilusión el siguiente día.

A continuación fui informada que la directora de la organización nacional había llamado por teléfono y que no solo había cancelado el taller del siguiente día sino también el segundo. Que algunos asistentes habían presentado serias quejas y que habían indicado que bajo ninguna circunstancia estarían dispuestos a continuar participando en el taller. Que yo había difamado la organización, por lo que ya no tendría permiso de proseguir con el taller.

Todo ello me parecía inconcebible. Esta notificación se contraponía por completo a lo que yo experimenté en el taller. Yo estaba a punto de llorar. ¿Pero qué había sucedido? Como analista de grupos yo estaba acostumbrada a percibir resistencia, rechazo, agresión, inhibición y miedo en un grupo. ¿No había advertido todo aquello y no lo había percibido?

Aún en medio de esta confusión se iniciaron los primeros esfuerzos por esclarecer los acontecimientos. El resultado de estas reflexiones concluyó que fue un error:

1. Pedirle a la observadora abandonar el salón, ya que en el contexto guatemalteco ello se entiende como una seria afrenta, como también;
2. Permitirle a los participantes hablar sobre sus dificultades laborales, ya que ello se considera como señal de deslealtad.

Sólo parcialmente podía congeniar con esta impresión, por lo que insistí en esclarecer el asunto con la directora.

Después de varias llamadas telefónicas que fueron realizadas por un colaborador guatemalteco acordamos un compromiso. Se daría continuidad al taller que ya había dado inicio; en el segundo taller participarían un máximo de seis colaboradores administrativos. Parece que con ellos el "daño" que yo podría causar, sería mínimo. Como el contrato con la GIZ me comprometía a realizar dos talleres, no había otra opción que consentir.

Al día siguiente se presentaron 24 participantes entre hombres y mujeres, muy animados, bromeaban y se reían conmigo, me abrazaron, me saludaron de beso y estaban ansiosos de continuar con el taller. Yo casi no había dormido, estaba sentada agotada en mi silla, observé al grupo y me preguntaba quiénes eran los espías y traidores dentro del grupo. Estaba claro que esta situación no podía ser abordada, por lo que empezamos a trabajar, como si nada hubiera pasado. Surgieron animadas discusiones, tal y como había sucedido el día anterior, había mucho interés por los insumos, mucha diversión y risa en los ejercicios; no obstante, también profunda conmoción y llanto cuando los participantes contaban acerca de los casos que estaban atendiendo.

La evaluación efectuada de forma anónima al final del día dio como resultado un punteo entre muy bueno y excelente. La única crítica adicionada a mano se refirió a mis conocimientos del español que, en opinión de un participante, podría haber sido mejor. Concordoba por completo con ello. Y es que efectivamente mis conocimientos del idioma español sufrieron drásticamente el segundo día; yo había perdido el hasta entonces existente dominio relativamente fluido del idioma, como también toda creatividad lingüística. El esfuerzo por controlar mis sentimientos absorbía toda energía, como también la capacidad de comunicar.

Disturbios del contexto, supervisión y denuncia

Además de las interrogantes respecto a quiénes eran los espías y traidores dentro del grupo y a cómo podría haber sido una intervención culturalmente adecuada, visto de cerca llamó la atención que este taller presentaba una serie de características llamativas e irritantes, que era necesario dilucidar:

1. En primera instancia, múltiples cambios de contexto no concertados,
2. Una contundente e impuesto control del taller que contravenía nuestro convenio,
3. Denuncia precisa.

Los cambios del contexto representaban injerencias muy extensas en el marco dispuesto por mi persona para el trabajo:

- Se modificaron horarios, sin concertación previa,
- Me fue impedido tomar la iniciativa del taller,
- Se había incrementado de forma unilateral el número de participantes,

- Se habían infringido las reglas para preservar la confidencialidad y se había establecido un control, que de forma explícita fue descartado.

Estas injerencias orientadas hacia el marco del taller representaban en primera instancia una violación de todos los convenios concertados con anterioridad, pero también una agresión manifiesta, un acto de violencia, que apuntaba a deslegitimarme en mi rol conductor y a demostrar mi dependencia. No existía confianza, ni diálogo, tan solo una relación de dominio y una directora que esperaba obediencia y sumisión.

¿Era así como se trataba a los "subalternos"? Así se había obligado a los participantes a asistir al taller, sin indicarles el título y sin exponer las razones por las que habían sido seleccionados como asistentes. Ello provocó enojo, resistencia y malestar, sentimientos que también se suscitaban en mí en este taller que, no obstante, había que reprimir; en el caso de los colaboradores, debían sentirse agradecidos por el privilegio de participar en el taller y no tener que trabajar.

Como conductora del taller experimenté por consiguiente un pequeño destello de una realidad que vivían los colaboradores a diario. En su vida cotidiana laboral no solo afrontaban los excesos de violencia en su sociedad, sino -a pesar de su posición privilegiada- estaban sometidos a un sistema de dominio, basado en rígidas estructuras jerárquicas y condiciones autoritarias de poder.

En el trabajo debían soportar que se transgredieran permanentemente límites, se laboraban largas jornadas y se exigían jornadas de emergencia durante los fines de semana, para lo cual obviamente no existían compensaciones, ni siquiera reconocimientos. Debían redactar informes con los detalles más absurdos, atender un pénsum diario de casos, lo que lógicamente le restaba carácter humanitario al trabajo, y atender casos que suscitaban malestar.

Sin embargo, no se permitían críticas o quejas, sólo debían funcionar. Trabajar hasta el agotamiento y anestesiar así todos los sentimientos constituía una estrategia de supervivencia laboral. Solamente al extender su aguante hasta los límites del agotamiento estaban en condiciones de sobrellevar su extremadamente difícil situación laboral. Entonces ya no sentían nada y todo sufrimiento y horror, que experimentaban a diario durante su trabajo, enmudecían a raíz del completo agotamiento. Su trabajo ya solo lo realizaban de manera automática e irreflexiva. Por la noche iban a casa, dormían y olvidaban.

Tal y como habían enunciado Wardi (1992) y Becker (2005), eran personas de alto rendimiento, orgullosas de pertenecer a la élite profesional del país y llenas de anhelo por reconocimiento, pero ello implicaba negar toda violencia que afrontaban día a día en su trabajo y en la organización. La agresión se convertía en autoagresión y amenazaba con terminar en desgaste total.

Los disturbios que se derivaban de las violaciones a las reglas representaban por ende un espejo fiel de los disturbios y violaciones que caracterizaban las condiciones laborales en esta organización. No abordable debía seguir sobre todo la violencia, que encaraban durante el trabajo y en sus relaciones laborales en el seno de la organización.

Sin embargo, cuando en el taller se dio la posibilidad de comunicación hasta entonces no disponible, se abrió paso la hasta entonces reprimida necesidad de hablar. Algunos hablaron sobre sus experiencias, profundamente conmovidos en el aspecto emocional e impulsados por el deseo de finalmente hablar sobre lo que les preocupaba. Otros parecían retraídos y no se atrevían o querían participar en ello. Tal vez era su forma de protestar contra la obligación impuesta de participar en el taller, tal vez se sentían intimidados por el espacio abierto y temían quedar cautivados por los relatos y revelar algunas experiencias. Tal vez ello también era la razón por la que ninguno había protestado en contra de la presencia de la joven mujer. Ella representaba una válvula de seguridad que así aseguraba que todas las puertas permanecieran cerradas y que nadie pudiera romper el manto del silencio. Con su desaparición también desapareció esta seguridad y ello provocó alivio, pero también miedo y temor, ya que se evidenciaba un conflicto que no se podía ocultar ni disimular.

Mi intervención indudablemente también surgió de la resistencia y de la agresión que se dirigía en contra de una colaboradora de la organización y con ello indirectamente también en contra de la directora de esta organización, que de seguro había ordenado esta medida de control. Pero por lo general una protesta abierta era impensable en las organizaciones guatemaltecas y, cuando mucho, tan solo a través de vías alternas. Pero protesta significaba deslealtad y ello ponía en entredicho el dominio, el poder y con ello el orden autoritario en el seno de la organización, por lo que debía impedirse, ya que ello podría incitar a imitaciones.

Cuando en el taller surgió crítica, en contra de la violencia que se experimentaba a diario en su trabajo, pero también en contra de la

gerencia que no era capaz de trasladar de manera transparente la invitación y selección de los participantes, cabe suponer que ello suscitó miedo en algunos participantes. La organización –que si bien también los avasallaba, que constantemente transgredía todos los límites de lo exigible, pero que asimismo les pagaba un buen sueldo– debía ser protegida, así como su directora. Por ende, la denuncia constituía un camino para mostrar lealtad y, a su vez, desdecir las quejas expuestas en el taller y negar la agresión, al dirigirla hacia mi persona. De allí que la denuncia ofreció la posibilidad de rehabilitar a la directora con su exigencia de dominio y de poder -después de todo de ella dependía el trabajo, el devengar un sueldo y el estatus, todo aquello de lo que los colaboradores estaban orgullosos y que de ninguna manera querían perder. Así la denuncia permitía no solo una identificación con las autoridades y servía también de manera indirecta a la autoprotección sino, además y ante todo, a una identificación con el agresor y ofrecía una salida del conflicto.

Lo que yo sabía, pero que había subestimado, era el enorme deseo de estar en un espacio protegido y hablar libremente y sin miedo sobre sus propias experiencias, sobre aquello que agobiaba, desconcertaba, enojaba, robaba el sueño. No obstante, en Guatemala, en donde a los autores de violaciones de derechos humanos se les concedía libertad en vez de castigo y no se reconocía oficialmente el sufrimiento de las víctimas, no existían espacios protegidos.

Bajo las condiciones políticas existentes, un espacio que exhortaba a la comunicación era peligroso, ya que inducía a la autoexposición y ello podía costar, si bien no la vida, sí el lugar de trabajo. Justamente ello quedó demostrado de manera ejemplificada con mi persona y con el intento de rescindir mi trabajo. De allí que sólo quedara aquello que sucedió durante el segundo día del taller: silencio, negación y congelamiento de todos los sentimientos, con lo que incluso se acallaron los conflictos. Tan solo una crítica anónima respecto a mis conocimientos del idioma permaneció como reflejo de un conflicto que señalizaba que yo era una extraña, por lo que no era parte de ellos. Ante este trasfondo también la denuncia constituía un medio eficaz y un arma psicológica sumamente potente de autoprotección de los aparentemente impotentes.

En Guatemala, no obstante, la denuncia fue una de las estrategias bélicas más temidas y generalmente más mortales. Ser denunciado casi siempre finalizaba en muerte. La denuncia constituía el arma de guerra de los débiles, desesperados, de quienes intentaban salvar su vida y la de su familia.

Huellas de un trauma psicosocial en una organización

La descripción e interpretación del ejemplo de caso evidencia un drama reiterativo: los cambios del contexto, la supervisión y la denuncia indican que en este taller no solo se evidenciaron agresión y violencia sino además un trauma psicosocial que afectó a todos los implicados.

Y es que no se trató solo de la agresión claramente palpable que se evidenció en las infracciones de las reglas y los cambios del contexto y que podrían interpretarse como un primer indicio de un tema aún oculto. Fue más bien la combinación de rupturas agresivas de las reglas, conducta autoritaria, desconfianza, necesidad de control y supervisión, así como la denuncia hecha por uno de los participantes del taller, que terminó por desencadenar un conflicto proyectado hacia mi persona. Supuso un intento de retirarme como conductora del taller a través de una denuncia. Se trató de un intento de resolver el conflicto con violencia, una variante sumamente usual en Guatemala. Así, en el taller permanecieron invisibles los conflictos propios de la organizacion, en el trabajo y con los superiores y se reflejó un trauma que eclipsó toda la organización y todos los procesos laborales. Ello se evidenció de manera diversa:

- Patrones autoritarios de comportamiento marcaron todos los referentes laborales;
- La violencia sustituyó el diálogo y la comunicación;
- Ambivalencias y conflictos debían evitarse a toda costa;
- Se esperaba obediencia, hasta incluso sumisión;
- Crítica y protesta equivaldría a una declaración de guerra;
- Alto rendimiento hasta el agotamiento servía para repeler conflictos;
- Denuncia y la identificación con el agresor aseguraban la propia supervivencia.

En el curso del taller quedó demostrado que estos síntomas de un trauma psicosocial no habían concluido con el fin de la guerra y la firma de los acuerdos de paz. Se mostraban más bien en las experiencias diarias del entorno laboral institucional en forma de intimidación, degradación, humillación, y se expresaban como duelo y dolor disimulado y como agresión reprimida en forma de estrés y síntomas de desgaste total. Pero el ejemplo del caso también demostró que las personas reaccionan de forma muy diferente a procesos traumatizantes. Algunas tienden a identificarse con el agresor, ya que se sienten demasiado

vulnerables y débiles y por lo tanto no están en condición de sobrellevar el conflicto. Otras, por el contrario, que se atreven a expresar sus deseos y crítica, desisten rápidamente, ya que no encuentran solidaridad. Otras a su vez disimulan toda emoción, deseos e impulsos, cierran sus ojos y se retraen, permanecen mudos y simplemente se duermen.

La incapacidad institucional de mostrar duelo y dolor es así solo un espejo de la sociedad guatemalteca, que también es incapaz de sentir duelo y dolor. O sea que el trauma psicosocial en Guatemala no solo deforma la sociedad como conjunto sino también organizaciones y, por tanto, la vida laboral, dañando así a las personas y su forma de amar y trabajar. Es por ello que en muchas organizaciones guatemaltecas predomina el principio de improvisación, lo que a fin de cuentas evita eficiencia y éxito. Pero una institución traumatizada no puede desarrollar estructuras democráticas y eficientes de conducción. El miedo ante una pérdida de control es demasiado abrumador, por lo que cada impulso creativo, innovador y autorreflexivo debe ser controlado y de preferencia sofocado de inmediato y de raíz. Por ende, el miedo y la inseguridad marcan la vida y el trabajo.

Bibliografía

Becker, D. (1992). *Ohne Hass keine Versöhnung. Das Trauma der Verfolgten.* Freiburg: Kore.

Becker, D. (2005). Auswirkungen organisierter Gewalt. Trauma(arbeit) zwischen individuellem und gesamtgesellschaftlichen Prozess. *medico-Report*, 26: 148-161.

Becker, D. (2006). *Die Erfindung des Traumas-verflochtene Geschichten.* Berlin: edition Freitag.

Comisión para el Esclarecimiento Histórico de Guatemala (CEH) (1999). *Guatemala. Memoria del Silencio.* Guatemala City: Comisión para el Esclarecimiento Histórico de Guatemala.

Erikson, K. (1995). Notes on Trauma and Community. En: C. Caruth (Ed.), *Trauma: Explorations in Memory* (págs. 183-199). Baltimore, MD: John Hopkins University Press.

Ferenczi, S. (1931). Kinderanalysen mit Erwachsenen. En: *Schriften zur Psychoanalyse* (págs. 274-289). Frankfurt: Fischer. 1972.

Figley, C. R. (1995). *Compassion Fatigue: Coping with Secondary Traumatic Stress Disorder in those who Treat the Traumatized.* New York: Brunner.

Freud, S. (1916-1917a). *Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse.* GW XI. (Introductory Lectures on Psycho-Analysis. SE 16).

Gampel, Y. (2003). Reflections on the prevalence of the uncanny in social violence. En: A.C. G. M. Robben & M. M. Suárez-Orozco (Eds.), *Cultures under Siege. Collective Violence and Trauma* (págs. 48-69). Cambridge: Cambridge University Press.

Grubrich-Simitis, I. (1981). Extreme Traumatization as Cumulative Trauma: Psychoanalytic Investigations of the Effects of Concentration Camp Experiences on Survivors and Their Children. *Psychoanalytic Study of the Child*, 36: 415-450.

Jones, A. (2006). *Genocide. A Comprehensive Introduction*. London: Routledge.

Laub, D. (1998). The empty circle: children survivors and the limits of reconstruction. JAPA, 46: 507-529.

Martín-Baró, I. (1990). *Psicología social de la guerra: trauma y terapia*. San Salvador: UCA editores.

Office of the High Commissioner for Human Rights (2003). *Report of the Special Rapporteur on the Situation of Human Rights and Fundamental Liberties of Indigenous Peoples*. Guatemala: Office of the High Commissioner for Human Rights.

Recuperación de la Memoria Histórica (REMHI) (1998). *Guatemala: Nunca más*. Guatemala City: Oficina de Derechos Humanos del Arzobispado de Guatemala.

Robben, A. C. G. M., & M. M. Suárez-Orozco (Eds.) (2000). *Cultures under Siege. Collective Violence and Trauma*. Cambridge: Cambridge University Press.

Volkan, V. (2000). Großgruppenidentität und auserwähltes Trauma. *Psyche-Zeitschrift für Psychoanalyse und ihre Anwendungen*, 9/10: 931-953.

Volkan, V. (2003). Traumatized societies. En : S. Varvin & V. D. Volkan (Eds.), *Violence or Dialogue. Psychoanalytic insights on terror and terrorism* (217-236). London: International Psychoanalytic Association.

Wardi, D. (1992). *Memorial Candles: Children of the Holocaust*. London: Routledge.

Algunas reflexiones sobre la práctica de la Supervisión[1]

Bruce Daniel Osorio González

El presente ensayo recoge reflexiones personales sobre supervisión derivadas de la formación recibida, la práctica realizada entre 2008 y 2015, la experiencia de ser supervisado, pláticas con colegas y revisiones del propio trabajo. Por ello valga la escritura en primera persona. Planteo inquietudes sin respuestas acabadas y son más bien retos para mi trabajo. Aprender a hacer supervisión ha sido un proceso en el que he sumado experiencias compartidas desde las clases, experiencias y conocimientos de colegas, lecturas, análisis y observaciones personales. Ha requerido claridad de mi parte respecto a lo que debo esperar de la supervisión, cómo puedo desarrollarla, con lo cual puedo incorporarla con seguridad y convicción a mi ejercicio profesional. Este ensayo se divide en tres secciones: la primera parte es sobre lo que ha requerido de mí en cuanto a comprensión y aprendizaje para su correcta aplicación. La segunda explica lo que la experiencia me ha indicado que apoya la aceptación de la supervisión como forma de asesoría. Y finalmente, algunos de los retos para su desarrollo e implementación en el mundo organizacional.

Comprensión elemental sobre la supervisión

En apoyo de un ejercicio profesional bien sustentado, con buena praxis y con metas y límites claros, considero que los aspectos que han sido para mí de mayor necesidad incluyen la formación específica, una constante y adecuada aplicación, registrar la experiencia y llevar a cabo una difusión sobre la supervisión.

1 Como supervisión se entenderá el modelo teórico práctico impartido por la Dra. Elisabet Rohr. Acoto también que mi experiencia de supervisión hasta el momento ha sido en equipos de trabajo que forman parte de la misma institución. Por ello me limito a este tipo de abordaje, dejando fuera la atención a personas de diferentes ámbitos profesionales y de distintas instituciones que convergen en una supervisión contratada por ellos mismos, así como la supervisión individual.

Formación específica

Como todo modelo con un sustento teórico y práctico para ayudar a personas, es necesaria la capacitación específica en el modelo de supervisión psicosocial. Es un proceso que con un curso introductorio no se aprende, pese a que haya otras formas de consejería o asesoría similares que se hayan aprendido con anterioridad. Se requiere tener claridad en cuanto a comprender, ejecutar y explicar los siguientes puntos:

- Comprensión: qué es la supervisión, especialmente en un entorno en el cual no es una modalidad habitual de asesoría y hay otras formas de comprenderla.
- Diferenciación: habiendo otras comprensiones sobre la supervisión es importante tener claridad sobre qué no es y poder explicar cuál es su especialidad respecto a otras modalidades de supervisión. También hay que distinguirla claramente de otras formas de asesoría, como terapia grupal, *coaching*, técnicas de *team building*, entre otras.
- Especialización: cómo se constituye un campo de acción específico que hay que estudiarlo, sin dar por sentado que se puede hacer de forma automática por tener otros entrenamientos –que pueden ser de utilidad, pero no sustituyen un estudio profundo.
- Continuidad: crecimiento entre pares a través del encuentro con profesionales entrenados o en entrenamiento, con el fin de reforzar el aprendizaje.

Aplicación

Aunque es una obviedad, una práctica con tiempo tan relativamente corto de implementación en Guatemala y en la región, necesita la utilización práctica, constante y creativa del modelo, aplicándolo a sí mismo y a los casos atendidos. Esto implica supervisión de casos de supervisores, intervisión o supervisión colegiada. También es un ejercicio de autocrítica para evitar los calcados o aplicaciones irreflexivas o automáticas a la realidad local.

Registro de experiencia

Hay un gran camino por recorrer en la sistematización de la supervisión en Guatemala, aunque se están haciendo esfuerzos importantes en el registro de experiencias. Sin embargo, falta documentar las técnicas

aplicadas, la revisión de casos, los resultados obtenidos, experiencias de éxitos y fracasos, consultas entre supervisores. Aunque ha habido una aplicación concienzuda y esmerada del modelo por varios profesionales, debe hacerse el esfuerzo de un registro más amplio y sistemático de lo realizado, con el fin de poder compartir de una forma más formal la experiencia acumulada como profesionales de la supervisión. Además, por ser un campo de trabajo incipiente, requiere tener un registro histórico que evidencie su evolución y fases.

Difusión

Como ya se ha mencionado, la supervisión es una alternativa poco conocida en la región. Por ello es importante dar a conocer este modelo de asesoría y sensibilizar sobre su aplicación y necesidad, ya que en los contextos laborales permite dar opinión profesional sobre equipos de trabajo en consultorías, brindar talleres específicos sobre el tema, realizarse diagnósticos de necesidades, actividades como conferencias y talleres para difusión entre profesionales y tomadores de decisiones institucionales, contactar grupos anteriormente supervisados, acercamiento al contexto empresarial y de psicología organizacional. Se requiere de equilibrio: difundir para generar interés, pero con la regulación adecuada para que haya una práctica especializada, con aval colegiado y responsabilidades claras. Esto además sin transformar el ejercicio de la supervisión en un gueto para unos pocos privilegiados.

Aspectos que favorecen la aceptación de la supervisión

Lo que he aprendido durante mi práctica de supervisión y lo que he inferido de la experiencia de otros colegas, es que hay aspectos técnicos, relacionales y de consecución de objetivos que favorecen la aceptación de esta forma de asesoría. Se van dando a lo largo del proceso de trabajo y para facilitar su comprensión, les ubico en tres diferentes fases del mismo: inicio, desarrollo y finalización.

Fase inicial

Se refiere a los contactos previos y a las primeras sesiones de la supervisión.

- Entender los motivos para la contratación de la supervisión y fijar objetivos realistas para el proceso. Quien contrata al supervisor

tiene algo en mente para hacerlo, entre ellos he encontrado crecimiento para las personas a su cargo, disminución del estrés, gestión de quejas, disminuir las molestias, atender conflictos que han ido en crecimiento, entre muchos otros. Es importante entenderlos para descubrir necesidades, molestias, ansiedades, temores y deseos que pueden existir de fondo. Generar un diálogo en confianza y a profundidad puede permitir saber si la supervisión es la vía adecuada para el abordaje de esa organización. Además ayuda a dar a conocer más y mejor en qué consiste la supervisión, sus alcances, sus límites y sus métodos. Puede ayudar a ajustar las expectativas y a fijar un encuadre realista sobre qué puede hacerse. También muestra por qué se plantea como un proceso y no un evento, taller, "plática" o similares.

- Radiografía institucional. El diálogo antes mencionado permite ubicar posibles informantes con los que hablar y las temáticas sobre las cuales hablar, ya que se requiere tener una comprensión más amplia, previa al inicio del proceso. Debe conocerse cómo es la organización en cuanto a valores, objetivos, forma de trabajo, resultados que se espera, términos generales de cultura organizacional.
- Detección inicial de dificultades y fortalezas. Esto con el fin de tener un panorama más amplio y una línea de base institucional como punto de partida. Según el caso, esta apreciación puede hacerse sobre la institución, sobre un programa o departamento, sobre un sector de la población, o sobre un equipo en particular. Esto dependerá de quiénes serán las personas involucradas. También debería involucrar de manera directa o indirecta a las personas a las que se brindará el servicio. Debe conocerse condiciones de trabajo, involucramiento del *management* con los subalternos, estilos de liderazgo, reconocimientos y recompensas, sanciones, molestias, fortalezas individuales, grupales e institucionales, entre otras, según necesidad. Un cuadro amplio y suficientemente detallado para tener dónde empezar.
- Encuadre. El primer contacto con los usuarios directos crea un marco referencial sobre lo que es y lo que puede esperarse y pasar durante la supervisión, tanto durante el proceso como en cada sesión. Esto ayuda a disminuir las fantasías sobre lo que va a suceder, ya que suele pensarse que es psicoterapia o evaluación de desempeño. También permite fijar objetivos realistas e invitar a las personas

a darse la oportunidad de participar[2]. Se ayuda a crear un ambiente de confianza al fijar parámetros de confidencialidad y al saber qué es permitido y posible.

- Contraste entre visiones. Conocer al grupo de trabajo permite el contraste entre las necesidades y problemas según el contratante y el equipo. Esto amplía la visión del supervisor y puede ser un indicador de aspectos a trabajar y sobre que tipo de relaciones establecidas y su dinámica.
- Ambiente laboral. La cultura y clima organizacionales sanos contribuyen mucho en la aceptación de la supervisión. Tiene mejor provecho y avances más significativos cuando el contratante busca brindar apoyo a un equipo como parte de su interés y cuidado en el mismo. Este es un factor que puede considerarse ideal o el mejor escenario y es posible encontrarlo. Sin embargo, no puede considerarse como una condición preexistente o garantizada.

Desarrollo del proceso

Se considera al tiempo posterior a la primera sesión y antes de la última, independientemente de la duración que tenga el proceso de supervisión. Durante este período, es esencial contar con algunos factores que pueden llevar a un grupo de supervisados a una apropiación de la supervisión.

- Generar confianza. Este es un aspecto necesario, pero a veces complicado. Requiere de mucho cuidado por parte del supervisor en términos de reforzar los pequeños o grandes "experimentos" que los supervisados hacen para poner a prueba la confianza. Esto incluye verificar que se han quedado en el grupo las confidencias, gestión de filtraciones de información sensible, abordaje de rumores, entre otros. Apoya mucho en la confianza evitar tener "chivos expiatorios", abordar alianzas establecidas o deseadas, ser transparente respecto a la comunicación del supervisor con el contratante, entre otros. Hay que considerar que no es habitual para la mayoría de personas contar con espacios de este tipo, además de que hay lugares de trabajo en los que la intriga y el chisme son formas de

2 La invitación a continuar se da en el supuesto de que la participación en la supervisión es voluntaria. Sin embargo, la inversión que se hace en su contratación hace que esto no siempre sea una prerrogativa para los participantes. Se abordará posteriormente este aspecto.

comunicación habituales y establecidas, por lo que aun pequeños logros pueden ser significativos para los supervisados.

- Refuerzo del encuadre. El desconocimiento de esta forma de asesoría –y de otras formas de crecimiento personal y grupal guiadas por profesionales– hace necesario reforzar el encuadre indicado en la primera sesión. Especialmente cuando sucedan situaciones que sacan de contexto y que precisan de reorientación. Esto evita confusiones, ayuda al desarrollo de las sesiones y del proceso y les brinda estructura a los participantes.
- Aplicabilidad. Si los temas abordados son significativos y relevantes para los participantes, pues los plantean en una participación comprometida, hay más oportunidad de que produzcan alternativas de abordaje para las situaciones cotidianas o conflictos de larga data. En la medida en que vayan incorporando a su experiencia el contenido los nuevos puntos de vista, comprenden la utilidad del proceso y la aplicabilidad que tiene lo abordado.
- Aprendizaje profesional y humano. Ligado con lo anterior, en la medida de que el grupo genere reflexiones y alternativas significativas, hay no sólo más apropiación del proceso, sino resultados efectivos, a veces sólo en el plano personal –un efecto cuasi terapéutico-, aunque también en el ámbito profesional, que es lo esperado. Puede incluso haber una mejora en las relaciones interpersonales, ya que se ventilan situaciones complicadas, se aprenden nuevas formas de comunicación y hay más apertura y tolerancia hacia los colegas. El supervisor juega un papel importante en la facilitación de entornos de crecimiento, al fortalecer el diálogo, la participación, reforzando y evidenciando los aprendizajes y en la síntesis que hace del proceso.
- Aprender a lidiar con la frustración. No siempre saldrán las cosas bien. Es una verdad que deben comprender y aceptar los supervisados. De hecho, puede haber situaciones o sesiones en las que haya cierto malestar, que debidamente abordado puede llevar a manifestar situaciones para seguir trabajando. En algunos casos, las incomodidades pueden surgir de abordar aspectos que no se había abordado, pero que llevan a toma de decisiones sobre la propia situación. La supervisión no es una panacea y habrá momentos complicados durante el proceso, aunque evidentemente, se espera un buen resultado al final del mismo.

Resultados finales de fase

Los procesos mejor evaluados coindicen en mi experiencia en algunos aspectos que pueden evidenciarse al final del proceso, desde la penúltima sesión hasta la última, o posterior al proceso, mediante evaluación realizada al grupo supervisado. Dichos aspectos se describen a continuación.

- Fortalecimiento personal y profesional. Se evidencia un cambio en el desempeño profesional e interpersonal en el ambiente de trabajo. Aunque siempre debe tomarse en cuenta que los procesos de cambio no son unicausales, según evaluación de las personas sí pueden atribuirse algunas mejoras a la participación en la supervisión. Se evidencia en términos de nuevas formas de afrontar conflictos, problemas y a usuarios, en mejores tomas de decisiones, en mejor diálogo entre pares y entre niveles jerárquicos, por ejemplo. Hay para los participantes una impresión de cambio profesional positivo.
- Balance positivo del proceso. Culturalmente hay una tendencia cierta e inevitable hacia la deseabilidad social –responder de la manera en que se considera mejor hacia la persona que inquiere sobre los resultados del proceso. Sin embargo, si las opiniones manifestadas por los participantes son positivas y además hay coherencia entre lo observado durante el proceso y al final del mismo por el supervisor coinciden, puede ser un buen indicativo. Sin embargo, hay que considerar que debido a las expectativas irreales del contratante, puede que este no perciba un cambio o no lo considere positivo. Una situación de este tipo requiere un análisis posterior muy detallado con la parte contratante.
- Indicadores laborales de mejoría. Aunque no he verificado de manera medible esta situación, tengo la percepción de que al haber un proceso positivo, hay cambios posiblemente relacionados con la supervisión. Estos incluyen menos ausentismo, mejor rendimiento, mayor cooperación, mejor comunicación.
- Continuidad. Una vez los grupos han visto beneficios de la supervisión, puede serles de utilidad la continuidad del proceso. Sin embargo, debe verse como una fase nueva, distinta, con nuevos retos, sin asumir nada. Estos grupos llevan un mejor curso, pues ya conocen el proceso y se apropian del mismo. Además, es de mucha utilidad cuando hay miembros nuevos, pues los antiguos les introducen, reforzando en ellos mismos la metodología y objetivos.

No están agotados los elementos que apoyan los mejores procesos de supervisión. Sin embargo, como se indicó anteriormente, son los que resaltan por su beneficio y por su frecuencia.

Retos para la supervisión

El camino recorrido no hace sino extenderse. Estar empezándolo hace que sea un buen momento no sólo para ver cuánto se ha avanzado, sino aprender y hacerse preguntas para poder continuar, evolucionando y creciendo. Por ello, comento algunos temas en los que creo que debo ahondar y pueden ser de interés de mis colegas supervisores locales. También es importante considerar que muchos de los aspectos que hay que dejar claros respecto a productos, objetivos, cobros, compromisos, interacción entre partes, duración de la asesoría, entre otros, deben consignarse en un contrato claro, verificable, con anuencia de las partes.

Ética

¿Cuál es la finalidad de la supervisión? ¿El que "paga manda"? Si se ve como un método de control social, mitigador de síntomas sin abordar problemas de fondo, sin compromiso con el cambio favorable para la organización y las personas que la componen, o como un simple requisito para dar una cara más responsable, hay que plantearse con seriedad la participación. Como todo proceso de asesoría para el crecimiento, la supervisión debe ser fortalecedora, aun dentro de sus límites intrínsecos. Si bien no busca cambiar estructuras, sí puede y debe replantear relaciones, formas de actuar y alternativas viables, adecuadas y humanas en el ámbito laboral. Puede contribuir al crecimiento personal y colectivo. Si por el contrario, busca dar vías de ventilación a problemas, pero sin apostarle al cambio, pierde en sustancia. No veo adecuado instrumentalizarla para maquillar realidades o esconder conflictos.

Comprensión del tipo de asesoría

La supervisión es un proceso, no ofrece recetas ni soluciones rápidas, por lo que requiere invertir tiempo en ella. Por ello, no es viable como una respuesta a corto plazo para situaciones complicadas o conflictivas, especialmente si tienen larga data. Se precisa clarificar este punto para no crear expectativas falsas y se pongan límites a lo que quiere y puede lograrse. Si hay incompatibilidades, es mejor prescindir de prestar el servicio.

Limitaciones

Contar con un número muy pequeño de supervisores y que casi ninguno se dedique exclusivamente a la supervisión limita mucho la posibilidad de ampliar la oferta. Pero más a fondo, lleva a una cercanía que dificulta la supervisión de supervisores, por lo que se depende de la intervisión o de supervisores foráneos cuya disponibilidad es limitada.

Otro aspecto a considerar es que buena parte de la supervisión se ha hecho en organizaciones de sociedad civil relacionadas con temas de derechos humanos, entorno del cual provienen muchos de los supervisores. Esto dificulta brindar una supervisión con la suficiente distancia emocional o profesional al interior de las ONGs o encontrar supervisores con escasos o nulos vínculos con las mismas. Puede también llevar a un desconocimiento de otros ámbitos de acción, como el sector empresarial o el estatal, aunque cada vez hay más acercamientos a este último.

Voluntariedad

El modelo de supervisión propuesto en la formación considera que cada uno de los miembros de un grupo de supervisados debería asistir de manera voluntaria, buscando el beneficio personal como una decisión consciente e informada. Sin embargo, ante el desconocimiento de esta modalidad de asesoría laboral, no se suele considerar como una opción, ni tampoco hay costumbre de tener espacios de crecimiento fuera de capacitaciones técnicas. Sumado a ello, las organizaciones contratantes hacen una inversión monetaria considerable, lo que genera presión para "aprovechar" el recurso invertido. Esto implica asistencia obligatoria a las sesiones de supervisión. Esto es percibido muchas veces como una forma de presión, control o castigo, generando desconfianza y resistencia a asistir o a participar. Es de abordar, entonces, la tensión entre la exigencia institucional a asistir y el ejercicio de volición individual de asistir o no. Requiere un arte de generar un espacio para los supervisados, que se lo apropien y que puedan aprovecharlo.

Independencia

Ligado a lo anterior, las inversiones monetarias requieren justificación. Esto puede producir en el contratante una exigencia de recibir reportes que van desde controles de asistencia, hasta información de

lo que se habla sobre las autoridades y la organización, pasando por un amplio espectro de posibles datos que podrían generarse. Es importante hacer énfasis en la confidencialidad, así como del papel de facilitador de procesos de crecimiento, que pueden generar cambios, pero que en última instancia deberían ser de beneficio también para la organización.

Esta independencia también aplica hacia el grupo supervisado, pues cuando son equipos de trabajo no puede caerse en el juego de convertirse en mediador, portavoz o defensor de los mismos. Deben generar sus propias formas y espacios de interlocución entre pares y con superiores o subalternos. Así que el equilibrio es importante para un buen desempeño del supervisor.

La independencia del supervisor también juega un papel crucial cuando los objetivos para contratarle –los organizacionales o del patrono– no coinciden con los objetivos que se fija el grupo supervisado. Hay que cuidarse de orientar o sesgar el desarrollo de las sesiones hacia unos u otros, pues se parte de la base de que como adultos deben saber bien lo que les conviene y que pueden tomar decisiones conscientes e informadas.

La claridad fijada desde el inicio sobre los productos a entregar, la forma en que se colectarán datos, a quiénes, y cómo serán usados y almacenados, servirá para evitar posibles suspicacias o generar fantasías de alianzas. Si se hacen informes, deben ser consensuados, evitando individualizar situaciones para proteger identidades y la confianza de los informantes.

Financiamiento

Abordar un proceso de supervisión requiere invertir principalmente los recursos tiempo, personas y dinero. Las agendas se cuadran, aunque a veces con dificultad, con el fin de destinar horas en la frecuencia necesaria y para que las personas puedan participar. Pero un gran faltante es el recurso monetario. La dependencia de algunas organizaciones de los fondos generados por proyectos cuyos rubros ya tienen destino o la falta de planificación para contemplar gastos en desarrollo institucional, dificultan mucho poder pagar la supervisión. Si bien hay acuerdos de solidaridad, es importante que haya un cierto grado de transacción, algún grado de compromiso por parte de quien solicita la supervisión, con el fin de que haya mayor compromiso, pues se ve

invirtiendo algo de sí, más allá del permiso al personal y del tiempo laboral utilizado. Por otra parte, parte de la difusión podría contemplar la exploración de fuentes de ingresos para la supervisión, de tal manera que tenga mayor planificación y previsión. En esta misma lógica puede incluirse a instituciones estatales o autónomas que quisieran acceder a la supervisión.

Otro punto importante, ya mencionado, se relaciona con el origen profesional de muchos supervisores; al provenir de instituciones no lucrativas, desconocen la dinámica, la jerga y la lógica empresarial. Hay prejuicios mutuos que dificultan un acercamiento que podría ser beneficioso en varios sentidos. Por un lado, no se niega la necesidad de abordar el impacto emocional del trabajo en el sector privado. Por otro, hay organizaciones privadas que invierten en programas de crecimiento del personal, muchas veces con más deseo y fondos que claridad sobre lo que podrían contratar. De allí que debería, en aras de la sostenibilidad de los supervisores y la difusión de la supervisión, explorar más este ámbito.

La formación y las consultorías relacionadas con la supervisión también deben considerarse como fuentes de financiamiento para su continuidad. La solidaridad manifestada por los supervisores en considerar en algunos casos una remuneración proporcional a la capacidad de pago de cada organización o persona, debe ajustarse al costo de la supervisión. El pago debe dignificar el trabajo del supervisor, el cual es profesional y especializado, reconociendo el tiempo que invierte antes, durante y después de cada sesión y los productos requeridos. No debería ser un regateo ni basarse en la discrecionalidad del contratante.

Compatibilidad con el grupo supervisado

Si bien el supervisor no debe buscar satisfacer las demandas de los supervisados, sino facilitar la consecución de sus objetivos, sí es importante lograr responder a las necesidades del grupo. En esto influye el estilo personal, las metodologías utilizadas, la capacidad para el abordaje de grupos y la experiencia. No con todos los grupos se pude lograr coincidencia, por lo que hay que promover y estar abierto a la evaluación del supervisor durante el proceso, para ver si le ayuda al grupo o si su forma de trabajo es la mejor para el grupo.

Epílogo

Si bien ha habido avances importantes en la supervisión en Guatemala y la región, aun construimos. Y por lo que percibo en muchos colegas, también nos emociona estarlo haciendo. Ya veremos cómo la realidad nos pide alcanzarla, nuestro reto es responderle. Además de tener con qué responder –un instrumento complejo y bello como es el encuentro humano que genera la supervisión–, las personas involucradas queremos hacerlo. Sus preocupaciones, reflexiones y propuestas, además de su alta calidad humana y profesional, me hace saber que así es.

Estamos respondiendo.

La supervisión psicosocial en el contexto de la niñez y adolescencia en espacios educativos y en situación de protección

Nieves Gómez Dupuis

El presente artículo abre la reflexión sobre la importancia y relevancia en Guatemala y otros países de Centroamérica y México de implementar de forma obligatoria los procesos de supervisión psicosocial en equipos que tienen a su cargo niños, niñas y adolescentes en centros educativos, centros e instancias de protección, atención a víctimas o incluso para equipos que realizan acciones de investigación criminal.

Se inicia analizando la existencia de relaciones de poder al interior de las instituciones fundamentalmente en dos elementos: la toma de decisiones en la organización y el manejo de la información. Esta toma de decisiones institucional lleva a la creación de un determinado clima laboral, el cual repercutirá en las y los integrantes del equipo. Se suma a ello el contexto social y cultural caracterizado por el "adultocentrismo" donde la toma de decisiones y manejo de la información se realiza por personas adultas, desconociendo la opinión de quienes son menores de edad y por lo tanto limitando su participación en espacios de desarrollo para ellos y ellas, o, en casos más graves ignorando su llamada de auxilio cuando están viviendo situaciones de violencia. Por otro lado, no se exige a las y los integrantes de los equipos realizar una revisión de sus experiencias de vida en la niñez y adolescencia o el rol actual como padres, madres, abuelos o abuelas, lo cual puede repercutir en el relacionamiento y estilo educativo que transmiten a los niños, niñas y adolescentes para quienes trabajan.

Es así que, la supervisión psicosocial abriría el espacio para compartir nudos y desafíos laborales, experiencias de vida vinculadas al trabajo y encontrar soluciones conjuntas que garanticen la protección a la niñez y adolescencia y una vida libre de violencia para ellos y ellas.

1. ¿Por qué elegir el tema y su relevancia?

En mi experiencia de trabajo como asesora y supervisora a equipos que trabajan en contextos de violencia, procesos educativos, investigación criminal y protección de sus derechos en casos de vulnerabilidad, se hace visible la obligación de que los equipos lleven procesos de supervisión psicosocial como parte de su actuar profesional.

El contexto histórico-social que caracteriza a los países de México y Centroamérica está marcado por fuertes desigualdades sociales y un alto índice de vulneración a los derechos humanos de sus habitantes, algunos de ellos como Guatemala o El Salvador con una historia reciente de Conflicto Armado Interno. En este contexto, los profesionales son clave en la construcción de nuevas formas de relacionamiento y en la construcción de una sociedad con paz y libre de violencia. La pregunta es ¿cómo transmitir valores y conductas de resolución de conflictos de forma pacífica y tomar en cuenta la opinión de todos y todas incluyendo a los niños, niñas y adolescentes cuándo las y los integrantes de los equipos están inmersos en esa cultura y naturalizan la violencia y la vulneración de derechos fundamentales? Una posible respuesta a esta pregunta es precisamente disponer de espacios donde poder reflexionar de forma profunda sobre ello y sobre la repercusión que tiene en el ámbito laboral y en el desarrollo evolutivo de estas primeras etapas de vida.

Al contexto histórico-social mencionado se suman las condiciones laborales del personal docente, investigadores de delitos o equipos que laboran en albergues e instituciones de protección a la infancia y adolescencia. Estas condiciones laborales se caracterizan por una alta presión institucional, presión por parte de las familias, organismos internacionales que vigilan su quehacer o por los propios niños, niñas y adolescentes quienes por su etapa de desarrollo tienen menores herramientas emocionales y conductuales para el manejo de sus emociones, entre ellas la ira. A esto se suman las propias experiencias de vida de las personas adultas, quienes a su vez fueron niños, niñas y adolescentes en el pasado o quienes actualmente desempeñan un rol como padres, madres, abuelos o abuelas. El contexto social y cultural en el que vivimos igualmente se caracteriza por ser adultocentrista, es decir, se prioriza la mirada e intereses de las personas adultas desconociendo y no escuchando la opinión de quienes son menores de edad. Las personas adultas deciden por el interés de los más jóvenes y construyen su cotidianidad y sus metas en función de lo que se espera de ellos y ellas en la etapa adulta. De esta forma se reduce la fantasía, la creatividad o la

espontaneidad como elementos característicos de las primeras etapas de desarrollo del ser humano, o lo que resulta más grave, no se escucha sus demandas de auxilio cuando sus derechos fundamentales son violentados y muy particularmente cuando viven situaciones de violencia.

Por otra parte el adultocentrismo, si no se analiza, lleva al personal que trabaja con niñez y adolescencia a desempeñar su trabajo con relaciones desiguales de poder hacia la población infantil y adolescente y por lo tanto a poner en riesgo la especial protección hacia ellos y ellas. Esta protección se vuelve especialmente relevante cuando se construyen o crean situaciones violentas en espacios que muy particularmente deben garantizar su seguridad, confianza y desarrollo evolutivo.

Es así que, el éxito o fracaso de un proyecto educativo integral depende en un gran porcentaje de disponer de un adecuado equipo de trabajo con capacidad técnica y capacidad emocional como herramienta principal para responder a las demandas del trabajo.

En este sentido, el presente artículo propone la obligatoriedad de construir espacios donde tematizar el quehacer laboral, como es la supervisión psicosocial en el ámbito organizativo. Este modelo de atención permitirá mejorar la práctica, evitar vulneración de derechos hacia niños, niñas y adolescentes y en caso de existir situaciones de violencia, permitirá la movilización de la denuncia hacia las personas transgresoras. El artículo utiliza el término "personas que trabajan en equipos que dirigen sus acciones a niños, niñas y adolescentes" entendiendo por ellos a cualquier persona que tenga una función en la institución: direcciones, coordinaciones, personal docente, pedagogos, psicólogos, trabajadores sociales, representantes legales, médicas, educadores, personal de cocina, seguridad, choferes o limpieza, entre otras ocupaciones.

2. Relaciones de poder y la mirada adultocentrista

En el espacio laboral se toman decisiones y maneja información. Estas acciones determinan la dinámica de trabajo de los equipos. Es así que es importante analizar quien toma las decisiones, qué decisiones se toman dependiendo del tipo de estructura organizativa o qué información y quién la maneja. Estos dos elementos: toma decisiones y manejo de información son clave para la construcción de relaciones iguales o desiguales de poder y, en función de ello construir un clima laboral donde las y los integrantes de los equipos se sienten tomados en cuenta, valorados y reconocidos o todo lo contrario. Así, dependiendo del grado de satisfacción en el trabajo, integración y cohesión grupal,

las y los integrantes de los equipos cumplirán su función como garantes del adecuado desarrollo evolutivo de la población infantil y adolescente, garantes de su protección y dispondrán de una mayor capacidad para lograr una adecuada "determinación de su interés superior".

Cuando se abordan las relaciones de poder en el ámbito laboral, se identifican varios escenarios donde el poder se manifiesta: ¿Quiénes son las personas tomadoras de decisión? ¿Qué personas manejan los presupuestos o la información? ¿Quiénes tienen capacidad técnica y se favorecen de procesos de formación interna? ¿Quiénes llevan más tiempo en la institución? ¿De qué forma se manejan las relaciones y contactos interpersonales? ¿Quién y de qué forma permite el acceso a los diferentes puestos de trabajo? ¿Quién o quienes se benefician de las decisiones que se toman? o ¿Quiénes son las personas que tienen la capacidad de sancionar?

La respuesta a estas preguntas nos permitirá un análisis organizativo proporcionando una foto sobre las formas en las que se maneja la información y toman las decisiones institucionales creando una satisfacción y clima laboral más o menos armonioso dependiendo de cómo se realice la toma de decisiones o como se involucre a las y los integrantes del equipo en esas decisiones.

El presente artículo no profundiza en el elemento de toma de decisiones y manejo de la información institucional, sino pretende resaltar la importancia que tienen las relaciones de poder en este tipo de instituciones, como elemento que determinará la satisfacción y clima laboral de las y los integrantes de los equipos. Dependiendo de ello, el personal del equipo se relacionará con los niños, niñas y adolescentes de una forma u otra. Una mayor satisfacción y clima laboral construirá personas capaces técnicamente, una integración y cohesión grupal y fortalecerá a las y los integrantes del equipo para responder a momentos de tensión, cólera, frustración, cansancio o tristeza manifestados por los niños, niñas y adolescentes. En el caso contrario, la situación será opuesta: se construirá un clima emocional caracterizado por la falta de motivación, ausencia de respuestas a las necesidades de los usuarios y usuarias e incluso violencia psicológica o física.

Analizado este elemento de toma de decisiones institucional, sumamos el segundo elemento: la sociedad adultocentrista y la propia experiencia de vida de las y los integrantes de los equipos. Al inicio se mencionaba el hecho de que la sociedad en la que vivimos privilegia el pensamiento, las ideas y la toma de decisiones de las personas adultas

frente a los niños, niñas y adolescentes. Existe el pensamiento de que ellos y ellas no tienen la suficiente capacidad, ni la suficiente información y experiencia de vida para decidir que les conviene más. Se mantiene un criterio de que "ellos y ellas no tienen edad para opinar, no saben", y, derivado de ello "aquí se hacen las cosas así porque yo lo digo". En definitiva, el manejo de información y las decisiones las toman las personas adultas, y por ello las relaciones de poder son desiguales. Es así que se utiliza el término "adultocentrista."

Además de ello, en una sociedad adultocentrista, las y los integrantes del equipo de trabajo tienen una experiencia propia de su niñez y adolescencia. En ese sentido, en esas etapas de la vida pueden haberse educado con patrones educativos rígidos, democráticos o muy flexibles. Igualmente pueden haber vivido situaciones de violencia: maltrato en el ámbito familiar, el uso de la violencia como forma de corrección o violencia sexual. Es así que, cada experiencia con diferentes estilos educativos y hechos de violencia marcará la forma en la que las personas adultas a su vez se relacionen y mantengan determinados patrones educativos en el contexto laboral. En unos casos pueden reproducir esos patrones, en otros pueden brindar patrones totalmente opuestos.

Hoy en día, en la etapa adulta, las y los integrantes de los equipos, cumplen un rol como padres, madres, abuelos o abuelas manteniendo formas de relacionamiento y patrones educativos hacia sus hijos, hijas, nietos o nietas con características de mayor o menor protección, estilos más o menos rígidos, determinadas formas de poner límites o establecer canales de comunicación. El estilo educativo que mantengan en sus familias y sus propias experiencias de vida, se traslada al espacio laboral y determina el tipo de dinámica, relacionamiento, educación y toma de decisiones que ejercen con la población infantil y adolescente.

Es por ello, que si no se abren espacios como la supervisión psicosocial donde se permita analizar y profundizar en las propias experiencias de vida en las etapas de la niñez, adolescencia y etapa adulta en su interrelación con su quehacer laboral actual, no será posible un adecuado desempeño laboral y se corre el riesgo de repetir patrones educativos inadecuados. Por otro lado, una de las responsabilidades de las personas que trabajan en equipos que dirigen su actuar a acciones educativas y de protección, es identificar situaciones de vulnerabilidad que ellos y ellas puedan estar viviendo con el fin de ayudarlos y protegerlos. Otra responsabilidad es identificar qué es lo que resulta más conveniente y útil para su desarrollo integral, incluyendo lo educativo, familiar o social. Este concepto, desde la Convención sobre los del niño de Naciones

Unidas (1989) se denomina el "interés superior[1]" y se desarrolla en otros documentos, el último de ellos la "Observación General Nº 14 (2013) sobre el derecho del niño a que su interés superior sea una consideración primordial (artículo 3, párrafo 1). En Guatemala, la Ley de Protección Integral a la Niñez y Adolescencia-PINA indica en su artículo 5:

> "*El interés superior del niño, es una garantía que se aplicará en toda decisión que se adopte con relación a la niñez y la adolescencia, que deberá asegurar el ejercicio y disfrute de sus derechos, respetando sus vínculos familiares, origen étnico, religioso, cultural y lingüístico, teniendo siempre en cuenta su opinión en función de la edad y madurez*[2]".

El "interés superior" obliga a tomar en cuenta la opinión de los niños, niñas y adolescentes y, en este sentido, ¿cómo abrir espacios para dialogar y escuchar a los niños, niñas y adolescentes en una sociedad adultocentrista y desde experiencias de vida marcadas por estilos educativos rígidos o experiencias de violencia? Los espacios de diálogo requieren de habilidades de escucha sobre la opinión de las personas menores de edad y considerar que tienen ideas importantes que aportar en la construcción de programas educativos conjuntos o medidas dirigidas a su protección. Además, requiere de habilidades de entrevista, técnicas y metodologías adaptadas a las formas de comunicación con esta población específica, las cuales raramente son impartidas en los espacios de formación limitando la capacidad para determinar el "interés superior".

Al considerar los diferentes elementos "sociedad adultocentrista", "experiencias de vida basadas en sistemas educativos rígidos o sobrevivir a hechos de violencia" e "inadecuada capacidad técnica", todo ello deriva en una mala práctica y, desafortunadamente en el uso de técnicas

1 Artículo 3 Convención sobre los Derechos del Niño (Asamblea General de Naciones Unidas. 20 noviembre 1989) 1. En todas las medidas concernientes a los niños que tomen las instituciones públicas o privadas de bienestar social, los tribunales, las autoridades administrativas o los órganos legislativos, una consideración primordial a que se atenderá será el interés superior del niño. 2. Los Estados Partes se comprometen a asegurar al niño la protección y el cuidado que sean necesarios para su bienestar, teniendo en cuenta los derechos y deberes de sus padres, tutores u otras personas responsables de él ante la ley y, con ese fin, tomarán todas las medidas legislativas y administrativas adecuadas. 3. Los Estados Partes se asegurarán de que las instituciones, servicios y establecimientos encargados del cuidado o la protección de los niños cumplan las normas establecidas por las autoridades competentes, especialmente en materia de seguridad, sanidad, número y competencia de su personal, así como en relación con la existencia de una supervisión adecuada.

2 Art. 5 "Ley de Protección Integral de la Niñez y Adolescencia" . Decreto Número 21-2003. Congreso de la República de Guatemala.

coercitivas o violentas para la imposición de límites, llevando en casos extremos a lo sucedido en Guatemala en el Hogar Seguro en el mes de marzo 2017 donde unas 40 niñas murieron quemadas en un albergue de protección.

La mala práctica, combinada con el miedo a represalias y la ausencia de mecanismos de denuncia ha llevado al personal de los equipos de trabajo a silenciar y permitir malos tratos a niños, niñas y adolescentes en centros que los acogen con fines educativos, de protección o de rehabilitación. Es así que, la existencia de procesos de supervisión psicosocial permitiría abrir espacios donde conversar de todas las dificultades que surgen en este contexto laboral y con ello mejorar la práctica y los mecanismos de protección.

3. El papel de la supervisión psicosocial dirigida a equipos que trabajan con niñez y adolescencia

Para cerrar este artículo, se plantean varias razones por las cuales se hace obligatorio que los equipos que tienen a su cargo niños, niñas y adolescentes incorporen la supervisión psicosocial como una práctica sistemática y obligatoria en sus labores como sucede en países como Alemania.

1. Apoyar en la construcción de una vida libre de violencia para los niños, niñas y adolescentes.

   Las y los profesionales de los equipos viven en un contexto histórico-social marcado por la violencia social y por ello han naturalizado formas violentas de relacionamiento como por ejemplo, el silencio como respuesta frente a las opiniones divergentes, frente a la autoridad o frente al delito. O bien el miedo a las represalias por decir lo que se piensa, la resolución violenta de los conflictos o el irrespeto a los derechos humanos, entre otros. Si las y los integrantes de los equipos no modifican estas actitudes y conducta frente a la injusticia e impunidad reproducirán estos patrones sociales perpetuando la violencia y dificultando el desarrollo humano de los niños, niñas y adolescentes y por ello de la sociedad en su conjunto.

   La supervisión psicosocial permite construir espacios protegidos de diálogo donde compartir los malestares, dificultades o nudos institucionales con el fin de propiciar un diálogo franco y una cultura basada en el respeto al otro y la construcción del bienestar

común. Así se logra transmitir esta forma de relacionamiento a los niños, niñas y adolescentes y contribuir a que ellos y ellas igualmente manifiesten sus molestias y preocupaciones y se encuentre una solución a sus problemas y dificultades contribuyendo a una vida libre de violencia.

2. Prevenir la vulneración de derechos humanos, fundamentalmente prevenir la violencia de cualquier tipo.

   La supervisión psicosocial permite a las personas identificar los nudos y desafíos de su trabajo, conocer situaciones similares de otros colegas y encontrar soluciones individuales y colectivas frente a la adversidad. Es así que abre un espacio de descarga emocional y se logra reflexionar sobre la propia experiencia. En este contexto uno de los temas de abordaje debería ser el análisis de su propia vivencia de niñez y adolescencia y como esta puede repercutir en el actuar laboral.

   De igual manera fortalece a las y los integrantes de los equipos brindando herramientas emocionales, ideas para la mejora en la calidad técnica o se construyen mecanismos de denuncia frente a las violaciones a derechos humanos mejorando los mecanismos de protección.

3. Revisión de las prácticas profesionales y la forma de toma de decisión. ¿Interés superior de quién?

   La reflexión sobre la práctica profesional en el espacio de la supervisión psicosocial invita a analizar con capacidad crítica y autocrítica las intervenciones laborales y recibir insumos de los compañeros y compañeras del grupo. Todo ello dota de ideas y una mayor capacidad técnica para realizar el trabajo. En este sentido, en algún momento del proceso de supervisión será necesario analizar de qué forma se determina qué acciones resultan más convenientes para la población para la que se trabaja, quién y cómo se toman estas decisiones y, entre las y los integrantes del equipo analizar hasta qué punto cada una y cada uno se encuentran permeados por la cultura adultocentrista o, se abre la posibilidad a escuchar la voz y opinión de las personas menores de edad.

4. La satisfacción en el trabajo, integración y cohesión grupal como elementos clave para brindar un adecuado servicio a los niños, niñas y adolescentes y garantizar su protección.

   Las experiencias de supervisión psicosocial indican en la evaluación final de estos procesos que uno de los mayores beneficios

de este modelo es la mejora en la integración y cohesión grupal de los equipos y, con ello, una mayor satisfacción en el trabajo. Existe una estrecha interrelación entre las personas que integran los equipos y los propios niños, niñas y adolescentes en tanto que son seres humanos que intercambian emociones, pensamientos o expectativas.

Las personas pertenecientes a los equipos adquieren una fuerte responsabilidad en atender sus propias emociones con el fin de brindar una atención óptima a niños y niñas y servir de guía para su desarrollo. Es así que, si el personal del equipo se encuentra poco motivado, no siente satisfacción por el trabajo, el equipo se mantiene dividido con una comunicación interna marcada por el rumor, o emociones de cólera, frustración o miedo, todo ello se trasladará a la población que atienden.

Los espacios de supervisión psicosocial permitirán un espacio de descarga, análisis y fortalecimiento mejorando la satisfacción por el trabajo y la integración y cohesión grupal, todo ello en beneficio de la niñez y adolescencia para la que trabajan y a quien deben apoyar en su desarrollo integral y protección.

5. Mejorar la calidad del trabajo.

   Por último, la supervisión psicosocial permitirá abrir espacios sistemáticos, estructurados, confidenciales y respetuosos de la opinión de todas y todos. Es así que el propio espacio de supervisión se convierte en una forma o metodología de trabajo en otros momentos del trabajo en equipo como son las reuniones institucionales de equipo, o se mejoran las formas de entrevistar y escuchar las demandas de la población que atienden.

   Igualmente, el espacio de supervisión psicosocial permite identificar los vacíos en necesidades teóricas y técnicas del trabajo, movilizando en otros espacios institucionales procesos de formación interna para el fortalecimiento técnico del equipo.

Supervisión Psicosocial con Pertinencia Cultural y Lingüística en Guatemala

Mónica Esmeralda Pinzón González

Resumen

La supervisión psicosocial en Guatemala empieza a desarrollarse con más fuerza, sin embargo, tiene como desafío, darse a conocer ampliamente en lo laboral y trascender a otras disciplinas de las ciencias naturales y de las artes. Por esta razón es importante que sea entendida y aplicada tomando en cuenta los contextos culturales. Para ello, la pertinencia cultural y la perspectiva de igualdad de género son pilares para su comprensión. Partiendo de su adaptación lingüística, considerando códigos culturales y escenarios simbólicos de interpretación, principalmente en el trabajo con equipos de ascendencia indígena. En el presente ensayo se describe la experiencia intercultural de trabajo con un equipo maya que trabaja con niñas y adolescentes mayas, la cual incluye criterios mínimos para garantizar la pertinencia cultural y lingüística de la supervisión psicosocial en Guatemala.

Palabras clave: supervisión, cultura, cosmovisión, pueblos indígenas y abordajes.

Contexto social e histórico en Guatemala

Guatemala cuenta con 22 departamentos y 340 municipios con la presencia de cuatro pueblos; Maya, Garífuna, Xinca y Ladino, en donde poblacionalmente es mayoría el Pueblo Maya con 22 idiomas. Este último, lamentablemente es quien más sufre pobreza y pobreza extrema, según el Informe de Desarrollo Humano (2016). Los pueblos indígenas sufren grandes barreras sociales, entre ellas la pobreza multidimensional del 90 % de la población. Estas condiciones han limitado también el acceso a la justicia, servicios básicos y otros que implican el ejercicio de derechos, debido a su situación económica y escasa cercanía geográfica. Poblacionalmente hablando Guatemala cuenta con 16,548,168

habitantes. La moneda es el quetzal y su idioma oficial el español. El PIB per cápita es del 4,154.7 US dólares. Según la ENCOVI[1] (2015) otros datos importantes a nivel poblacional son los de en materia de juventud, los cuales constituyen el 66.5 % de los habitantes.

Guatemala sufrió por más de 36 años un conflicto que dejó graves efectos psicosociales, dañando profundamente el tejido social. Rompiendo con relaciones sanas y de confianza entre sus habitantes. Instalándose el miedo, la desesperanza y la frustración. Producto de lo anterior establecer relaciones que no impliquen conflictividad, continúan siendo para la psicología social todo un desafío. Y es ahí la importancia de trabajar con la supervisión psicosocial.

¿Supervisión psicosocial? ¿Qué es eso?

La supervisión nace alrededor de las décadas de 1920 y 1930, las primeras publicaciones provienen de la Escuela del Trabajo Social en Estados Unidos y el Psicoanálisis europeo[2]. Dos modelos se han implementado a lo largo de la historia. En Guatemala cuando se nombra es entendida, como revisión de tareas, roles, vigilancia, control y por lo tanto no es aceptada desde los equipos de trabajo en el ámbito laboral. Y no es todo lo anterior.

Por lo que, para entender qué es la supervisión, se explica desde su origen etimológico. Según Elisabeth Rohr (2008) la supervisión deviene del latín –mirar desde arriba–, constituye un procedimiento de asesoría, un método específico de consultoría enfocada en la reflexión del actuar profesional, un proceso dinámico de capacitación y gestión. Es un modelo de capacitación para sistematizar y reflexionar sobre las relaciones profesionales, significa hacer una conexión entre la teoría y la práctica. Según Rohr (2016), dentro de las teorías que sustentan la supervisión psicosocial están: el psicoanálisis, teorías sistémicas, Gestalt, psicodrama, teorías cognitivas, análisis del grupo, entre otras.

La supervisión psicosocial está dirigida al ámbito laboral, las relaciones en equipo, relaciones con los clientes, relaciones con jefes o superiores. Por lo que se puede trabajar con escuelas, consultoras, iglesias, universidades, empresas, instituciones diversas de la sociedad civil y estatales, grupos de mujeres, clínicas, trabajo social y hogares de niñez, entre otros.

1 Encuesta Nacional de Condiciones de Vida, Instituto Nacional de Estadística de Guatemala.
2 Sandoval, Byron. Supervisión psicosocial. Tesis de grado, Universidad de San Carlos de Guatemala.

Para ello los métodos que utiliza son también altamente terapéuticos, más no es terapia grupal. Utiliza mecanismos de defensa, regresión, resistencia, transferencia, contratransferencia, más no los tematizan, es decir, no se profundiza como tema en las sesiones a trabajar con los equipos supervisados. Requiere en tanto, conocimientos de la dinámica de grupos, organizaciones y desarrollo psicológico de la persona y su contexto cultural. La supervisión sirve para profesionalizar las competencias del actuar psicosocial; es un espacio donde se previenen las crisis y conflictos, buscando entrenar para la tolerancia de cara a los conflictos y la competencia de abordarlos en los campos de trabajo[3]. Según Vilma Duque (2016)[4] súper-visar es: ver ampliamente lo que ocurre, es decir, súper ver lo que está frente a nosotras y no comprendemos en el ámbito de nuestras relaciones laborales. Entendido desde ese otro lugar, la supervisión psicosocial es lo más cercano a garantizar organizaciones saludables desde el ámbito laboral para los equipos.

La importancia de que la supervisión llegase a Guatemala en un momento histórico de construcción de paz conlleva el compromiso de quienes somos responsables de la salud mental comunitaria, para apoyar a los equipos que trabajan con equipos, atendiendo a víctimas de graves violaciones a los derechos humanos.

Experiencia intercultural

El grupo con el que se trabajó esta experiencia estuvo conformado por 5 maestras y 3 maestros de educación media, comprendidas(os) entre las edades de 25 a 35 años. Todas y todos bilingües (su propio idioma y el español) y pertenecientes al Pueblos Maya K´aqchikel. En común tenían que trabajar con un grupo de 35 niñas y adolescentes mayas, originarias de comunidades excluidas en materia de educación. Todas institucionalizadas en una casa a cargo de misioneras católicas, quienes además de brindar abrigo, alimentos y protección, les han ofrecido la posibilidad de construir un proyecto de vida distinto al que hubiesen tenido en sus comunidades de origen.

Dentro de los servicios que ofrece el centro de niñas y adolescentes, están el acceso en su propio idioma, la incorporación del idioma inglés y vivir en un lugar muy parecido al de sus comunidades, porque bajan al

3 Compendio Comunicación y Mediación de Conflictos. Elaborado por Elisabeth Rohr para el Diplomado en Supervisión Grupal. GTZ/PCON. Guatemala, 2006. Pág. 48

4 Módulo cinco del curso de especialización en supervisión psicosocial, Guatemala, 2016.

río, cocinan sus alimentos con una dieta propia de los Pueblos Indígenas, altamente nutritiva y equilibrada.

Para realizar el proceso de supervisión psicosocial se sostuvieron cuatro sesiones de trabajo, en donde se solicitaba empezar con una invocación maya, agradeciendo estar conectadas(os) con la energía del día, según el calendario maya.[5] Primer elemento a considerar para trabajar con pertinencia cultural. Las personas empiezan la sesión de supervisión con mucha calma.

A continuación, describo algunos temas y casos que fueron centrales en este proceso:

Sexualidad: Uno de los casos que se abordaron fue el lesbianismo en las niñas y adolescentes. Este tema generaba mucha incomodidad entre las maestras y maestros y no sabían cómo trabajarlo. Para la cultura maya la homosexualidad y el lesbianismo nunca fueron un secreto y era propio de las y los gobernantes de cada pueblo. La sexualidad desde el mundo maya es sagrada. Esta no es un tabú, en sus orígenes cosmogónicos está descrita y es respetada. En la práctica cotidiana es donde están posiblemente altos niveles de transculturación. El caso fue atendido partiendo del reconocimiento de prejuicios y la discriminación por orientación sexual y dentro del marco de derechos, así como las emociones, creencias y aprendizajes que pudieron limitar el buen trato para con las niñas y adolescentes al abordar la temática.

El idioma: El siguiente elemento fue el acceso a la educación en su propio idioma. Las 35 niñas eran de diferentes pueblos mayas, por lo que, aunque sus profesoras(es) eran mayas, no hablaban su idioma. Esto representaba una barrera mayor, al punto de ubicarlo como un problema para trabajar con las niñas. Esta práctica responde a la construcción del Estado guatemalteco, cuyo acceso a la educación se ha basado en un modelo monocultural y monolingüístico, excluyendo a los pueblos indígenas y sus propios idiomas. En este sentido fue importante trabajar la internalización de la opresión y cómo esta tiene sus efectos históricos. En la realidad de las maestras y maestros se obviaba hablar sobre qué pensaban las niñas acerca de tener que hablar en español para relacionarse. Se ignoraba explorar cómo lo vivían las niñas. Algunas respuestas fueron que no era fácil y que seguramente no se sentían bien. Justamente aquí es donde nace la pertinencia lingüística, que consiste

5 El calendario maya, continúa vigente en los Pueblos Indígenas de Mesoamérica y Guatemala, tiene dependiendo del Pueblo al que se es parte, muy presente el respeto del tiempo y el espacio de sus ancestras/os mayas. Cada día un número de energía y su nawal o energía de nacimiento.

en accesar a la educación en su propio idioma. Aunque se comprenda bien el español, no es igual poder comunicarse desde sus propios sentidos culturales e idiomas. Se trabajó cómo solucionar con metodologías creativas los canales de comunicación y aprendizaje, donde de manera creativa se identificó a las niñas que conversaban en el mismo idioma y se trabajó en grupos, mejorando sustancialmente su relacionamiento y aumentando los niveles de aprendizajes.

El salario: La mayoría de los maestros y maestras presentaban molestias, dado que no contaban con prestaciones y no todos devengaban un salario similar, pese a tener el mismo horario de trabajo. Se detectaron emociones como enojo, baja estima y falta de reconocimiento por el trabajo que realizaban. Tomando en cuenta que la institución es de carácter religioso, se preguntó por qué eso no lo habían abordado con la misionera a cargo. La mayoría contestó que no sabían cuánto ganaban, porque cada una fue contratada(o) en diferente momento, hasta que un día conversaron y por eso no sabían cómo abordarlo. El grupo decidió que sí era importante, cómo eso tenía un impacto en su trabajo. El grupo fue identificando la importancia que tenía este tema y el impacto que provocaba. Solicitaron hablar con la misionera y posterior a ello, poco a poco fueron comprendiendo cómo habían sido contratadas y por qué no todas tenían el mismo salario. Ante esta realidad se activaron algunos mecanismos para buscar mayor nivelación. Hablar de estos temas y sentirse escuchadas generó alegría y alivio.

El cierre: Después de trabajar casos concretos que implicaban la grupalidad, expresaron sentirse muy felices de poder contar con un espacio, como el de la supervisión. Y que ojalá el siguiente año pudieran seguir, porque se sintieron muy cómodas(os) de cómo se había trabajado.

Para mí como supervisora, esta experiencia me ayudó a desarrollar algunos criterios para trabajar con pertinencia cultural y lingüística que deberían ser base para la reflexión:

1. Valorar e incorporar en la medida de lo posible la cosmovisión, concepciones de buen vivir y de bienestar de los diversos grupos de población.
2. Garantizar servicios libres de discriminación y racismo que brinden un trato igualitario y de respeto a todas las personas independientemente de sus características (étnicas, sociales, económicas, culturales, etc.).
3. Propiciar servicios bilingües para que la atención sea prestada en el idioma predominante en la zona y el idioma oficial, siendo así

accesible para las personas que se comunican en idiomas diferentes al oficial en Guatemala.

4. Accesar a todos los derechos en su propio idioma.
5. Incorporar conocimientos cosmogónicos, costumbres y prácticas culturales afirmativas de cada población, para la adecuada toma de decisiones en materia de pueblos indígenas.
6. Adaptar cultural y pertinentemente los ambientes e instalaciones para la mejora en el servicio para los pueblos indígenas.
7. Tomar en cuenta que existen procesos de recepción de otra cultura y de adaptación a ella, en especial con pérdida o transformación de la cultura propia. Especialmente por parte de jóvenes y adolescentes, en muchos de los casos por racismo y discriminación.

Análisis y conclusiones

En el trabajo de supervisión psicosocial con pertinencia cultural, se debe ir más allá de lo que textualmente se está expresando, habría que buscar formas de acceder a las emociones y las concepciones del mundo desde otros códigos culturales. Esto nos permitirá comprender y atender a los equipos desde estas visiones.

Para ello, algunas veces se enfrenta él o la supervisora contra-transferenciando sentimientos e ideologías, prejuicios y no es capaz siempre de aguantarlo. Por lo que se sugiere reflexionar, que todo lo que se observa afuera con los grupos, ¿también puede estar sucediendo con nosotros? Por lo que, debe hacerse responsable la supervisora de lo que siente y comprendiendo sin temor al equipo supervisado. A manera de ejemplo, esto podría concretarse al escuchar el cuerpo desde la supervisión y animarse a compartirlo con el grupo de una manera que a lo mejor de lugar a tematizarlo y si no lo toma el grupo, no importa, no pasa nada.

En lo relativo a la pertinencia cultural, el que sea una persona maya quien trabaje con equipos mayas, al no estar sensibilizada en la temática, puede causar molestias en el grupo. Por esta razón resulta necesario, que por parte de la supervisión indistintamente de su autoidentificación, sean supervisoras(es) sensibles y que conozcan los elementos y símbolos culturales propios de los pueblos indígenas. Con ello tendrán la oportunidad de realizar supervisión psicosocial con pertinencia cultural.

En las tematizaciones de la sexualidad, se requiere que los equipos de trabajo ante temáticas diversas tengan adicionalmente a la supervisión, capacitaciones en derechos humanos, derechos de los pueblos indígenas y derechos específicos para personas LGBTI[6] y otras diversidades. El no conocimiento y falta de sensibilización en la temática, puede ser motivo de exclusión y discriminación al externar sus pensamientos en la supervisión. Requiere además, que los y las supervisores(as) cuenten con un proceso permanente de supervisión de supervisores(as) que contribuya a la reflexión del propio actuar profesional y de aquellos puntos ciegos que limitan el trabajo con los grupos.

Para la pertinencia lingüística, el ideal sería que se realicen las supervisiones para equipos mayas, en su idioma o con la presencia de una persona intérprete. Para ello, esto requiere de un entrenamiento específico como promotora o promotor en salud mental comunitaria, donde conocen cada uno de los conceptos básicos, así como un esfuerzo de validación lingüística de los conceptos que se pueden trabajar desde la supervisión psicosocial.

En lo relacionado a los espacios a desarrollar las sesiones de supervisión, para con los pueblos indígenas se sugiere estos en casas de campo, pero sin interrupciones o distractores externos. Mejor si en algún bosque cercano a la madre tierra, lugar en el que se conectan otro tipo de energías, según la cosmovisión maya. Este elemento al vincularle puede ser altamente sanador. Tomar en cuenta que las plantas medicinales están ahí y puede facilitar la convivencia armoniosa en la supervisión psicosocial del equipo.

Para los cierres, en casos donde son altamente espirituales los equipos se pueda concluir desde la ritualización. Esto es altamente simbólico y muy efectivo, dado que son sus ancestros quienes los acompañan todos los días para lograr mantener lo que han logrado. Algunas veces puede ser útil conocer el nawal[7] de cada persona participante, para que de acuerdo con su energía y pensamiento se exploren sus talentos y ayuden a trabajar más efectivamente la supervisión.

Relativo a la formación de futuras supervisoras psicosociales, finalmente se sugiere que al usar instrumentos como por ejemplo para medir el estrés, estos sean adaptados y validados culturalmente.

6 Lesbianas, Gay, Bisexuales, Trans e Intersexuales.

7 La energía de cada persona es sumamente importante, porque expresa la misión que trae para la vida desde su escenario cosmogónico maya.

La supervisión psicosocial con pertinencia cultural y lingüística en Guatemala requiere mayores niveles de construcción, el presente esfuerzo busca la reflexión de la temática para supervisoras(es) psicosociales y espera contribuir en el quehacer psicosocial.

Bibliografía

1. Asociación Médicos Descalzos ¿Yab´il xane K´oqil? ¿Enfermedades o Consecuencias? Seis psicopatologías identificadas y tratadas por los terapeutas Maya´ib´ K´iche´ib´, Editorial Cholsaj, Guatemala, 2012.
2. Compendio Comunicación y Mediación de Conflictos. Elaborado por Elisabeth Rohr para el Diplomado en Supervisión Grupal. GTZ/PCON. Guatemala, 2006. Pág. 48
3. Chirix Emma, Alas y raíces. Afectividad de las mujeres mayas, Nawal Wuj, Guatemala, 2003.
4. Encuesta Nacional de Condiciones de Vida –ENCOVI-, Guatemala, 2015.
5. Banco de Guatemala, Guatemala en cifras, 2016.
6. Módulo cinco del curso de especialización en supervisión psicosocial, Guatemala, 2016.
7. PNUD Informe sobre Desarrollo Humano, Guatemala, 2016.
8. Rohr, Elisabeth, Curso Especialización en Supervisión Psicosocial, 2008.
9. Rohr, Elisabeth y Duque, Vilma. Curso Especialización en Supervisión Psicosocial, 2016.
10. Sandoval, Byron. Supervisión psicosocial. Tesis de grado, Universidad de San Carlos de Guatemala.
11. Suazo, Fernando "La cultura maya ante la muerte" Siglo Veintiuno, Guatemala, 2002.
12. Acceso a la Justicia de Grupos en Situación de Vulnerabilidad Manual General de Litigio en el Sistema Interamericano con enfoque diferenciado: https://www.iidh.ed.cr/multic/UserFiles/Biblioteca/IIDH/10_2014/6b47aa32-c417-400a-96ec-53aaa2411cfa.pdf
13. Violencia contra personas LGBTI (noviembre, 2015): http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/violenciaPersonaslgBti.pdf
14. Informe de la relatoría de las Naciones Unidas para los Pueblos Indígenas: http://www.iwgia.org/images/stories/sections-esp/derechos-humanos/processos-internacionales/docs/MI2016/RelatorEspecialSobreLosDerechosDeLosPueblosIndigenas_MI2016web.pdf

“Eh, profe, pero no se lo vaya a contar a nadie.” Supervisión psicosocial en un contexto de alto riesgo social

Silke Kapteina

Resumen: ¿Qué hicimos y dónde?

El Proyecto “Supervisión Psicosocial en El Salvador” que a continuación presentamos se diseñó para un grupo de directores y un grupo de maestras y maestros de tres colegios luteranos, de carácter público en el 2016. En la introducción describimos el contexto, luego explicamos la relación entre alumnado y docentes, posteriormente exponemos particularidades del ámbito laboral, para posteriormente relatar el desarrollo del proceso.

1. Introducción

Nuestro escenario fueron las comunidades Barrio San Miguelito, Apopa y Cabañitas, que se encuentran en la capital de El Salvador, San Salvador, como también en el departamento de Gran Salvador. Con cerca de 21.000 km², El Salvador es el país más pequeño en Centroamérica con aproximadamente 7 millones de habitantes, el más densamente poblado de la región. Pertenece, junto con Guatemala y Honduras, al llamado Triángulo Norte, caracterizándose por un alto índice de actos violentos, dentro de ellos los homicidios.[1] Al igual que Guatemala, El Salvador es un país post conflicto, (1992, Acuerdos de Paz)[2] y por su ubicación geográfica es muy vulnerable a catástrofes naturales como terremotos, sismos, inundaciones y deslaves. La población carece de empleo, lo que en parte conduce a migraciones ilegales y brotes de violencia. Sólo en el 2015 se dieron cerca de 6,656 homicidios.[3] La pobreza que dio origen

1 http://observatorioviolencia.ormusa.org/
2 https://es.wikipedia.org/wiki/Acuerdos_de_Paz_de_Chapultepec
3 Servicio Social Pasionista (2017): Informe de Violaciones a los Derechos Humanos, San Salvador, El Salvador, pág. 11.

a los conflictos sociales en los años 70 aún sigue vigente. Sin embargo, el gobierno actual conformado por el Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional-FMLN, trabaja con más transparencia con el afán de superar la impunidad.

2. Desarrollo de la supervisión psicosocial en El Salvador

Cada sesión de supervisión psicosocial, de las seis realizadas, duró tres horas. Como medida de prevención para el desgaste laboral, nos reunimos en un lugar hermoso, una casa de huéspedes de San Salvador con un jardín amplio, espacio y diseños típicos. Era un ambiente agradable y de mucha tranquilidad. Allí iniciamos con un almuerzo de una hora y una oración y luego seguimos en la rueda del grupo. En la primera fase trabajamos los casos de una a dos personas, después de una pausa breve para tomar café y comer algo, entramos con un tercer caso. Participaron profesoras y profesores de diferentes grados y materias, algunos se habían visto en eventos anteriores, otros no se conocían. El tema inicial que trabajamos trataba sobre las condiciones laborales en tres colegios luteranos, todos ubicados en zonas marginales. Iniciamos con dos grupos: el primero conformado por tres directoras y un director general que trabajaron con una supervisora salvadoreña, Berta Guevara, abogada de GMIES (Grupo de Monitoreo Independiente en El Salvador).[4] El grupo docente a mi cargo estaba conformado por ocho profesoras y profesores de los tres colegios, se trataba de un grupo Balint y no de un equipo de trabajo. El grupo Balint, desarrollado por un médico-psicoanalista de origen húngaro, Michael Balint (1986), reúne a personas que trabajan en diferentes contextos para analizar su práctica profesional y su relación con los usuarios.

El contacto se dio en primer lugar con el Obispo Medardo Gómez, por solicitud de la autora, acerca de la posibilidad de realizar una pasantía con grupos de los colegios luteranos.

En noviembre se consultó a la responsable en atención psicosocial, Vilma Rodríguez, quien dio su aprobación y remitió al director de los colegios luteranos, quienes estuvieron interesados en la propuesta. En esta primera etapa en lugar de hablar de supervisión decidimos nombrarlo "atención psicosocial", para evitar la sensación de control, y además porque tanto maestros como directores, necesitaban una

4 Grupo de Monitoreo Independiente en El Salvador (GMIES) es una Organización no gubernamental que se dedica a los Derechos Humanos de los migrantes – sobre todo a sus derechos laborales. Es una experiencia de monitoreo externo, surgió en 1996 en El Salvador. Hoy tiene un convenio de cooperación con el Ministerio de Relaciones Exteriores.

constancia de haber participado en el proceso. Esta experiencia formaba parte de nuestra formación como supervisoras que era impulsado por el Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial– ECAP en Guatemala[5].

En el contexto de nuestra labor hubo dos momentos clave que muestran la posición de un orientador para sus alumnos y alumnas, que tiene el profesor o la profesora:

Cuando un alumno(a) busca a su "profe" como amigo paternal/maternal requiere de alguien de suma confianza, alguien que no le va fallar. Lo busca muchas veces cuando su capacidad de reacción y tolerancia se encuentra al límite, cuando trae un arma escondida a la escuela o cuando el padre está preso. "El(la) profe", al escuchar y si se siente estable, puede contrarrestar un poco la fuerte erupción de odio y deseo de destrucción del alumno o aminorar el sentimiento de culpa o vergüenza. La fuerza proviene de su personalidad reconocida y de un contexto laboral que le protege y que no sea permisivo a la violencia– venga de donde venga. Este "profe" tiene aún el poder de evitar la violencia y muerte causadas por sus alumnos. Con sus palabras puede detener la ira y llamar a la reflexión antes de que el alumno cometa actos irreparables. El profe tiene el poder de crear inclusión en el aula, como modelo de comunidad donde cada uno(una) tiene un lugar respetado, y de liberar el alma de sus alumnos de un sentirse excluido. "El(la) Profe" es a veces la única persona que no aprueba el ciclo de violencia dando luces para buscar senderos más pacíficos, siempre y cuando mantenga su posición firme y crítica ante cualquier tipo de abuso y violencia. Esto solamente se logra en procesos de acompañamiento, de mucho cuidado institucional y mediante la empatía colegial y de sus guías.

El "profe" es un término que expresa tanto cariño, cercanía, como respeto. Reconoce la capacidad del profesor(a) como orientador(a) en asuntos intelectuales y de vida cotidiana y además refleja que existe una relación de íntima confianza. Por otro lado, la imagen del profesor(a) como profesional parece intocable. Al enfrentarse con un alumnado que puede ganar en una semana cinco veces más por el involucramiento en

5 El Equipo de estudios comunitarios y de acción psicosocial, ECAP, es una organización guatemalteca sin fines de lucro. Impulsa y desarrolla procesos de acción psicosocial, formación, sensibilización e incidencia, con un enfoque integral, con personas, grupos o comunidades sobrevivientes de violencias sociopolíticas, de graves violaciones a los DDHH, contribuyendo a la recuperación de la memoria histórica, la búsqueda de justicia y el fortalecimiento de sujetos sociales que construyan una sociedad democrática y una cultura de paz, basándonos en la equidad de género y favoreciendo la construcción de relaciones interculturales y multiculturales.(www.ecapguatemala.org.gt)

estructuras delictivas, que el salario de los profesores de un mes completo, cuestiona la capacidad del profe de ser ejemplo para sus alumnos. Este desafío de contrarrestar la paulatina infiltración de valores de una cultura de violencia, es parte del trabajo actual en las escuelas y un aspecto importante en el proceso de supervisión. Así se puede componer el mundo del educando en relaciones sanas y sanadoras en espacios seguros, cercanos e implantados en su comunidad. La relación de confianza puede ser el inicio de un proceso de sanación que abarca a la familia y la comunidad generando una cultura de solidaridad y paz. La función sanadora está en constante fricción con la realidad de violencia, por lo que nuestra práctica muestra al docente en un campo de conflictividad cotidiana. La conflictividad del medio, se da en las comunidades donde están las escuelas. Se requiere salud mental comunitaria. Pero estas comunidades son pobres y no reciben programas que ayuden a aliviar los traumas causados por la violencia, por ende se refleja en la conducta de madres y padres de familia y de los alumnos y alumnas y permean el ambiente de trabajo de los docentes. La carga emocional, consecuencia de un lugar donde diariamente hay víctimas de violencia, historias sobre asesinatos, torturas, violencia intrafamiliar no cuenta con una atención psicosocial ofrecida por la institución.

3. Supervisión psicosocial y contexto salvadoreño

La práctica psicosocial en El Salvador

Según mi conocimiento, hasta la fecha, no existe una práctica de supervisión psicosocial enfocada en ambientes laborales en El Salvador, tal como la hemos aprendido en ECAP[6]. Si bien la cátedra de Psicología Social de la Universidad Católica José Simeón Cañas formó a generaciones de psicólogos comprometidos(as) de este país, y ha sido con Ignacio Martín Baró una de las más avanzadas en la región mesoamericana, hay influencia en la teoría de la Supervisión psicosocial en su fase de génesis, pero no se percibe esta práctica en organizaciones de la sociedad civil.[7]

6 ECAP ofreció en 2015-2016 un Curso Especializado en Supervisión Psicosocial en el cual tanto la autora, como su colega Berta Guevara, participaron. La formación constó de cinco módulos en el tema de la supervisión psicosocial. Se agregaron prácticas de sesiones en el campo con grupos. La medida de formación fue apoyada por Pan para el Mundo, Iglesia Evangélica de Alemania.

7 Martín Baró, I. (1996), Acción e ideología, Psicología social desde Centroamérica. San Salvador, El Salvador: UCA-Editores.

Hoy en día, la psicología social sirve para poder interpretar los fenómenos sociales con las cuales nos confrontamos. Se orienta a tener una mirada crítica ante las condiciones inhumanas que generan trastornos mentales y al cuido sensible de personas afectadas-aboga enérgicamente a favor de las víctimas de abuso y de la violencia.[8]

A partir de una visión dialéctica del individuo en su relación con el contexto y el colectivo, refleja internamente reacciones e incongruencias o incapacidad de asimilar lo vivido con el objetivo de llevar a una liberación del individuo de cargas emotivas no elaboradas. Este enfoque busca desmontar una cultura imperante que justifica los intereses dominantes, descifrando su impacto en los rasgos del carácter.

Por lo tanto, la supervisión debe situarse en esta tradición que parte del supuesto de vincular la psicología con las demás ciencias, como también con el contexto en el cual se labora. Requiere de un análisis de las relaciones sociales, las relaciones económicas, las formas de producción y distribución y posesión de bienes, así como también del método dual, práctica-teoría, que tiene como objetivo iniciar la transformación de la sociedad hacia un conjunto social más justo y equitativo en cuanto a sus bienes materiales y espirituales, basándose en un fundamento radicalmente democrático. Ha de ser comprometida con la verdad, el análisis socio-político y los valores de los Derechos Humanos.

La transformación que busca la supervisión, enmarcada en este enfoque, se orienta al bienestar individual y grupal y sus interrelaciones armoniosas, que pretenden mejorar la condición laboral de todo el personal en una institución o empresa, produciendo satisfacción y bienestar en el trabajo y buenos resultados. El hecho como tal, que la supervisión se realiza en la mayoría de las veces con grupos y equipos, ayuda a superar la visión individualizada de los problemas con mayor rapidez y permite generar constelaciones de relaciones más sanas. De esa manera va promoviendo cambios en las personas y en las organizaciones.

Al igual que los procesos liberadores que impulsan la teología y la pedagogía de la liberación, la supervisión psicosocial va rompiendo moldes individualizados sin relación contextual. Esto se siente con más intensidad en el contexto de la postguerra en El Salvador, que costó la vida a miles de personas, entre ellas maestros y maestras,

8 Martin Baró, I. (1990) (I): La violencia en Centroamérica: Una visión Psicosocial; Revista de Psicología, UCA, San Salvador.

religiosas y sacerdotes jesuitas, entre ellos el psicólogo social, Ignacio Martín Baró.[9]

La supervisión, entonces, debe poder interpretar las emociones y conductas del individuo en estos contextos sociales, ser sensible y tomar en cuenta la historia y las relaciones socioeconómicas de poder con su respectivo orden. Y además tomar en cuenta lo que Martín Baró señaló como: la mentira institucionalizada, el rumor como comunicación intencionada para destruir valores como la solidaridad. Debería además considerar que una sociedad postconflicto, por lo general presenta índices más altos de violencia, porque la acción violenta es una válvula de escape y manifestación de traumas no sanados.[10] El hecho, de que El Salvador sea parte del triángulo norte junto con Guatemala y Honduras y que se encuentre en la cima de los países con más violencia en América Latina, es un fenómeno que sobrepasa lo esperado y genera una condición especial al trabajo de supervisión psicosocial que debe enfrentar las manifestaciones de múltiples traumas y sus impactos en las personas a supervisar.[11] Por otro lado habrá que tomar en cuenta que la práctica de atención psicosocial sólo se conoce en el ámbito grupal como atención comunitaria ejercida por los primeros equipos de Martín Baró[12], pero no con grupos de profesionales en ámbitos laborales y menos con la palabra supervisión, que para muchos evoca desigualdad jerárquica entre la persona que guía el proceso y los miembros del grupo.

El término supervisión psicosocial:

Es mejor llamarla "*Atención Psicosocial*", nos recomendó el dirigente de la Iglesia Luterana, dentro de un grupo de directores, que dieron la oportunidad de escuchar la propuesta de brindar el espacio de una práctica de supervisión psicosocial con un grupo mixto de docentes de tres colegios. Interés hubo desde el inicio, tal vez más bien la curiosidad o la intuición que era algo bueno que les llevaría a avanzar en conocimiento, de tal forma que los directores/directoras querían participar

9 Martín Baró, I. (2006): Hacia una psicología de la liberación. Psicología sin Fronteras, Revista Electrónica de Intervención Psicosocial y Psicología Comunitaria 2006, Vol. 1, Nº 2, Agosto, pp. 7-14

10 Hill T., A. y otros. Fundasalva. (1998): Otro rostro de la paz, pp. 32-39, San Salvador, El Salvador

11 Cervellón Castro. P.A. y otros. (1998) Violencia, subjetividad y género. En: Castillo, M.I., Piper, I.(Edit.): Voces y Ecos de violencia. Chile, El Salvador, México y Nicaragua, p. 242

12 Entrevista con licenciada Vilma Rodríguez, alumna del psicólogo Martín Baró, 14 de julio 2017, San Salvador, El Salvador.

también en el proceso de supervisión. El interés, una actitud de apertura a nuevos métodos y la gran confianza y benevolencia del obispo, nos facilitaron el inicio. Al hablar en El Salvador de supervisión se generaba fácilmente rechazo -se asocia en El Salvador con control y superioridad y esto no le gusta a nadie, porque está vinculado a una sensación de impotencia.

Es importante mencionar, que dentro de esto se incluyen dos criterios:

1. El criterio de diferenciación, de ponderación y niveles de autoridad: una persona es de más autoridad y poder que la otra, por lo tanto ella es la que evalúa a la otra.
2. La definición de criterios para la supervisión de alguien, un producto de cualquier forma y un resultado o impacto está basado en el hecho que el supervisor/supervisora lo determina.

El supervisor/supervisora tiene entonces el poder de la definición. En los últimos años, las intervenciones psicosociales han sido sobre todo prácticas a nivel comunitario y de albergues, así como en caso de emergencias por catástrofes naturales. Su objetivo era establecer un orden psicosocial a través de la estabilización del individuo en campamentos o como miembros de grupos focales y vulnerables[13]. La formación era más de corto tiempo para poder cubrir necesidades inmediatas de contención, especialmente en caso de traumas por pérdidas, protegiendo a los más débiles de acciones de abuso. Esta forma de atención se practica en el marco institucional -es decir la Iglesia Luterana Salvadoreña, donde laboran los colegios.

4. Nuestra práctica en un contexto especifico-La Iglesia Luterana

La Iglesia Luterana Salvadoreña existe desde 1952 como iglesia protestante histórica, fundada por misioneros procedentes del Sínodo de Missouri, en los Estados Unidos, una iglesia conservadora, originalmente de inmigrantes alemanes.[14]

En 1972, el Sínodo de Missouri envió a uno de los primeros pastores formados en el Seminario Teológico Ausgsburgo en México, el pastor

13 Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (2008): Guía para facilitadores con enfoque de la intervención en crisis en comunidades afectadas por desastres y pérdidas, El Salvador.

14 Aaltonen, H. (2013) Fe y Esperanza. Women´s Road to Leadership and Ministry in the Lutheran Church of El Salvador 1952-2009, Finland.

salvadoreño Medardo Ernesto Gómez Soto con su esposa. En los años ochenta, en medio de la guerra civil, la iglesia continuó con un servicio social comprometido a favor de los más necesitados y perseguidos, instaló al obispo y aprobó el ministerio de la mujer incorporándose posterior a su separación del Sínodo de Missouri a la Federación Luterana Mundial. El protestantismo, producto importado de Estados Unidos está marcado por una labor de educación y asistencia en diferentes ámbitos asumiendo tareas de desarrollo, pero sin participar en asuntos comunitarios, políticos orientados al cambio social.[15]

Conocida por su iniciativa ecuménica de obra social y Comité Permanente por la Paz, abogó por la solución dialogada del conflicto armado (1980-1992), la equidad de género, la paz y los Derechos Humanos. El obispo Gómez sobrevivió la detención y amenazas de muerte gracias a la solidaridad internacional. Preside la Iglesia Luterana Salvadoreña que hoy cuenta con más de 60 congregaciones y misiones en todo el país.

La iglesia y sus miembros han pasado por situaciones del conflicto armado, persecución, represión, amenazas y pérdidas – fenómenos que marcan la historia de esta institución. Esto significa por un lado, una carga emocional de la institución, que pesa sobre la iglesia y sus áreas de trabajo y, por el otro lado permite una mayor sensibilidad frente a personas al límite de la ley, o perseguidas, excluidas socialmente. Les facilita a sus miembros una cercanía, en algunos casos identificación puntual y un sentir de querer ayudarles. A su vez, el Obispo consideró su apertura hacia la supervisión en la primera fase más bien como acto que podía beneficiar a grupos vulnerables como los maestros y directores trabajando en contextos violentos, pero también como apoyo a las supervisoras en proceso de formación.

Un grupo de maestras y maestros

A pesar de cierta reserva al inicio, predominó una actitud de apertura que caracteriza a la iglesia, así como el interés de conocer nuevos enfoques. En la reunión con los profesoras y profesoras querían hablar todos y todas. Era como un gran intercambio, ruidoso, tan esperado y deseado por tiempos. Era el encuentro con el maestro/maestra que trabaja en las mismas condiciones -era de comunicarse en primer lugar e intercambiarse. Nos alegró cuando nos dimos cuenta que el pastor

15 Rohr, E., Wagner –Rau, U., Jansen, M. (Edit.) (2007). Die halbierte Emanzipation? Fundamentalismus und Geschlecht. Königstein, Taunus/Alemania: Ulrike Helmer Verlag.

quería participar en este grupo y nos costó entender, que esto no era recomendable, porque se trata de respetar las jerarquías –era el deseo de ser parte de un grupo de supervisión que era desconocido y a la vez atractivo.

Nos encontramos con el tema de conflicto de intereses. No es posible que una supervisora atienda a dos grupos que están en lados opuestos. Precisábamos de dos personas. Para los y las docentes fue la primera vez que alguien les ofreció un espacio para reflexionar y expresar sus emociones. Les gustó mucho estar en un lugar amplio, con zona verde, donde les atendieron de la mejor manera, con buen servicio y buena comida, era una forma de cuidarlos. Pronto sintieron que dos grupos al mismo tiempo, en el mismo lugar, como directores y maestros no era lo más apropiado, ya que se generaron a veces sentimientos de enojo y tristeza que no querían compartir con sus superiores. Necesitaban un espacio seguro y a continuación se trasladó la reunión del otro grupo a un día diferente. No conocían el trabajo enfocado sobre su lugar de trabajo. Sin embargo, no había barreras de hablar, se redujo el miedo, cuando se enfatizaba la confidencialidad como norma de trabajo.

Un caso de la sesión marzo de 2016 con los Maestros(as)

A mi pregunta: ¿Hay alguna situación o algún caso que quieran trabajar?

Un hombre, comienza a hablar de una niña de ocho a nueve años, que en su clase se levanta la falda para enseñar su cuerpo. Él describe la situación y también comenta otra expresión de la niña como conducta inapropiada. Algunos opinan. Dicen que han vivido algo parecido. Opinan, que la alumna quiere llamar la atención. Que ella tiene tal vez malos ejemplos en su casa. Que esto no es una conducta normal para una joven de su edad. Yo les animo a hacer preguntas aclaratorias. Pregunto también al expositor cómo se siente, pero no contesta.

Otro hombre habla de un niño que no quiere que otro alumno se siente en su pupitre, ni en su ausencia. Se enoja y pregunta: "¿Quién se sentó? No quiero que otro niño se siente en mi lugar."

Una colega relata que las maras pintaron en algún lugar del colegio sus siglas sobre un muro. Y luego, al cubrir sus siglas generó un problema, y que hubo una amenaza a muerte después. Hay otros aportes. Otros cuentan de amenazas y peligros, uno dice, de que las agrupaciones amenazaron a una maestra y sólo al presentarse él como su familiar, pudo salvar su integridad física.

Yo intervengo para decirles que ya tenemos varios temas y que podemos iniciar con uno de ellos. Comienza el profesor con el caso de la niña. Intervención: ¿Habló usted con sus superiores directos? o ¿Con el director del colegio? ¿Lo asumieron con responsabilidad? ¿Cómo se siente? Contesta que no. Los demás aportan con otras ideas como por ejemplo: Que él debe buscar un/a colega para hablar. Le preguntan ¿Por qué no se atreve a citar a la madre o al padre? ¿Qué temor le impide hablar con la dirección?

Finalmente, sale que él se siente muy incómodo. Él no sabe qué hacer. Que él va a hablar de nuevo con su superior, que hace falta orientación sexual en los colegios y que los educadores tienen miedo de criticar algo, porque algunos de los padres de familia tienen vínculos con grupos que cometen actos violentos y actúan fuera de la ley. Termina allí.

Como podemos ver en este caso, el maestro pudo hablar de lo que estaba sintiendo, de su impotencia. Parecía salir de la resignación y se planteaba nuevamente buscar a su superior para hablar de esta experiencia. El espacio de la sesión de supervisión, como resultado, le ayudó al maestro a hablar de un tema, que le provocó miedo, porque temía la reacción de la madre al mencionar una conducta problemática e indeseada de su hija. Podría vengarse, maltratarlo. Los compañeros y las compañeras mostraron empatía, le animaron a buscar al superior para tratar esta situación. El intercambio le hizo ver, que en otros colegios hay problemas parecidos y que detrás de esto se puede esconder un caso de abuso sexual infantil. Sin embargo en la próxima sesión que tuvimos nos contó que la niña había dejado el colegio por razones que no se desconocían.

El camino hacia la primera sesión con los directores

En primer lugar se pensaba trabajar solamente con los docentes. Dado que los directores querían también tener la experiencia de un proceso de reflexión, se abrió otro grupo más con otra supervisora: el grupo de las directoras y el director. Para la supervisión es importante trabajar con las jerarquías. Por lo tanto, el obispo no pudo participar. El 11 de marzo se inició la primera sesión con los dos grupos en un almuerzo en un salón de té. La introducción la hizo el pastor principal, destacando que el mejor supervisor era Dios y que se iba a iniciar con voluntarios. Siguieron seis sesiones hasta el final del proceso en octubre de 2016 con la entrega de diplomas en la iglesia luterana "La Resurrección" que documentaba el proceso.

Los temas principales

Trataron varios aspectos de la vida laboral en los colegios: La relación maestro(a) con la dirección, sentimientos, falta de comunicación. Algunos en su calidad de directores(as), se sintieron respetados por los alumnos, otros no. Los estudiantes se caracterizaban por la falta de disciplina y problemas de atención debido a la falta de responsabilidad de los padres. Manifestaron sentirse sobrecargados por las múltiples tareas que enfrentaban los maestros(as) en un aula con grupos heterogéneos. En la relación entre directores y maestros(as) predominaba la constante amenaza por el cierre de escuelas debido a los pocos fondos. Propusieron el diálogo y la necesidad de trabajar en reuniones los temas de violencia, falta de respeto y colaboración de padres, y abordar la escuela para padres.

Luego el grupo comenzó a ver los problemas desde una óptica mucho más amplia. Hablaron de la zona fuera del aula, de la situación de seguridad, los intentos de intervención de los pandilleros, a través de paseos por las escuelas, pinturas en los muros y sus maneras para defender el espacio de la escuela. Reflexionaron sobre el contexto de violencia, sus miedos, la valentía de algunos y la inseguridad y combates entre policía y pandillas que presenciaron. Hablaron de un niño muerto producto de la anomía. Problemas sociales de la comunidad como el ladronismo y la prostitución, que se refleja en la conducta de los estudiantes. Al final quedó un listado de temas a trabajar con el nombre de la persona que lo quería trabajar.

Las fases del proceso grupal

El inicio estuvo marcado por la dificultad de hablar en grupo con franqueza, sinceridad y crítica constructiva. Existía miedo a "romper el hielo", tener confianza.

En un segundo momento hubo un proceso de identificación con los demás. Era un tiempo de acercamiento. Parecía una conferencia de maestras y maestros. Se reconocieron como personas con las mismas dificultades en el aula y con las jerarquías. También algunos tuvieron otro trato, con más autoridad y seguridad en su comportamiento frente a las autoridades. Esto hizo pensar a los demás y sirvió como alternativa. Todos intercambiando, sintieron identidad y fuerza.

En un tercer momento, debido a los intercambios de palabras y constantes comentarios que no permitieron el trabajo de casos de

algunas personas, cambiamos y estructuramos desde el inicio la sesión, cada persona decidió su tema y definimos un orden de las personas a trabajar. Esta nueva modalidad fue una sugerencia en el taller de ECAP y nos ayudó a profundizar y centrarnos más en el trabajo de uno. Salieron propuestas e ideas, había más cooperación con la persona que presentaba el caso en el grupo. Surgieron propuestas constructivas y se generó un ambiente de solidaridad.

El espacio laboral está determinado por factores influyentes

El contexto: Es un contexto de la violencia.[16] La violencia se vive como fenómeno cotidiano. Se escucha de maltratos, lesiones y asesinatos, algunas personas han presenciado escenas de maltrato y agresión física severa. El sistema político y jurídico indolente genera un clima de dureza. En 2006 fue aprobada la Ley Anti-Terrorista que significa un rígido control para la población, especialmente la juventud y una limitación de sus derechos. El año de la supervisión, precisamente en marzo de 2016, el Parlamento decidió aplicar medidas especiales, que generan un clima de tensión, miedo y creciente violencia tanto de la policía, el ejército contra la población como de parte de grupos de pandillas.

La historia nacional: Es una historia de exclusión, a causa de la distribución no equitativa de la riqueza que produce el país. La oligarquía de las catorce familias se ha reducido a siete. Sin embargo no existe para las mayorías una perspectiva de salir del círculo de la pobreza. Hay, por lo tanto, una historia de pobreza estrechamente vinculada a la dominación oligárquica. La misma historia ha producido patrones patriarcales y racistas en función de mantener el poder en un grupo de hombres blancos con sus respectivos peones. La pobreza de las mayorías es condición para el bienestar de una minoría que no invierte ni apuesta a fortalecer al Estado. Se encuentra en El Salvador una debilidad institucional con un deficiente funcionamiento institucional en los últimos años. Es de conveniencia de los grupos pudientes mantener una fragilidad del Estado.

En agosto de 2015 llegó a un punto culminante.[17] La violencia se ejerce en las casas y en la comunidad. Los alumnos en algunos colegios tienen padres presos, madres violadas, son niños con síntomas de abuso

16 Servicio Social Pasionista (2017): Informe de Violaciones a los Derechos Humanos, San Salvador, El Salvador, pág.6– 8

17 http://observatorioviolencia.ormusa.org/

sexual infantil. Esto se concentra en el tema violencia como fenómeno cotidiano. Para el trabajo psicosocial quiere decir, que todas las personas que conforman la comunidad educativa (profesores/profesoras, estudiantes y familias) requieren de una atención. Además estamos frente al hecho, que los docentes necesitan ser escuchados y buscar conjuntamente estrategias para trabajar sin desgastarse. Esto significa, que todas las personas de la institución deberían contar con espacios de supervisión permanentes.

La cultura de la violencia-versus una cultura de paz y diálogo

La cultura de la violencia produce y reproduce patrones de dominación mediante el poder.

Lo conocido en las familias es el trato en base a:

- El autoritarismo
- La disparidad y asimetría de poder

La comunidad educativa está afectada por este mismo fenómeno en el aula, en la comunidad y la casa. Hay estrés familiar por desempleo y aislamiento y hacinamiento. Problemas de los adultos no resueltos se compensan mediante la drogadicción y el alcoholismo, que libera acciones de maltrato infantil y abandono. Son consecuencias de la migración ilegal a los Estados Unidos como remedio para todos los males de la sociedad. Y el encarcelamiento está vivido también por las familias como experiencia traumatizante de abandono. Esta cultura de violencia se consolida a través del tiempo y facilita la transmisión intergeneracional del abuso[18].

El espacio laboral está determinado por factores subjetivos

El cuerpo docente en las instituciones educativas trabaja con pocos materiales, es altamente motivado y posee valores humanos como creer en la justicia, la solidaridad y el trabajo en equipo. Se vive en una situación ambigua y cambiante: Por un lado amenazado por los grupos violentos fuera de la ley, por otro protegido por agrupaciones con poder territorial. Esta situación en los territorios se asemeja a la situación de territorios en conflicto durante la guerra civil (1980-1992), lo cual puede conducir a aplicar patrones de conducta conocidos, pero también

18 Compiladores: Portillo, N., Dr. Gaborit, M., Cruz, J.M. (2005) UCA Editores.Psicología Social en la Post-Guerra. San Salvador, El Salvador.

remueve los traumas de los tiempos de guerra, que en su mayoría no han sido elaborados. No hubo programas de atención psicosocial amplios para atender a las víctimas de actos de guerra, como los testigos de masacres y otros.

Hay situaciones en las cuales se encuentran amenazados por estar entre policía y pandilla. Esto genera tensión y miedo prolongado. Los estudiantes, según los docentes, buscan la confrontación con los maestros/maestras mostrando apatía y falta de disciplina, y les causa malestar. La interacción entre inspirar confianza, influir y llevarse bien con miembros de las pandillas es frágil, se debe preservar una neutralidad para no ser cómplices y tampoco reconocidos colaboradores con las autoridades.

El contexto comunidad y las constantes limitaciones, el miedo, las amenazas, dan cuenta de la cultura de violencia y el contexto en barrios con familias en condiciones precarias de vida. A la vez, el hecho de continuar es una muestra de la valentía y vocación de los maestros y las maestras que trabajan en zonas de alto riesgo.

Con esta experiencia, muchas veces no elaboradas, incidentes de catástrofes naturales como los terremotos e inundaciones presentan nuevos escenarios de violencia. Las víctimas de una violencia estructural se convierten a veces en victimarios, en muchos casos vinculados o partícipes de una violencia estructural.

La labor educativa adquiere una importancia extraordinaria y transcendente, por lo que la supervisión puede contribuir a generar condiciones humanas, fortalecer a los educadores y su labor y promover una cultura de paz. Pero para ello, los maestros(as) deben estabilizar su condición de asalariados con un sueldo digno y un contrato. Segundo, la supervisión debería fortalecer su posición pacífica frente a los conflictos que llevan sus alumnos y alumnas, apoyarles en la reflexión acerca de los impactos de los fenómenos de violencia que enfrentan día a día. Favorecer el apoyo mutuo y la búsqueda de soluciones conjuntas. En este espacio también podrían aprender técnicas para ofrecer mediación y dialogar e intercambiar problemas buscando soluciones con los afectados.

Resultados, reflexiones y observaciones

En la práctica hemos visto cómo maestros y maestras en estos espacios se sienten libres de hablar y pensar cómo mejorar su situación. Se van aliviando de los enojos y cólera. Piensan en estrategias para mejorar.

Se alivian de experiencias de miedo y dolor. Pero claro, también tiene limitantes: la supervisión no puede cambiar la situación material de los colegios. El año escolar se cierra en octubre y no permite seguimiento por cargas de trabajo. Para continuar la supervisión debe haber más fondos y continuidad.

El proceso requiere más tiempo. Al final se evaluó que el tiempo ha sido muy corto. El grupo necesitaba más confianza para poder realizar su trabajo de definir temas y trabajar situaciones concretas. Seis sesiones resultaron ser muy pocas para la dimensión de los problemas. La confianza es la medicina para curar muchas heridas de postguerra, la desconfianza aún prevalece y conjuntamente con estructuras autoritarias, evita la solución de los problemas urgentes. La supervisión fue aceptada por el personal. Se percibió como instrumento para mejorar el ambiente laboral, favoreció el encuentro y la comunicación, pero también como un espacio para empezar a hablar de las huellas de traumas históricos y de la violencia extrema.

La gran mayoría, incluidos los maestros y maestras, así como los directores(as) han vivido los impactos de la guerra y presenciaron escenas de duelo y terror, así como la ambigüedad de vivir en un sistema de dictadura autoritaria con dos grupos opuestos presentes al mismo tiempo en la vida de los pueblos y comunidades. A ello se agrega que en la actualidad los maestros y maestras de los colegios mencionados están expuestos a situaciones de alta carga emocional con el peligro de retraumatizaciones. Al inicio mi papel como supervisora extranjera que no hablaba bien el español no era bien aceptado, con el tiempo esta percepción fue cambiando hasta ser aceptada por el grupo.

En conclusión me parece que la supervisión psicosocial, en el proceso descrito, ha cumplido un papel de “partera”, que ayudó a crear una mirada nueva y diferente del entorno laboral en la escuela y los desafíos y amenazas que representa. Permitió ver, que los problemas no son falta de una persona, sino problemas generados por el entorno en casi todos los centros educativos y que por lo tanto requieren de una respuesta colectiva. Contar con un espacio seguro fue resultado de la supervisión, lo cual permitió vislumbrar nuevas perspectivas, experimentar o que significa la empatía de los demás colegas y el cómo la solidaridad los fortalece en su papel de orientador de materias y proyectos de vida.

"El(la) profe" es símbolo de un fundamento de confianza que aún tiene capacidad de sostener el edificio de valores para la futura generación. Sus grietas, afectaciones por cuestionamientos y carencias, reflejan la necesidad de un tipo de mantenimiento psicosocial. La relación de confianza entre docentes puede extrapolarse a la comunidad educativa y generar círculos concéntricos de confianza que abren espacios seguros para pensar objetivamente en las urgentes soluciones de sobrevivencia y perspectivas de la juventud salvadoreña.

Los docentes también pudieron expresar su malestar respecto a la poca colaboración de los padres y las madres de familia. Contando casos, llegaron a la conclusión, que no cumplen su papel de orientador y de cuidador de sus hijos y les causan un abandono emocional, porque ellos mismos no pueden enfrentarse bien a una situación de violencia delictiva o de violencia estructural como el empleo y la carencia de servicios básicos. Un punto muy sensible fue la crítica de los profesores y profesoras en asuntos salariales. En el transcurso del proceso se animaron a plantear a la dirección máxima en forma de una carta, su necesidad de pagos apropiados en cantidad y tiempos. Lograron que se hiciera una visita a sus escuelas.Y descubrieron su vulnerabilidad frente a la institución, su dolor por no encontrar la respuesta esperada a su compromiso con la institución. El ánimo y valor de expresarse es algo importante de este proceso, porque indica un empoderamiento. Dos maestras decidieron buscar otro empleo y salieron después de un cierre formal del grupo.

De todos y todas: directores, maestros/maestras manifestaron el interés de darle continuidad y entrar en una fase de consolidación. Con experiencias elaboradas, relaciones de confianza y reafirmaciones de valores se pueden superar muchas secuelas de incidentes no elaborados que dejan heridas como discusiones en las escuelas, experiencias de haber vivido amenazas y siendo testigos de acciones violentas extremas. El personal de los colegios debe enfrentar un complejo escenario de violencia: la comunidad. Las víctimas de una violencia estructural son los habitantes de zonas de mayor riesgo social y sus hijos. Algunas de estas personas cambiaron de ser víctimas a victimarios. Este cambio se puede revertir con sistemas no permisivos de violencia, que podrían ser inicios de cambios en una comunidad. La labor educativa adquiere una importancia extraordinaria y transcendente, por lo que la supervisión puede contribuir a generar condiciones humanas y promover una cultura de paz.

Bibliografía

Aaltonen, H. (2013): Fe y Esperanza. Women´s Road to Leadership and Ministry in the Lutheran Church of El Salvador 1952-2009, Finland, pp. 50-53

Balint, M. (1986): El médico, el paciente y la enfermedad, Buenos Aires/Argentina: Editorial Libros Básicos.

Belardi, N. (2002): Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München, Alemania: C.H.Beck Verlag, 4. Auflage.

Belardi, N. (2015): Supervision für helfende Berufe, Freiburg im Breisgau-Alemania: Lambertus-Verlag.

Bion, W.R. (1980): Experiencias en grupos. Barcelona/Buenos Aires: Paidós.

Buchner, D.(1994): Team-Coaching, Gemeinsam zum Erfolg.Wiesbaden/ Alemania: Gabler– Verlag.

Castaneda, C. (1980): Die Lehren des Don Juan. Ein Yaqui-Weg des Wissens. Frankfurt am Main/Alemania: Fischer-Taschenbuch-Verlag.

Cervellón Castro, P. A. (1998): Violencia, subjetividad y género, Chile, El Salvador, en: Edit.: Castillo, M.I., Piper, I.: Voces y Ecos de violencia. Chile, El Salvador, México y Nicaragua, p. 240-243.

Comelli, G. (1985): Training als Beitrag zur Organisationsentwicklung. Handbuch der Weiterbildung für die Praxis in Wirtschaft und Verwaltung. Köln/ Alemania: Goldmann.

Ebbecke-Nohlen, A. (2015): Einführung in die systematische Supervision. Heidelberg/Alemania: Carl-Auer-Verlag.

Hernández A. J. (1990): La supervisión como instrumento de intervención social. En Revista Documentación social N. 81, Octubre– Diciembre. Madrid. Pág. 81-98.

Hill, T. A. et al. (1998): Otro rostro de la paz. San Salvador, El Salvador. pp. 32-39.

Kersting, H.-J. und Neumann-Wirsig, H. (Ed.) (1996): Systemische Perspektiven in der Supervision und Organisationsentwicklung. Aachen/Deutschland: Institut für Berastung und Supervision.

Martín-Baró, I. (1996): Acción e ideología, Psicología social desde Centroamérica. El Salvador: UCA-Editores.

Martin-Baró, I. (1990) (I): La violencia en Centroamérica: Una visión Psicosocial; Revista de Psicología. San Salvador: UCA-Editores.

Martín-Baró, I. (2006): Hacia una psicología de la liberación.Psicología sin Fronteras, Revista Electrónica de Intervención Psicosocial y Psicología Comunitaria 2006, Vol. 1, Nº 2, pp. 7-14.

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (2008): Guía para facilitadores con enfoque de la intervención en crisis en comunidades afectadas por desastres y pérdidas, El Salvador.

Petzold, H.-G. (1998): Integrative Supervision und Organisationsentwicklung, Modelle und

Methoden reflexiver Praxis. Paderborn/Alemania: Jungfermann.

Portillo, N.; Gaborit, M.; Cruz, J. M. (2005). Psicología Social en la Post-Guerra. San Salvador/El Salvador: UCA Editores

Rohr, E.; Wagner-Rau, U.; Jansen, M. (Ed.) (2007): Die halbierte Emanzipation? Fundamentalismus und Geschlecht. Königstein/Taunus, Alemania: Ulrike Helmer Verlag

Servicio Social Pasionista (2017): Informe de Violaciones a los Derechos Humanos. El Salvador, pág.11

Dignificando nuestra lucha:

La supervisión psicosocial con defensoras de Derechos Humanos

Gerardo Espinoza Santos

Resumen

El presente ensayo pretende abordar una mirada más íntima respecto al proceso de Supervisión Psicosocial. Mediante el análisis de un caso concreto de aplicación, partiré de las experiencias de las personas involucradas, así como de mis reflexiones como supervisor.

Por medio de este, se platean las riquezas generadas por un proceso de Supervisión y se manifiesta la necesidad de incorporarlo como una estrategia de trabajo indispensable para las organizaciones en Defensa de los Derechos Humanos.

Introducción

Habitualmente la costa sur del estado de Chiapas y en específico el área que 'limita' con Guatemala, es escenario de diversas dinámicas sociales, dentro de las que se destaca la migración de personas, principalmente provenientes de países centroamericanos como Honduras, El Salvador y el país vecino, Guatemala. Personas que se sumergen en la 'aventura' migratoria por diversas razones, pero dentro de las que se destaca la violencia generalizada en estos países. Violencia que proviene de las pandillas, también conocidas como "Mara Salvatrucha" o "Barrio 18[1]", las cuales ejercen control de los territorios en donde se encuentran asentadas, generando temor y ejerciendo violencia extrema hacia la población que se resiste a colaborar o apegarse a sus mandatos.

1 Estas pandillas surgen en los años 80`s y a partir de ahí cobran popularidad y fuerza para el control del territorio. Se diferencian dos tipos, la Mara Salvatrucha o MS13 y la del Barrio 18, enfrentadas entre sí.

Por otra parte la pobreza extrema, falta de empleo, o salarios muy bajos, obligan a las personas a buscar mejores condiciones de vida en países al norte, como lo son México y Estados Unidos. Los flujos migratorios no son perfiles únicos, viajan desde personas adultas, hasta niños y niñas, que por otra parte van en búsqueda de la reunificación familiar.[2]

México en la actualidad implementa políticas migratorias restrictivas, que intentan frenar los flujos de personas que ingresan de manera irregular al país. Estas políticas suelen generalmente violentar los Derechos más básicos de las personas extranjeras, un ejemplo es la política antimigración mejor conocida como el "Plan Frontera Sur" implementada a partir del 2014, con el objetivo de detener los flujos migratorios que ingresan por esta franja fronteriza. Ante esta situación de violación sistemática a los Derechos Humanos, existen organizaciones civiles que promueven y defienden estos derechos. No obstante la labor de defensa de derechos se complejiza ante la existencia de violencia, discriminación y xenofobia imperante en el país.

La práctica de la Supervisión Psicosocial en la frontera sur de Chiapas, México, es relativamente nueva. A pesar del contexto adverso en lo que se refiere a la defensa y promoción de los derechos hacia personas en contexto de movilidad humana, diferentes organizaciones de la sociedad civil trabajan en la construcción de una sociedad más justa y equitativa. No obstante los escenarios frente a las múltiples violencias hacia las personas extranjeras, resultan también violentos para las personas que 'defienden'. En este sentido hace falta que los grupos de trabajo incorporen acciones de autocuidado y cuidado en los equipos para afrontar las dificultades del trabajo.

La experiencia que a continuación presento está basada en el trabajo realizado con una organización que se dedica a la promoción de los derechos sexuales y reproductivos de mujeres extranjeras y mexicanas dedicadas al Trabajo Sexual. Las mujeres realizan tal actividad en situaciones de vulnerabilidad, sin garantías de acceso a la salud pública, sin seguridad social, ni seguridad laboral en contextos donde la violencia física, sexual y psicológica prevalece.

2 Para profundizar sobre el tema de la niñez migrante no acompañada y las violencias que sufren como causa de expulsión y en los países de destino, véase Niñez interrumpida: violencia sexual y por motivos de género contra niñez migrante y refugiada centroamericana (KIND & CDH Fray Matías de Córdova 2017).

En las siguientes líneas se describirá el caminar de la supervisión, por lo que el análisis estará basado en las anécdotas de esas mismas vivencias. Por otra parte será una manifestación propia, como autor de este escrito, como supervisor, como defensor de Derechos Humanos, y sobre todo, como persona que intenta ser sensible a las dificultades que las personas en este ámbito laboral enfrentamos.

Lo importante es atreverse, aunque iniciar cueste...

Desde hace casi 12 años ejerzo la profesión como psicólogo social, desde mis inicios en este ámbito comencé a trabajar con personas en contextos de movilidad humana. A muy temprana edad profesional fui conociendo que hay personas que se ven en la necesidad de salir de su país para salvaguardar su integridad física y emocional. Desde ese momento supe que tenía un objetivo en la vida, entendí que estaba ahí para algo.

Han sido tantas historias dramáticas que he escuchado, ha sido mucho el dolor humano que he conocido y sé que al prestar oído, ese gesto puede ser suficiente para aquellas personas que lo necesitan. Pero entonces, ¿quién me prestaba su oído, con quién podía descargarme de todo ese dolor que recolectaba día con día entrevistando a las personas? Me podía indignar, pero no podía dejar que esa indignación me quebrara, no podía darme la oportunidad de sentirme frágil aunque fuera por un instante, porque yo estaba ahí para ayudar, y erróneamente creía que nadie me podía ayudar.

Fue así como poco a poco comencé a sentir que lo que estaba haciendo no tenía ningún sentido, que mis esfuerzos de intentar ayudar a la gente no eran de mucha ayuda, porque lejos de mejorar, las cosas empeoraban día con día, las estadísticas de personas desaparecidas o asesinadas iban en aumento, y la migración de personas de Centroamérica era mayor.[3] Pero, ¿qué hacía con esas frustraciones?, propiamente estaba experimentando el síndrome de "Burnout" o síndrome de desgaste laboral, pero no contaba con las herramientas para contrarrestarlo.

Años más tarde sin saber bien lo que era, tuve mi primer contacto con la supervisión psicosocial. Nunca antes en la región había escuchado de esta, pero por fortuna era una apuesta de la organización

3 En el micrositio Migrar para sobrevivir Se pueden encontrar testimonios y cifras que reflejan la actual situación de violaciones a los Derechos Humanos.

a la que recientemente estaba integrándome. Poco después tuve la oportunidad de hacer el curso especializado en supervisión psicosocial, y conocer más en profundidad el funcionamiento de esta. Jamás estuve tan convencido de que un proceso así era muy necesario para las organizaciones civiles en México. Ninguna de las muchas organizaciones que conocí y con las cuales tuve una relación, tenían un proceso de supervisión o similar a este. No obstante son organizaciones que están en el frente de lucha y cargando día con día con la impotencia que genera el dolor de la otra persona, al saber que por más que intentas ayudarle, siempre estará el llamado 'sistema' que genera el daño.

Muchas veces me he preguntado, porqué a pesar de evidenciarse las aberraciones de los gobiernos en contra de la gente más vulnerada, seguimos empeorando cada vez más, porqué muchas veces los métodos de resistencia o de lucha no dan resultados. Lo he experimentado, cuando comenzaba a sentirme cansado, todos mis esfuerzos por intentar hacer algo diferente no daban resultado. No obstante al tener un momento de catarsis, las ideas vuelven frescas y la creatividad resurge. Quizá esa práctica es la que necesitamos más, darnos la oportunidad de volvernos a sentir humanos y reconocer que lo que a las demás personas pasa, también puede afectarnos a nosotros. Aunque difícilmente el sistema se verá afectado o cambiará, estos cambios sí se verán reflejados en nosotros mismos y en las personas para las que trabajamos.

Formarme como supervisor implicaba claramente retos muy claros. Sabía que era una de las vías para darle otro sentido a mi lucha, pero cómo lo iba hacer en una ciudad tan pequeña, donde día con día las organizaciones ahí presentes estábamos en constante convivencia. Hasta ese momento, no me había dado cuenta que lejos de ser un obstáculo, era una oportunidad para ayudar a las(los) *compas*[4].

Sin embargo, había temor, quizá de enfrentarme a lo desconocido, o bien, intentar salir de esa zona de confort, aunque de confortable, nada tenía. Iniciar el proceso de supervisión psicosocial con la organización que durante casi año y medio me permitió crecer y profundizar en esta materia fue un proceso difícil. Pero es justo eso, sabía que iniciar un proceso de esta índole, conllevaría una responsabilidad

4 Es un término utilizado en México, que se ha popularizado entre las organizaciones civiles defensoras de Derechos Humanos, y se refiere al compañerismo o hermandad que hay entre estas.

enorme, ya que sentimientos, emociones y pensamientos danzarían en el círculo de confianza que se formaría con las personas participantes.

No obstante el definirme como defensor de Derechos Humanos, también implicaba tener presentes los conceptos de transferencia y contratransferencia[5], tan mencionados durante mi formación como supervisor, y los cuáles fueron fuertemente debatidos. Es así, hacer consciente y reconocer que de otra forma mis emociones y pensamientos podrían ser un catalizador para conducir al grupo en la búsqueda de las posibles respuestas a las interrogantes que emergían, ¿por qué estamos en una sociedad apática ante la violencia? ¿por qué la política migratoria vulnera a las personas extranjeras que ingresan irregularmente al país?, y sin duda la mayor de todas ¿qué podemos hacer y cómo?

A pesar de que desde un principio había una manifestación clara de parte del grupo de iniciar un proceso de reflexión de esta índole, como era de esperarse, también había resistencias para dar ese gran paso. Más sencillo que la conceptualización de la transferencia y resistencia descrita por Freud, según el cual la última es solo el resultado de la primera. Esta manifestación de resistencia de ambas partes era evidente. Había el reconocimiento de los propios temores y de resistirme yo mismo a ese proceso, ya que seguramente descubriría cosas que me harían reflexionar y quizá cuestionar mi posición de defensor de Derechos Humanos.

Posteriormente y conforme el proceso fue evolucionando, pude comprender que el inicio está marcado por el cuestionamiento. Puede que las respuestas a las interrogantes nos gusten o no, pero es la puerta que da entrada a un camino de trascendencia, ya que todo el proceso está marcado por el auto cuestionamiento. Sin embargo, para llegar a ello, primero iniciamos con cuestionar nuestro alrededor, por cuestionar el funcionamiento de las cosas, por qué son de tal o cual manera.

Por lo general, se inicia el proceso de supervisión bajo la creencia de que lo que ahí resulte será para el propio bien. Y es así, pero vale la pena ver más allá, vale la pena ver a las otras, a los otros, ya sea

5 La transferencia se refiere principalmente a la necesidad inconsciente del paciente para asociar eventos pasados con eventos presentes y proyectarlos hacia el terapeuta. Mientras que la contratransferencia es la misma dinámica, pero a la inversa, es decir del terapeuta hacia el cliente/paciente.

compañeras/os de trabajo, o bien a las personas que son nuestra causa. Hay que preguntarse cómo eso que estoy haciendo va a influir en la forma de relacionarme con las demás. Y es ahí donde quizá comienza a formularse la respuesta a esa gran interrogante planteada anteriormente. Se está tomando la decisión de hacer algo diferente, de hacer algo que va a trascender en las diferentes esferas de la vida, y en definitiva marcará un antes y un después en el ámbito laboral y personal.

¿Qué es la supervisión psicosocial?

Particularmente en el caso mexicano y más específico en el contexto al que pertenezco, la palabra "supervisión" puede interpretarse como el hecho de vigilar para cuestionar el trabajo que una persona está realizando. Esta vigilancia generalmente proviene desde las jerarquías en una institución o grupo 'formal'. Esto en algunos casos puede desencadenar resistencias por parte del grupo, sobre todo cuando la participación jerarquías se limita en el proceso.

Teniendo claro el funcionamiento de la supervisión, tal proceso dio inicio con el contacto y diálogo con la jerarquía de la organización a la cual iba a 'supervisar'. No obstante a diferencia de la idea primaria sobre la ausencia de la jerarquía en el proceso, en este caso la participación estaba abierta y casi obligada, ya que prácticamente la memoria histórica y la construcción de la organización, hacía que su participación fuera necesaria.

En la primera sesión de este proceso fue un grupo particularmente pequeño y más de la mitad anteriormente habían ocupado puestos jerárquicos. Esto facilitó que desde el inicio hubiera apertura y era evidente la necesidad de dar ese paso.

No muy alejado del concepto de supervisión psicosocial que se describe en *La supervisión: una guía para instituciones, mandos dirigenciales, colaboradores y colaboradoras* (Cornelia Rappe-Giesecke 1994), el grupo desde su propio sentir y con la más mínima idea sobre el concepto de esta, expresó su necesidad y dio nombre a lo que sentía, comenzando así con la apropiación del proceso y el reconocimiento de sus necesidades. Estas fueron las ideas respecto al concepto de la supervisión expuestas por las participantes:

"[La supervisión] es un espacio en donde se podría fortalecer la comunicación en el equipo, y también hablar de las cargas laborales a las que se enfrentan;

Es un espacio para hablar de las dificultades en el equipo y tomarse el tiempo de reflexionar;

Es la forma en la que se relaciona la persona con el ámbito social y por lo que es importante trabajar en estas dimensiones (Testimonios de las supervisadas)".

Por otra parte está el tema de las expectativas complementarias con la definición de Supervisión. Aquellas plantean también hechos hacia lo externo. Es decir, ¿qué sucede con las personas con las que trabajamos?, y ¿cómo este proceso puede influir para pensar o replantear las estrategias de lucha ante las múltiples vulnerabilidades que sufren las mujeres migrantes? Estas expectativas se van formando no solo en conjunto hacia el proceso y el avance del mismo, sino también hacia el supervisor(a), y entre las propias participantes. En este sentido, me atrevo a decir que las expectativas de un proceso de Supervisión Psicosocial son multidireccionales, dado que desde mi posición, yo también generaba mis propias.

Sin embargo, todas y cada una de las expectativas que generaba el grupo, y las que yo había generado se convertirían gradualmente en piezas importantes para la construcción del camino hacia donde el grupo quería llegar. En este sentido entiéndase el concepto de grupo de la forma amplia, no excluyéndome de este.

Particularmente en el caso explicado en este escrito, fue un grupo que estuvo en constante rotación de personal, por lo que estas expectativas se movían al ritmo del grupo. Todas y cada una de las personas que llegaban las traía consigo, aún en la ausencia estas permanecían, se convertían en el cimiento de esa construcción colectiva.

Tal como un hogar no se construye de la noche a la mañana, la supervisión requiere tiempo, y es el acuerdo al cual se tiene que llegar en el momento de aceptar "subirse al barco". El proceso requiere tiempo, cada una de las sesiones deja enseñanzas y buenos aprendizajes, pero estas son un conjunto que se tiene que retomar conforme se avanza y definitivamente ayudan a entender el camino recorrido.

Conforme el proceso fue avanzando, el equipo parecía fortalecerse y complementarse de los aportes de cada uno de sus miembros. Sin embargo, cada vez que una persona nueva se incorporaba al equipo, parecía la oportunidad perfecta para evaluar el avance del resto.

Es decir, se aprovechaba ese momento para que el grupo compartiera sus opiniones, reflexiones, y una idea mejor más construida de la Supervisión.

¿Qué efecto estaba causando la supervisión en el equipo?

Durante una de las sesiones y a poco más de un par de meses de haber llegado al equipo una nueva persona, describió que por fin había conocido la carga emocional y el gran peso que se generaba al no darse el tiempo para trabajarla:

> *Anteriormente trabajaba como cargador y chofer en una ferretería. Trabajaba desde muy temprano hasta muy tarde, llegaba a casa muy cansado de estar todo el día en el sol, de cargar cosas muy pesadas (cemento, hierro, arena). Cuando llegué aquí pensé que el trabajo era el más fácil del mundo. No podía comprender la razón de por qué la psicóloga se sentía cansada, ella solo habla con las personas, ¿cómo eso puede cansar a alguien?*

Al poco tiempo de su ingreso a la organización y con los primero contactos con la población para la que trabajaba se dio cuenta de que las cargas emocionales pueden ser más pesadas que un costal de cemento:

> *Ahora lo entiendo, he comenzado a sentirme cansado al llegar a casa. Sé que ahora no tengo que cargar cosas pesadas, ni andar mucho tiempo en el sol. El cansancio por el peso no lo siento en la espalda, sino en el pecho. Las historias que he escuchado son muy duras. Ahora sé que el trabajo de la psicóloga no es fácil. Ahora comprendo su cansancio porque yo también lo he sentido.*

La supervisión en este sentido permitió que el equipo fuera siendo empático consigo mismo, que entre las compañeras y compañeros entendieran sus necesidades y sentires. A partir de ese momento se podían ver fijamente e identificarse el uno con el otro. Cuando eso sucedió se podía ver que el camino que el grupo estaba siguiendo era positivo. Al principio hay limitaciones. Las personas se encuentran, se sientan, pero no son capaces de expresar sus sentires o ideas. Prevalece el "todo está bien", pero en el ambiente se percibe algo diferente. Basta con que una de ellas decida hablar de algo que está pasando, para que el resto del grupo pierda el temor de expresar sus opiniones y sentires. Pero llega ese momento, donde todos(as) hacen *click* y se empieza a dibujar un objetivo común.

La organización se va constituyendo como una familia, y es evidente que las jerarquías juegan el papel de padres o madres. Bajo esta analogía, la organización tiene que estructurarse para poder funcionar bien y que cada miembro de esa familia reconozca las responsabilidades que le corresponden. A nivel externo la organización en la defensa de los derechos de mujeres migrantes se convierte también en la figura paterna/materna. Muchas veces aunque no sea el modelo de trabajo de la organización, las(los) otros esperan esa protección. En esa línea también se generan expectativas, las cuales se convierten en un reto más, ahora no solamente se tienen que tener claras las expectativas propias del grupo, sino también lo que se espera de ellos como facilitadores(as) de un servicio.

No obstante son de las cosas que el grupo tiene que ir cuadrando en su quehacer profesional, y de ahí la importancia del establecimiento de límites, mismos que tienen que cuadrar con los objetivos generales de la organización y a su vez con los objetivos de cada integrante del equipo.

Conclusión

Sin duda alguna, el proceso de Supervisión Psicosocial me ha dejado grandes aprendizajes, por lo que espero que este ensayo sea una forma de exhortar a los profesionales de la salud mental a incorporarlo dentro de sus herramientas de trabajo. Pero también que la experiencia de la organización supervisada, sirva como ejemplo para otras organizaciones. En definitiva someterse a un proceso de supervisión psicosocial no es un lujo, sino una necesidad, y desde mi punto de vista es una apuesta política que se debería de incorporar en la labor de promoción y defensa de derechos humanos.

Quienes estamos en la lucha, también necesitamos cuidarnos, de lo contrario, tanto la mente y en la definición subjetiva, el corazón, se van desgastando, y un alma débil no genera nuevas ideas. Ante este contexto adverso necesitamos motivación, creatividad y esperanza.

Como se ha abordado anteriormente, la supervisión psicosocial, es un proceso largo, en el que es necesario invertir tiempo y responsabilidades, pero sobre todo ir haciendo conciencia de que el proceso se irá centrando en las participantes y en las formas de las relaciones laborales, en las diferentes esferas de la organización.

Si alguna vez me he repetido tantas veces aquel dicho “quien mucho abarca, poco aprieta”, ha sido en este proceso. Desde mi experiencia

trabajando como defensor de derechos humanos, me he visto en la necesidad de querer resolver toda la situación de violaciones a los derechos, y al no lograrlo es cuando se generan las frustraciones. Pero ha sido sumamente importante junto con el grupo, reconocer nuestros límites, incluso resulta más saludable centrarse en objetivos concretos y alcanzables, y que tales objetivos sean para la apropiación de cada miembro del grupo. En la medida de que el grupo se siente identificado con el quehacer de la organización (con sus objetivos), se convierten en piezas clave para el crecimiento grupal, es decir, el avance individual determina posteriormente lo grupal.

Bibliografía:

CDH Fray Matías de Córdova (2017). *#Migrar para sobrevivir.* http://migrarparasobrevivir.cdhfraymatias.org/

Cerda-Hegerl, Patricia (2006). *Dimensiones centrales de la cultura y la comunicación en América Latina hoy.* En: Actas del Programa de formación para profesorado de Español como Lengua Extranjera 2005-2006. Múnich: Instituto Cervantes, pp. 328-343.

Etchegoyen, R. Horacio (2002). *Los fundamentos de la técnia psicoanalítica.* 2ª ed. Buenos Aires: Amorrortu.

Fernández Barrera, Josefina (1997). *La Supervisión en el trabajo social.* 1ª ed. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

KIND & CDH Fray Matías de Córdova (2017). *Niñez interrumpida: violencia sexual y por motivos de género contra niñez migrante y refugiada centroamericana.* http://cdhfraymatias.org/web/wp-content/uploads/2017/06/Ninez-Interrumpida-En-espa%C3%B1ol_Full-Version.pdf

Rappe-Giesecke, Kornelia (1994). *La supervisión: una guía para instituciones, mandos dirigenciales, colaboradores y colaboradoras.*

La persona difícil era yo. Relatos de mis experiencias con la policía en México

Perla Guerra Ramos

Resumen

El presente ensayo es una reflexión personal sobre mi participación en la Policía en la Ciudad de México, durante 2010-2014. Una mirada para recuperar la historia de mi padre y sus efectos en mis propias decisiones laborales y profesionales. A través del relato, recupero las aportaciones de Yolanda Gambel sobre el impacto de la violencia en los individuos y su descendencia, así como el trauma psicosocial que planteó Martín-Baro. Es un relato que surgió a partir de la supervisión psicosocial en la que me formé en Guatemala, y el tomar conciencia de la importancia del impacto emocional que surge en los ámbitos laborales.

A principios de 2010 me invitaron a trabajar en la Policía Auxiliar de la Ciudad de México, con el reto de desarrollar un *Modelo de Cultura de Buen Trato* a una mayor escala y siendo parte de la institución.

Era un modelo que yo venía coordinando desde otra oficina de gobierno, era un programa que había surgido como una necesidad de habilitar herramientas de comprensión y empatía social por parte de los policías hacia la ciudadanía y que había tenido éxito en una zona al norte de la ciudad.

Asumir el reto, era una difícil decisión: ¿Yo trabajar para y en la policía? Cierto que ya tenía experiencia de trabajo con estos grupos, sin embargo era un planteamiento diferente trabajar y ser parte de una institución policial.

Finalmente decidí aceptar, era atractivo e interesante potencializar un modelo cuyos resultados habían sido reconocidos y evaluados previamente; tomando en cuenta la oportunidad que significaba desarrollarlo en una institución de treinta y cinco mil personas cuyos servicios se distribuían en toda la ciudad.

Los primeros meses fueron muy difíciles, no tenía oficina, ni equipo, dependía del Director General, quien había sido nombrado un mes antes de mi ingreso y estaba en pleno acomodo de equipos, formas de trabajo y reorganización institucional.

Sin duda alguna, él sería el principal promotor e impulsor de la Cultura de Buen Trato en las instituciones de seguridad pública y abriría muchas puertas para concretar mejoras en la dignificación del quehacer policial.

Sin embargo, el inicio sería bastante complicado.

Yo me sentía extraña todo el tiempo, hablaba diferente a ellos, pensaba diferente y actuaba diferente, me parecían violentos, rígidos en sus formas y poco creativos. Recuerdo que hasta reír parecía extraño, me miraban y algunas veces me llegaron a preguntar si me sentía bien o si ya había concluido mi trabajo.

Lo más complicado del proceso era el reto de hacer comprender a los mandos que la Cultura de Buen Trato, tenía que ver con todo, con los programas formativos, con los trámites de recursos humanos, con las consignas operativas; era una nueva perspectiva de ser y hacer. Para ellos, se trataba de un programa de sensibilización y capacitación, por lo que sólo consideraban actividades como: habilitar aulas, acordar un rol de horarios y la disponibilidad del personal.

Aunado a esto, tenía yo dos características que no podían pasar desapercibidas, mi condición de mujer y mi edad, de apenas 29 años.

Ante lo complejo que representaba la propuesta de incorporar la Cultura de Buen Trato, propuse realizar un recorrido en los diferentes sectores en que estaba organizada la policía, con la finalidad de conocer la operatividad y con ello presentarles una estrategia que partiera de sus necesidades y su lenguaje.

El primer día de visitas comenzó a las 4:30 am en un sector al Norte de la Ciudad, participé en la ceremonia de honores a la bandera, la lectura de las consignas y el orden del día.

Al concluir, los mandos del sector, que estaban integrados por: director regional, director del sector, subdirector y ocho comandantes, me invitaron a desayunar y tener un espacio para compartir sus necesidades y expectativas sobre el proyecto que me había sido asignado.

Pensaba que era una gran oportunidad de hablar del impacto de su trabajo en sus vidas personales, eso me daría muchísima información para después hablarles del buen trato.

Pronto comenzaron a surgir las anécdotas personales; la dificultad para estar con su familia y acompañarles en momentos significativos, cumpleaños, graduaciones, días festivos, los reclamos de sus parejas por no compartir y disfrutar la vida cotidiana, el efecto en su salud, el insomnio, el costo de mantenerse todo el tiempo en alerta.

Les pedí que me contaran la última vez que pudieron estar con sus familias, pensaba que ello me permitiría contactar con sus emociones y comprender sus decisiones para mantenerse en un empleo tan complejo y difícil.

Al escucharles, identifiqué que esas historias no me eran ajenas y me conecté profundamente con la conversación; en ese momento estaba sucediendo eso que Freud en el discurso inaugural del II Congreso de Psicoanálisis (1910), nombrara en su teoría psicoanalítica como Contratransferencia, es decir, estaban surgiendo sentimientos, recuerdos y emociones propias, como resultado de la relación que estaba teniendo con mis compañeros entrevistados.

Y sin darme cuenta, dejé de escucharles y comencé a relatar mis propias historias.

Durante mi infancia y adolescencia, mi padre había trabajado como policía en el resguardo de valores, en el sistema colectivo metro y en lo que más adelante sería la policía bancaria e industrial.

Se había perdido de algunos de mis cumpleaños, navidades y días significativos, llegaba cuando yo ya estaba dormida y se iba cuando yo apenas iba a despertar, por largas temporadas, solo lo vi en fines de semana.

Tenía mucho en común con mis compañeros y sabía de lo que hablaban; lo duro que había sido crecer con un padre policía.

Al salir de ese desayuno, sólo recuerdo que llegué al auto, avisé a mi compañero que no se preocupara, que necesitaba llorar; el pecho me dolía y las lágrimas no podían contenerse, venían de un lugar muy profundo, al que nunca había tenido oportunidad de llegar.

Cuando logré contenerme, necesité llamar a mi padre, le dije que le amaba y que era muy importante en mi.

Ahí estaba mi historia, el dolor de la ausencia de mi padre en momentos importantes de mi vida.

No era casualidad encontrarme trabajando ahí, tenía mucho en común con las personas que integraban la institución y comenzaba a entender y mirar diferente las actitudes, las formas y la rigidez.

Al comprender que tenía un sentido y razón mi presencia en la policía, quise también comprender la historia de mi padre y lo que lo llevó a ella.

La historia de mi padre

Mi padre, Luis H. Guerra Santiago, nació en 1956, era el hijo número 18 de Melquiades Guerra y su tercer esposa Mónica Santiago, había nacido en una tierra sin ley que se llama Cuesta Blanca, en el estado de Puebla, tenía nueve tíos y más de 70 primos.

A los 13 años le fue entregada su primer arma, un revólver 38 especial Smith Wilson, y con ello el encargo de vengar la muerte de su tío Julián.

"En ese tiempo a la autoridad no se le tenía miedo, cualquiera podía hacer lo que se le venía en gana; como aquellos 12 cabrones que mataron a mi medio hermano Gerardo, en medio de la plaza del pueblo, nomás por puritita envidia, porque era guapo, vestía de charro y lucía su caballo".

También se contrataban a otros para cumplir las venganzas, como a su padrino don Julio, a quien le fue encomendado ajusticiar a esos 12 hombres.

A los 16 años se casó con mi madre, Agustina Ramos Mesa, del mismo pueblo y después de un año de intentar salir adelante en medio de la pobreza y las pocas oportunidades, decidieron salir del pueblo y viajar a la ciudad.

Mi abuelo, se alegró de que se fuera del pueblo y le recomendó que si un día volviera, nunca dijera que se apellidaba Guerra.

¿Cuál hubiera sido el destino de mi padre si se quedaba en el pueblo?

Yolanda Gampel, (2002), en **"*El Dolor de lo Social*",** plantea que ningún individuo está a salvo de los efectos de eventos destructivos que seres humanos causan a otros, y que estos efectos no pasan necesariamente por líneas de causa y efecto y de procesos identificatorios detectables; ni distancia temporal.

Plantea que cuando un individuo se enfrenta con la violencia, el asesinato, la tortura, surgirán sentimientos de amenaza y miedo, que seguramente impactarán en su vida y las generaciones subsecuentes.

Escribe de las realidades que producen dolor, los conflictos por territorio, cultura y religión.

Mi padre había vivido un inevitable sufrimiento, había presenciado la muerte de tíos, hermanos y sobrinos. Había sido testigo de las familias destruidas, las venganzas cobradas, las persecuciones y las consignas asignadas de generación en generación. Por su parte, mi madre, había vivido el sufrimiento de las mujeres, la violencia del machismo de su padre, la impotencia, el miedo y la rabia por la injusticia, las limitantes por ser mujer y la agresión a la que tenía que someterse.

Estos hechos, no podrían pasar desapercibidos y dejarían sus huellas en las nuevas historias que habrían de construir como pareja y familia. ¿Esto también podría haber sido un trauma psicosocial?

Martín Baró (2000) fue quien desarrolló el concepto de trauma psicosocial para generar un marco conceptual para abordar los problemas psicológicos y sociales que se derivan de determinados contextos socio-históricos.

Resaltó el origen social del trauma y sus consecuencias no exclusivamente en las víctimas directas y sus familiares, sino también en sus descendientes, quienes lo vivirán a través de los mandatos, expectativas y legados, que indudablemente impactarán sus proyectos de vida.

Propuso tres aspectos que definen el trauma psicosocial:

1) su carácter dialéctico
2) la necesidad de identificar las causas sociales que lo sustentan y
3) el hecho de que la presencia de eventos traumáticos siempre afecta las relaciones sociales y su mantenimiento a través del tiempo

Estos elementos me permitieron comprender lo que significaba la policía para mi padre:

- Representaba un lugar seguro para llegar;
- La consigna era la misma que en la familia, el cuidado del otro;
- Era el garante de la justicia y de que los malhechores recibieran un castigo;
- Pero ante todo, era un lugar protegido, menos peligroso, donde parecía que estaba a salvo;

Por supuesto que sus experiencias previas en relación a la muerte y el dolor, le permitía soportar un ambiente tan pesado y violento.

Mi propia historia

Ante todo esto, me preguntaba yo ¿qué hacía en la Policía?, ¿Acaso estaba viviendo una repetición de los mandatos y legados familiares?, ¿Cuál era mi papel entonces?

Ese desayuno provocó una reflexión profunda, mi perspectiva cambió, mi mirada se volvió más compasiva, comprensiva y reflexiva de las diferentes realidades de mis compañeros y colaboradores.

Comprendí el dolor y las dificultades personales que hacían a las personas migrar, en búsqueda de una mejor vida, de ponerse a salvo. Me permití contactar con el sufrimiento que provocan las ausencias y los sacrificios.

Recuperar mi historia personal me permitió a nivel laboral:

- Tener una mayor sensibilidad para comprender mi aportación en la institución.
- Reconocer mis límites.
- Pude ser creativa en mi rol de mujer joven, para incidir en decisiones y en los proyectos operativos.
- Logré disfrutar y no estar enojada todo el tiempo.
- Ofrecí respuestas más humanizadas, que impactaron y permitieron pequeños cambios.
- El buen trato, tuvo una buena aplicación al interior y al exterior de la institución.
- Reconocí y valoré el aporte de la policía, sus limitantes y dificultades en el trabajo.
- A nivel personal, me permití ser cuidada, protegida.
- Fui más amable con mi autoexigencia, fui más sensible.
- Me dí cuenta de mi necesidad de ser congruente con mis valores y creencias.
- Me sentí reconocida y apreciada en el trabajo.

Mi participación en la Policía duró cuatro años, en los que el aprendizaje y los retos fueron el pan de cada día, no fue fácil, viví muchos momentos de emociones intensas y contradictorias, tuve grandes satisfacciones y logros, pero también viví procesos llenos de frustración e impotencia.

El programa tuvo un gran avance, se capacitaron más de 18 mil policías en la cultura de buen trato, se impulsaron acciones que dignificaron su trabajo, se ofrecieron nuevos mecanismos de escucha y denuncia sobre los malos tratos de comandantes, se fortaleció el área de equidad de género, desde donde se capacitó e impulsó a mujeres para los puestos de mayor jerarquía, se aplicó una cultura de reconocimiento e incentivo a las buenas acciones policiales, entre muchas otras actividades y programas.

En mi último año, logré concretar una "Campaña de dignificación y disfrute de la paternidad", se imprimieron cuatro carteles con imágenes de policías al cuidado de sus hijos e hijas, mismos que fueron colocados en los servicios, espacios públicos y medios de transporte; realizamos un foro donde personal de todas las jerarquías y responsabilidades compartieron sus experiencias en relación a la paternidad, en medio de lágrimas y emociones, reconocieron las historias con sus padres que les llevaron a decidir ser policías y lo doloroso que es perderse de momentos en la vida de sus hijos.

A la distancia, puedo reconocer lo importante que fue para mí reflexionar y recuperar mi historia personal, familiar en esta experiencia profesional. Reconozco que no fue un hecho al azar mi colaboración en esta institución y me siento satisfecha de haberla vivido con tanta intensidad y amor.

Bibliografía

Gampel, Yolanda (2002): El dolor de lo social. En: www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd26/gampel.pdf

Martín-Baró, I. (2000): Psicología social de la guerra-trauma y terapia. San Salvador, El Salvador. UCA-Editores.

Un ejercicio de supervisión psicosocial en un proceso en movimiento

Ana Elena Barrios, Liliana Souza, Patricia Zamudio[1]

Resumen

El presente artículo retrata un ejercicio de supervisión psicosocial (SP) realizado en el periodo de agosto a octubre de 2016 por tres supervisoras en México, en el seno de un equipo de profesionales provenientes de distintos lugares que trabajan en la defensa de los derechos de las personas migrantes. El grupo se conformó específicamente para llevar a cabo una Misión de monitoreo que visitó diecisiete centros de detención migratoria en México, situados en nueve estados de la república.[2] El objetivo de dicha misión fue documentar la situación en materia de derechos humanos, así como los impactos psicosociales, llamados "huellas institucionales", que la detención migratoria genera en las personas migrantes.

En este proceso, se llevaron a cabo tres sesiones de SP con el fin de brindar un espacio de reflexión colectiva y elaboración de las huellas institucionales presentes también en la Brigada de monitoreo. En el texto, exponemos esta experiencia de SP, si bien alejada del modelo clásico, provechosa en su contribución al fortalecimiento del proceso grupal. Además, presentamos un análisis sobre la dinámica grupal y las huellas institucionales emergidas en el espacio de la supervisión. Finalmente, exponemos los logros y retos de esta experiencia con miras a futuros abordajes.

1 Nuestro agradecimiento es para todo el equipo de la Brigada de Monitoreo, que confió en nosotras para la implementación de las sesiones de SP. Ha sido su participación franca y comprometida la que permitió dar forma a la experiencia que compartimos en este texto.

2 Los estados son: Chiapas, Ciudad de México, Coahuila, Nuevo León, Puebla, Querétaro, Tabasco, Tamaulipas y Veracruz.

1. Breve contexto sobre la detención migratoria en México

Las personas migrantes que cruzan México han salido de sus países –principalmente de Centroamérica– tratando de escapar de las condiciones de pobreza y violencia cada vez más profundas en las que viven. En 2014, por ejemplo, el 32 por ciento de la población de El Salvador vivía en pobreza, mientras que las cifras para Honduras y Guatemala eran de 63 y 60 por ciento, respectivamente.[3] Por otra parte, la tasa de homicidios en 2016 para El Salvador fue de 80.9 por cada 100,000 habitantes, la de Honduras fue de 57.9 y la de Guatemala de 31.8 (La Prensa Gráfica 2017).[4]

Lejos de responder a la necesidad de protección y bienvenida de las personas migrantes, las leyes y políticas mexicanas sobre migración utilizan la detección, detención y deportación de personas como estrategia para controlar los flujos migratorios irregulares. El Instituto Nacional de Migración (en adelante INM) es el aparato del Estado mexicano encomendado para implementar dicha política migratoria. Lo hace a través de los centros de detención migratoria (en adelante CDM), llamados "Estaciones Migratorias" o "Estancias Migratorias". En 2016, la Secretaría de Gobernación reportó 188,595 eventos de detención, un aumento de más del 100 % respecto a 2013, cuya cifra fue de 86,298 eventos.[5]

Dadas las condiciones de violencia prevalecientes en sus países, en vez de ser detenidas y deportadas, estas personas debieran tener la oportunidad de gestionar el procedimiento necesario para obtener el reconocimiento de su condición de refugiadas.[6] Desafortunadamente, la deportación expedita invisibiliza a las personas migrantes y sus situaciones, y les impide tener el tiempo suficiente para tomar una decisión

3 Información obtenida en la página del Banco Mundial, en la cual se pueden consultar las condiciones socioeconómicas de diversos países del mundo. (http://www.bancomundial.org/)

4 La fuente identifica las instituciones encargadas de reportar estos datos: para Guatemala, el Instituto Nacional de Ciencias Forenses; para Honduras, la Secretaría de Seguridad / Policía Nacional; y, para El Salvador, la Policía Nacional Civil. (http://www.laprensagrafica.com/amp/2017/01/06/17344-homicidios-fueron-cometidos-en-centroamerica-en-2016)

5 En julio de 2014, México creó el "Programa Integral Frontera Sur", con fines de contención fronteriza y gestión de flujos migratorios. Las detenciones de migrantes se incrementaron significativamente a partir de entonces. En 2014, se detuvieron 127,149 personas, mientras que en 2015 se registraron 198,141. Situación de los Derechos Humanos de las Personas Solicitantes de Asilo y Refugiadas en México. Centro de Derechos Humanos Fray Matías de Córdova y otras organizaciones. Informe presentado ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos. Washington D. C. 17 de marzo de 2017. (http://sinfronteras.org.mx/wp-content/uploads/2017/03/InformeAuienciaCIDH_-17_Marzo.pdf)

6 El Alto Comisionado de Naciones Unidas para Refugiados en México reportó que 8,781 personas solicitaron en 2016 la condición de refugiado, lo cual representa un incremento del 1067 % a las recibidas en 2011 (http://www.acnur.org/donde-trabaja/america/mexico/).

informada sobre la conveniencia de solicitar tal reconocimiento. Además de los riesgos y privaciones que enfrentan las personas migrantes durante sus trayectos, la detención y su prolongación traen consecuencias significativamente adversas para su vida e integridad.

En lo que respecta a los CDM, se trata de lugares con una estructura carcelaria en todas sus formas: distribución y restricción de espacios, uso de barrotes, rejas, muros y alambres, así como diversas formas de vigilancia, que van desde personal con esas funciones específicas, hasta estructuras físicas –más o menos complejas, dependiendo del centro de detención– diseñadas específicamente con ese cometido. Informes de organizaciones de la sociedad civil que visitan los CDM alertan sobre las condiciones violatorias de los derechos humanos presentes en ellas y la necesidad de visibilizarlas y transformarlas.[7]

Abonando a estas iniciativas ciudadanas, recientemente el Consejo Ciudadano del Instituto Nacional de Migración (CCINM) –que constituye una plataforma de la sociedad civil de diálogo y colaboración con el INM en aras de avanzar hacia el respeto de la dignidad de las personas–[8] implementó una *Misión de monitoreo* a los CDM durante los meses de agosto, septiembre y octubre de 2016, la cual incluyó cuatro rutas a lo largo del territorio nacional: Centro, Sur (Costa Pacífico), Noreste y Sureste (Golfo de México).[9]

2. Brigadistas en camino: los pasos metodológicos de la misión de monitoreo

El grupo de personas encargadas de esta tarea, es decir, la *Brigada de monitoreo*, incluyó a integrantes del CCINM y algunos profesionales expertos de diversas disciplinas relacionadas con la temática. Además, consciente de la importancia de registrar las huellas institucionales[10] de la detención en las personas migrantes, la Brigada incluyó un equipo psicosocial, que recogería las afectaciones psicosociales en las personas detenidas, así como en el personal del INM.

7 Ver, Sin Fronteras, 2016, *Detención Sin Excepción: 15 Años de Monitoreo de la Situación de los Derechos de las Personas Privadas de su Libertad en Estaciones Migratorias de México.*

8 Lineamientos del Consejo Ciudadano del Instituto Nacional de Migración. Pueden consultarse en la página del CCINM (http://www.gob.mx/inm/acciones-y-programas/consejo-ciudadano-del-instituto-nacional-de-migracion)

9 Para mayor información, puede consultarse el Informe Final del Monitoreo del CCINM: *Personas en Detención Migratoria en México. Misión de Monitoreo de Estaciones Migratorias y Estancias Provisionales del Instituto Nacional de Migración.* (Julio de 2017).

10 Ver la sección 5.

Una vez definido el objetivo de la misión de monitoreo, el CCINM se dio a la tarea de diseñar la metodología más adecuada. La inclusión de la perspectiva psicosocial a la Misión de monitoreo fue sugerida al CCINM por una de nosotras –psicóloga colaboradora en uno de los centros de derechos humanos que da seguimiento al tema migratorio en la región sureste. La propuesta fue bien recibida por la Presidente del Consejo. De esta manera, se integró un equipo técnico psicosocial con experiencia profesional en áreas como: atención a personas privadas de la libertad, tanto en cárceles como en CDM. Como resultado de cuatro reuniones de discusión teórica, sumadas a la revisión documental y selección de instrumentos para la detección de sintomatología asociada a trauma, depresión y ansiedad, el equipo psicosocial elaboró un cuestionario psicosocial para su aplicación a personas migrantes privadas de la libertad, el cual se sumaría al resto de los instrumentos de monitoreo.

Si bien como equipo psicosocial teníamos un objetivo de investigación dentro de la Brigada, el ejercicio de reflexión y diálogo, nuestra experiencia previa, así como nuestra formación en supervisión psicosocial, nos llevó a preguntarnos sobre la pertinencia de ofrecer un espacio de contención psicológica para las y los brigadistas. La necesidad de tal espacio se haría más evidente tras la emergencia de retos de diversa índole durante las visitas; por ejemplo, la necesidad de controlar las emociones y de manejar la tensión durante las reuniones con los funcionarios; ser disciplinados con los tiempos y respetuosos de los acuerdos internos y con el INM; obtener la información necesaria sin descuidar la confidencialidad, consentimiento y bienestar de las personas entrevistadas, etc.

Nuestra participación como brigadistas a lo largo de las distintas rutas nos permitió una observación continua y más detallada de la dinámica colectiva y de los fuertes impactos emocionales y psicosomáticos que el contacto con la institución estaba generando en la Brigada –incluidas nosotras mismas. Fue así que abrimos un espacio de supervisión psicosocial, que quedó a cargo de las tres psicólogas.

3. La supervisión psicosocial en esta brigada

Entendemos la supervisión psicosocial como un procedimiento de asesoría y apoyo a la práctica profesional a partir de la reflexión continua, dirigida, sistemática y crítica en torno a ella. Su objetivo es prevenir situaciones de desgaste laboral, mejorar el manejo de crisis y conflictos, promover la salud y cuidado de las y los trabajadores, contribuir al

aprendizaje personal e intercambio colectivo, reconocer logros, aptitudes y límites, aumentar la satisfacción personal y mejorar los servicios que ofrece la persona, equipo u organización. Si bien estábamos convencidas de las bondades que la supervisión podría ofrecer a la Brigada, su implementación suponía para nosotras retos importantes.

En este caso particular, pensamos que este abordaje podría contribuir a descifrar las huellas institucionales que estaban siendo grabadas en los cuerpos, psiques y corazones de los integrantes de la Brigada con cada visita. Si bien nuestra función como supervisoras no era el análisis institucional como tal, estaba implicado de manera indirecta o secundaria, pues la Brigada basaba su labor de monitoreo precisamente en *la mirada*, esto es, en la observación de la institución, por lo que estaba siendo sometida –no sin cierta resistencia– a lo que desde la supervisión psicosocial, Franz Wellendorf (s/f) llama «proceso de absorción». Este se refiere a un ejercicio de ajuste que ejerce la institución sobre cada nuevo elemento que la penetra y que es percibido como un agente perturbador de la estructura y dinámica institucionales, por lo que requiere ser metabolizado y asimilado por la institución, neutralizándole y volviéndole inofensivo.

A este proceso de absorción se sumaban las cargas afectivas que el propio monitoreo implicaba, entre ellas: 1. La preocupación por obtener la información necesaria y suficiente sobre el funcionamiento de la institución, de las condiciones de encierro, de los procedimientos y eventuales violaciones a los derechos humanos, para elaborar el Informe de monitoreo; 2. El impacto provocado por las historias de violencia, dolor y trauma –antes y tras la detención– que las personas migrantes compartían en sus testimonios, así como la impresión por el conocimiento de las precarias condiciones laborales del personal; y, finalmente, 3. La propia dinámica del grupo, pues debía afrontar rápidamente tiempos cortos, espacios conflictivos, obstáculos, decisiones, imprevistos, entre otros.

Si bien, buena parte de estas huellas institucionales e impactos subjetivos se estaban recogiendo en las bitácoras de campo[11], la supervisión psicosocial pretendía ir más allá y abrir espacios que permitieran la descarga afectiva, la reflexión sobre la tarea y el fortalecimiento a nivel personal y colectivo para llevarla a buen término. Esto no significa que los y las brigadistas carecieran de estrategias de cohesión, seguridad y cuidado, siendo una de las más efectivas la creación de un "grupo de

11 Las bitácoras de campo se diseñaron por los propios brigadistas (investigadores) para la evaluación del proceso de investigación, la cual incluyó una valoración subjetiva.

whats app" que ayudó a que todos y todas las brigadistas se acompañaran a la distancia y estuviesen atentos a cualquier incidente, necesidad o emergencia que pudiese ocurrir durante el monitoreo.

Teníamos claro que para la supervisión el dispositivo grupal era el apropiado. El grupo, en tanto campo donde se expresan las dinámicas relacionales, permite visualizar los procesos transpersonales que brindan sostén simbólico y psicológico a sus miembros y mantienen la cohesión necesaria para realizar un propósito en común. Pese a esta claridad, debíamos ser cuidadosas en definir el curso y manejo de esta supervisión grupal por varias razones técnicas que, finalmente, nos hicieron ver que no podríamos realizar un proceso de supervisión *clásico*, es decir, con base en los lineamientos de continuidad de un proceso, con un encuadre definido de antemano, y con un grupo permanente y cerrado. Entre los desafíos a enfrentar estuvieron los siguientes:

En primer término, las características del grupo, pues no constituía un *equipo* como tal, es decir, sus miembros no comparten un espacio laboral sino que se organizaron sólo para la Misión. No obstante, sí existía una figura colectiva previa: el CCINM, que constituía el referente articulador. Además, no todos los y las brigadistas participaban en todas las visitas a la vez, sino que se integraban a cada ruta de manera voluntaria con base en su aportación a la investigación, pero sobre todo, en sus propias agendas. Es decir, se trató de un grupo abierto, cualidad que se reflejó también en los espacios de supervisión. Dos características más fueron su multiculturalidad y multidisciplinariedad, pues se integró por personas originarias de distintos países y regiones de México, todas ellas con diversas profesiones y campos de trabajo, aunque –como ya se mencionó– familiarizadas con las temáticas migratoria y de derechos humanos.

En segundo lugar, la movilidad y apertura grupal que caracterizaban a la Brigada significaron la imposibilidad de contar con lugares y tiempos definidos para llevar a cabo las sesiones de supervisión, por lo que decidimos integrarlas a la propia agenda del grupo. Finalmente, esto se tradujo –como señalamos– en que la composición del grupo en cada sesión fuera distinta, y no fuese posible tener el encuadre habitual. Este encuadre implica límites espaciales y temporales establecidos al inicio de un proceso de supervisión y acuerdos de trabajo definidos entre los participantes y el supervisor o supervisora, tales como: lugar de reunión constante y con específicas condiciones físicas, número determinado de sesiones y tiempo acotado de duración de cada una, socialización de los objetivos y metodología de la SP, delimitación de

roles y jerarquías, así como un compromiso de asistencia y permanencia de los participantes. La imposibilidad de conjuntar estos elementos en esta experiencia tendría su impacto en la dinámica de las sesiones de supervisión implementadas.

En tercer lugar, era indispensable para nosotras tener en cuenta los distintos roles que cada una desempeñaba en la totalidad del proceso de monitoreo, pues ello impactaría sin duda en la experiencia de supervisión del grupo, en nuestra capacidad para facilitar las sesiones y, especialmente, en las movilizaciones transferenciales y contratransferenciales que suelen expresarse en toda interacción humana. Las tres supervisoras éramos parte activa en el monitoreo como brigadistas –y, por tanto, estábamos expuestas también a las huellas institucionales. Y, finalmente, una de nosotras es la presidente del Consejo Ciudadano y coordinadora responsable de la Misión, lo que implicó considerar también las cuestiones de poder y liderazgo dentro de la supervisión. Para afrontar esta multiplicidad de roles, nuestra principal estrategia fue optar por el rol de observadora participante para la Presidente y mantener el lugar de la facilitación activa para las otras dos supervisoras. Igualmente, para cuidar nuestra capacidad de contacto emocional/distancia autorreflexiva, fueron muy importantes las discusiones colegiadas. No obstante, como se verá, esta multiplicidad de roles también tendría su impacto en las sesiones de supervisión.

4. La metodología empleada en este ejercicio de supervisión psicosocial

Con base en lo anterior, nos dimos cuenta de que nos encontrábamos ante la disyuntiva de abordaje de acuerdo con las dos propuestas grupales en SP, esto es, entre la metodología del grupo Balint y la relativa a los equipos de trabajo. Mientras que la primera se refiere al análisis casuístico de la labor profesional a partir de la reconstrucción de las vivencias y reflexión sobre las interacciones y escenas asociadas al caso en revisión, la segunda se centra sobre todo en el análisis de la cooperación y relaciones internas del grupo, para prevenir o manejar posibles crisis o conflictos de acuerdo al devenir grupal y la labor cotidiana de trabajo.

Optamos finalmente por una modalidad complementaria de abordaje, que diera cabida al análisis psicodinámico del grupo en cuanto equipo de colaboración, pero tendiente ante todo hacia un abordaje Balint, es decir, centrado en el análisis de la tarea: el monitoreo en sus diversas fases. Así mismo, además de las herramientas aportadas por

la SP, creimos conveniente enriquecer la metodología con otras que permitiesen al grupo concentrarse en sus emociones, sensaciones, reflexiones, acciones y otro tipo de manifestaciones en torno a la experiencia. Algunas técnicas utilizadas fueron: la imaginería y relajación corporal, la lluvia de ideas, el desplazamiento espacial y el análisis de sueños vinculados con la tarea, entre otras.

Realizamos tres sesiones de supervisión, cada una en un contexto distinto y, en función de este, con una metodología propia.

La primera se efectuó el 14 de septiembre de 2016, en un centro de derechos humanos con sede en la Ciudad de México, como parte del trabajo grupal de evaluación del monitoreo y preparación de un Informe preliminar de resultados. La sesión inició con un ejercicio de imaginería psicocorporal, cuyo objetivo fue que los y las participantes lograsen rememorar la propia experiencia de monitoreo. Se trataba, sobre todo, de conectarse consigo mismos y con esos recuerdos y sensaciones corporales que remitían concretamente a las visitas a los CDM. Posteriormente, repartimos a cada participante post-its de tres colores: en el primer color, se les pidió escribir sensaciones, emociones y sentimientos experimentados durante la misión de monitoreo. En el segundo frases que recordaran dichas por las personas migrantes detenidas, y en el tercero, frases de los funcionarios de la institución. Los post-its fueron pegados en papelógrafos que colocamos en el piso, al centro del espacio que ocupamos. Una vez escritas, el grupo se puso de pie y, caminando alrededor de los papelógrafos, cada integrante fue leyendo en voz alta las palabras que llamaran su atención. Al terminar la ronda, el grupo ocupó sus asientos y una de las supervisoras abrió el diálogo con la consigna: "quisiera que platicáramos un poco de ¿qué fue lo que se les movió con las visitas a los centros de detención?". Durante la siguiente hora, la sesión siguió la metodología tradicional de una sesión de supervisión.

La segunda sesión se realizó el 30 de septiembre, en casa de una de las participantes, luego de la «Tercera Sesión Ordinaria del Consejo Ciudadano», en la cual se hizo entrega del Informe preliminar al INM.[12] Habíamos preparado una metodología amplia para la supervisión, pero no fue posible emplearla, ya que la sesión inició más tarde de lo previsto. Se pidió a los y las participantes que se tomaran un momento para rememorar la reunión que acababan de tener con las autoridades migratorias e imaginaran una *escena* que condensara de cierta manera *eso* que acababan de vivir. Podía ser una película, el título de un libro,

12 El Acta de la Sesión puede consultarse en la página del CCINM.

alguna frase o una experiencia previa; una imagen que pudiera explicar –a quienes no estuvieron ahí– qué pasó. Se les invitó a que pensaran en lo que escucharon, lo que vieron, sus pensamientos y lo que sintieron, no sólo emocionalmente sino en el cuerpo, para después compartirlo entre todas. A continuación se inició el diálogo grupal.

La tercera sesión de supervisión se efectuó el 6 de octubre, como parte final de la última visita de monitoreo de la Misión, realizada durante dos días al CDM más grande del país, "Estación Migratoria Siglo XXI", en Tapachula, Chiapas. La SP se llevó a cabo en casa de una de las supervisoras. En esta sesión, para iniciar, la supervisora pidió a las y los participantes que cerraran los ojos y se pusieran cómodos ahí en su lugar. Les guió para que se centraran en su respiración, se fueran relajando y enfocando su atención en cada parte de su cuerpo y fueran recordando, poco a poco, lo que había ocurrido en esos dos días: lo que habían hecho, los rostros que habían visto, las sensaciones que habían tenido, las emociones, sentimientos y pensamientos, en cada momento. Después de ese "recorrido" por la memoria de los dos días anteriores –en cuanto tuvieran presentes todas esas sensaciones y emociones– debían abrir los ojos. La invitación para la apertura del diálogo y la reflexión grupal fue: "¿quién quiere compartir lo que sintió?".

De acuerdo con nuestro plan original del ejercicio, después de estas tres sesiones, el siguiente paso sería compartir con la Brigada la sistematización de las mismas para que pudiera valorar la continuación del espacio de supervisión para una segunda fase, que abarcara el proceso de elaboración del informe final del monitoreo. Desafortunadamente, no pudimos cumplir con esta tarea, debido principalmente a las agendas saturadas de la mayoría de las y los brigadistas.

5. Análisis de la dinámica grupal de la brigada y de las huellas institucionales emergidas en el ejercicio de supervisión psicosocial

A) *La institución: "la máquina" y sus huellas*

Hablar de las huellas institucionales es hablar de sus mecanismos –visibles y ocultos-, sus entrañas. Todas las estructuras de los CDM, tanto físicas como del propio funcionamiento de la institución, se orientan al control de las personas. Se controla su movilidad, sus acciones, su tiempo, sus ritmos, su rutina, sus interacciones, su acceso a la información

y contacto con el exterior, en una dinámica y una lógica que se explica desde lo que Michel Foucault (2002) llamó *vigilar y castigar*. El propósito implícito y explícito de estos centros de detención es tener un control absoluto de las personas detenidas, no sólo de sus espacios y acciones determinadas por el tiempo y el espacio de la detención, sino también, de forma real y concreta, de su destino. Al detener y deportar a las personas, el INM tiene el poder de cambiar el curso y el proyecto de sus vidas.

Profundizando en la dinámica institucional, estos centros se describen desde el concepto planteado por Goffman (2001: 13) de "institución total", que se refiere a: "un lugar de residencia y trabajo, donde un gran número de individuos en igual situación, aislados de la sociedad por un periodo apreciable de tiempo, comparten en su encierro una rutina diaria, administrada formalmente". Este tipo de instituciones ejerce una dinámica de "absorción" de la persona que la atraviesa y, a través de la reglamentación basada en los "intereses institucionales", ejerce una especie de posesión de sus distintas dimensiones: su funcionamiento cotidiano, su cuerpo, su pensamiento, sus principios y su discurso.

En el caso del INM, la institución ha construido su estructura orgánica, objetivos y discurso institucional –explícito e implícito– desde el propósito bajo el cual ha sido concebida y construida: el control migratorio fundamentado en la seguridad nacional. De manera que los distintos elementos físicos y simbólicos de la institución responden a dicha lógica.

Se trata entonces de una *institución total* de dimensión nacional, con una función estratégica para la geopolítica regional, que tiene bajo su control a personas en situación de especial vulnerabilidad, relacionada con el hecho de estar en un país desconocido –a merced de una autoridad con los medios para aplicar o no una ley desconocida– y agudizada por las causas que les han hecho migrar. Esta suma de elementos resulta en una diferencia descomunal de poder que genera un marco de violencia institucional, que se expresa en diversas formas más o menos explícitas, dependiendo del centro de detención, del funcionario o funcionaria en cuestión –su jerarquía, su lugar de poder con respecto a las personas detenidas, sus funciones y otros elementos personales-, así como de las circunstancias específicas de la detención de la persona.

Esas dinámicas de violencia institucional en sus distintas expresiones generan impactos psicosociales en las personas, no sólo en las personas privadas de libertad, sino también en las y los funcionarios. Estos impactos son los que hemos llamado *huellas institucionales*, cuya intensidad impactó también a la propia Brigada.

Para analizar al INM y las huellas que esta institución deja en la psique de las personas que entran en relación con ella, el espacio de supervisión constituyó un lugar donde pudieron emerger dichas huellas, a través de la propia vivencia del equipo de la Brigada. Para facilitar esta identificación y expresión, nos apoyamos en la teoría de Lorenzer (1970) sobre la *comprensión escénica*, que se refiere a "entender una interacción entre el sujeto y el entorno. Se trata sobre todo de captar una escena actual, o sea, una situación en su totalidad. [...] se entrelazan pues la comprensión lógica y psicológica para entender una escena" (Rohr 2006). En los tres espacios de supervisión psicosocial, se identificaron varias escenas e imágenes que son reveladoras de la dinámica de la institución y de las huellas institucionales en el equipo de la Brigada y su propia dinámica grupal.

En las sesiones de supervisión, al analizar al INM, el grupo hizo alusión a la imagen de "la máquina". Nos parece una imagen que refleja de manera justa muchas de las características del Instituto: es fría, desalmada, precisa, mecánica, hecha de diversas piezas y con un funcionamiento sistemático para un objetivo específico. ¿Cuáles son los efectos de esa máquina en las personas que son puestas en sus entrañas?

B) *Una huella profunda: el trauma*

E. Rohr (2012) expone preceptos clave sobre la conceptualización y comprensión del trauma en ciertos contextos y expone cómo se hace presente en los procesos de supervisión psicosocial. Recuerda a Keilson (1979), quien sostiene que el trauma no es resultado de un solo evento, por el contrario, debe comprenderse como un proceso que continúa incluso después de que terminan los hechos traumáticos, y emerge y se reactiva en secuencias. Por su parte, Becker (1992 y 2006) y Martín-Baró (1990) insisten en que el trauma: "es frecuentemente el resultado de un desastre de origen humano y por lo tanto un fenómeno social y político que afecta a la sociedad como un todo. Resaltan la importancia del entorno social de un sobreviviente en el desarrollo futuro del proceso traumático" (Rohr 2012: 6-7).

Esta concepción del trauma nos guió en la comprensión, desde una dimensión amplia, de lo vivido por las personas migrantes en detención, quienes han sufrido una sumatoria de eventos traumáticos que se relacionan con las causas por las que migraron, vinculadas con una serie de violencias estructurales de suma crudeza, y al enfrentamiento de diversas situaciones traumáticas a lo largo de todo su trayecto migratorio, en el que siguen sufriendo violencia. En cada uno de estos momentos, el entorno social constituye la propia raíz de la situación

traumática y el Estado genera marcos de casi total impunidad que perpetúan el trauma. En estos contextos, la detención es el paso que institucionaliza de forma más evidente la cadena de violencias que viven las personas migrantes, donde el propio hecho de ser arrancadas de su proyecto de vida se suma a la experiencia misma de la detención y privación de libertad en esos centros.

Durante el monitoreo, la Brigada recogió una gran cantidad de testimonios de estas vidas sometidas a cadenas interminables de situaciones traumáticas de origen social, que se concatenan unas con las otras y se intensifican con las propias situaciones traumáticas de la detención y la violencia institucional. Estas huellas profundas marcaron al propio equipo de la Brigada. Las sesiones de supervisión sirvieron como espacio seguro de contención para la expresión emocional, a través de la palabra, así como de la expresión corporal. El grupo compartió diversas emociones y sensaciones generadas durante los monitoreos, que se manifestaron y nombraron: enojo, rabia, indignación, dolor, asco, tristeza, llanto, frustración, impotencia, vergüenza, preocupación, culpa, estupor, molestia, ansiedad, angustia, irritación, agotamiento, coraje, asombro, incredulidad, sorpresa, admiración, seguridad e inseguridad, empatía, esperanza, sostén mutuo, alegría.

Muchas de las personas de la Brigada compartieron que presentaron reacciones psicosomáticas posteriores a su participación en alguna o algunas de las rutas de la Misión de monitoreo. Las dolencias, manifestaciones físicas y emocionales que sufrieron varias de las y los miembros de la Brigada fueron: agotamiento extremo, irritabilidad, dolor de cabeza, dolor de garganta, tos, gripa intensa, fiebre, malestar estomacal, vómito, diarrea y alteración del ciclo menstrual. Allí encontramos las huellas claras de los procesos traumáticos vividos por las personas migrantes, que se hicieron presentes en quienes los escucharon de forma tal que, a través del proceso de *contratransferencia*, lo volvieron parte de su propia vivencia corporal. Retomando las nociones de Becker y Martín Baró antes expuestas, en el equipo de la Brigada estos síntomas se intensifican al enfrentar la indiferencia, justificación e impunidad por parte de la mayoría de las autoridades y el personal del INM, con quienes el grupo debió lidiar, hacerse escuchar y dialogar.

Para las propias supervisoras fue un desafío recibir las huellas institucionales, cumplir nuestro rol como brigadistas, y después dinamizar el espacio psicosocial de supervisión recogiendo las huellas compartidas por el grupo. Así, no estuvimos exentas de impactos:

tensión corporal, cansancio, saturación mental, malestar emocional y somatizaciones. El diálogo entre nosotras y la procuración de espacios propios de autocuidado fueron invaluables para hacer frente a estas respuestas.

C) *La Brigada: las distintas formas de ser "grupo"*

El grupo de brigadistas, con las características que se han expuesto, se conformó como tal para realizar una tarea específica. La principal forma en la que se organizó el trabajo en la Brigada y las distintas situaciones que hubo de enfrentar caben en lo que Wilfred R. Bion denominó *Trabajo-tarea*, que consiste en: "pensar en el asunto, buscar y aplicar conscientemente principios, buscar los datos necesarios y relevantes, elaborar soluciones a las dificultades" (Rohr y Duque 2015). Esta forma de organizarse marcó la línea general de conformarse como un "grupo"; sin embargo, hubo otras formas que se adoptaron en determinadas circunstancias, que estaban marcadas por las distintas interacciones que tenía.

La Brigada tuvo a lo largo de la Misión diversas interacciones[13] a distintos niveles: con las autoridades de diferentes jerarquías del INM, con el personal del INM, con las personas privadas de libertad, con organizaciones pro migrantes y al interior de la propia Brigada. Cada una de estas interacciones estaba marcada por una determinada dinámica y códigos particulares de comunicación. Esto explica algunas de las dinámicas que constituyeron a este "grupo".

Los elementos comunes que encontramos en el fondo de las interacciones de los distintos niveles con el Instituto, como *los elementos al fondo de las escenas* relacionales, son ciertos símbolos alusivos a la realidad migratoria y su contexto actual: *territorio, control territorial, guerra, poder, fronteras e identidad nacional.* Estos símbolos han sido centrales en la forma como se ha tejido la trama relacional de la Brigada, en sus distintos componentes. En ese sentido, apoyándonos en la noción de *membrana grupal*, de Didier Anzieu (2004), mientras es posible tener bien identificado al enemigo –o se está en su presencia-, opera una suerte de cierre de la membrana, borrándose las diferencias internas, y estas diferencias y desacuerdos se proyectan hacia afuera. Pero

13 Tomamos el concepto de "Interacción" en Silva (2005: 1): "El proceso de interacción humana presupone necesariamente comunicación, aunque exista una intención contraria. Estamos siempre comunicando algo, sea por medio de palabras u otros medios no verbales, tales como gestos, postura corporal, posición y distancia en relación a los demás".

cuando el grupo se encuentra a salvo y se discute el porqué y cómo del trabajo con el Estado y sus representantes, ahí comienzan a emerger las diferencias entre los miembros y se abren paso otros discursos, identidades y grupos de referencia externos.

Cabe señalar que en la propia dinámica de la Misión de monitoreo, así como en el espacio de supervisión, se dramatizó la temática migratoria: apertura y cierre grupal, multiculturalidad e identidad, además de la movilidad y el traspaso de fronteras. Durante el monitoreo se expresó –como era de esperarse– en el propio recorrido de cuatro rutas geográficas, yendo en grupo –siempre distinto– de un centro de detención a otro, y en ese movimiento continuo de dispersión y reagrupación, ya fuese para investigar, ya para compartir las impresiones (las huellas) en cada visita. Constituían un grupo multicultural, incluidas personas de origen mexicano, que entraban a las entrañas de *la máquina* para conocer las condiciones de detención de otro grupo más amplio, también multicultural, justamente encerrado por esta condición, a manos de otros mexicanos. Para algunos de las y los brigadistas mexicanos, su identidad nacional se vio trastocada, ¿cómo no sentirse culpable del propio origen en este escenario de discriminación?, ¿cómo diferenciarse de los componentes de *la máquina*?

En las sesiones de supervisión, esta movilidad espacio-temporal fue parte de su propia implementación: bajo los ritmos y espacios que la dinámica de la brigada fue abriendo en el proceso. Pero, además, con un grupo distinto cada vez, cuyos integrantes entraban y salían. Como si el deseo de romper las fronteras (los límites) se expresara así, sabiendo que esa membrana grupal podía traspasarse sin romper los vínculos, sin perderse a sí mismos ni el objetivo hacia el cual se camina. ¿Cómo mantener un espacio definido y seguro cuando los límites son vividos como coartación de la libertad, cuando la diferencia se ha vuelto asunto de seguridad nacional, cuando el objetivo es que caigan los muros que nos separan y deshumanizan?

D) *Las polaridades y la integración*

Desde la propia génesis de la Brigada, existió la noción compartida del "ellos" y "nosotros". Si bien el propio espacio del CCINM tiene justamente el sentido de constituir un puente de diálogo, las organizaciones y personas defensoras de derechos humanos que participaron lo hicieron desde una clara posición de ser un órgano distinto al Instituto, con su identidad y planteamientos propios.

Desde esta claridad, se generó el proyecto de la Brigada como una estrategia de incidencia, en la que "nosotros" entramos en el terreno de "ellos", con ciertos objetivos. A lo largo de las rutas del monitoreo, fue clara esta posición radicalmente distinta entre "ellos", el INM, y "nosotros", la Brigada. En el desarrollo de la Misión, emergieron otras polaridades, marcadas por diferencias abismales en la propia institución: entre las propias personas detenidas versus el personal del INM, el lugar de las autoridades del INM versus el lugar del personal de base, las oficinas administrativas versus los centros de detención.

En las reflexiones que emergieron en las sesiones de supervisión, se identificaron también otras polaridades: la función de la Brigada de ser "de incidencia" versus la función de "gestión de casos", el inclinar los espacios de reflexión-supervisión al diálogo racional centrado en lo técnico-político versus dar lugar a la expresión y escucha de emociones, luchar versus sentir y reflexionar. Esta dinámica fue nombrada por uno de los miembros como "el vaivén", mientras que otro mencionó la dificultad para parar: "si nos detenemos, nos hundimos en el pesimismo". Esta figura, como de un péndulo que va de un lado al otro, expresa este juego simultáneo "en dos canchas".

En su artículo, Rohr (2012:10-11) comparte la forma en la que el trauma se hizo presente en el grupo participante en la supervisión: "En este caso, el trauma se evidenció en el grupo como un estado básico y permanente de conflicto, produciendo síntomas y temores de –ahogamiento– y finalmente una crisis severa". La pregunta que emerge en este punto del proceso es: ¿cómo evitar que el trauma se exprese a través de la fragmentación en este proceso-grupo?, ¿cómo evitar repetir la inercia de la polarización y fragmentación "ellos" versus "nosotros" al interior del propio equipo?

Creemos que estos espacios de supervisión psicosocial permitieron abrir un diálogo honesto que abona hacia la integración de las polaridades, como se hizo evidente en la tercera sesión, en la que una de las participantes comentó que uno de los grandes aprendizajes que había tenido en el proceso de la Brigada había sido poder integrar nuestra función de incidencia con nuestra función de atención. Rohr (2012: 12) sostiene que: "sentir, experimentar y vivir la relación con otros es decisivo para soportar y superar la fragmentación y polarización siempre asociada al trauma" y traducir en práctica la pregunta final de una de las sesiones de supervisión ¿valdrá la pena detenernos a reflexionar?

6. Conclusiones

Realizar este ejercicio de supervisión psicosocial ha sido de una gran riqueza para el grupo y para el proceso de la misión de monitoreo, así como para nosotras, las tres autoras de este artículo, supervisoras. Valoramos los logros alcanzados a través de esta experiencia, en la que pudimos comprobar que la supervisión psicosocial es un abordaje que contribuye a este tipo de ejercicios de muchas maneras, en particular en lo siguiente:

- Es posible acceder y trabajar sobre las huellas institucionales que quedan grabadas en las personas que participan del monitoreo.
- Brinda un espacio de contención emocional y elaboración de las experiencias, en particular las más dolorosas.
- Constituye un espacio de reflexión que ayuda a integrar en la visión grupal la dimensión emocional para ser incluida en la estrategia posterior de incidencia.
- Mejora las relaciones de confianza y honestidad dentro del equipo.
- Contribuye al conocimiento mutuo de las motivaciones y expectativas con respecto al proceso.
- Se enriquece el incorporar diversas herramientas metodológicas en el desarrollo de las sesiones.

A través de esta experiencia, también identificamos desafíos que es importante tener presentes para próximos ejercicios de SP:

- Es un reto trabajar con un grupo abierto y variable.
- En un proceso que ocurre en un tiempo determinado, como lo fue esta Misión de monitoreo, la intensidad del proceso dificulta hacer un espacio específico para la supervisión.
- Debido a la multiplicidad de roles, es un reto tomar y mantener la distancia necesaria para ejercer la función de supervisora.
- Resaltamos la importancia y necesidad de contar con un espacio de elaboración, autocuidado y co-supervisión ante escenarios de violencia, como los enfrentados en esta experiencia.
- Fue importante tener la flexibilidad de ajustar la supervisión a las diferentes fases del proceso.
- Es necesario sensibilizar a las organizaciones de derechos humanos sobre la importancia de incluir las dimensiones emocional y reflexiva en su trabajo cotidiano.

Si bien la mayoría de estos retos se relaciona con haber experimentado una forma *sui generis* de supervisión psicosocial, en esta experiencia en particular, por todas las características ya expuestas, no habría sido posible seguir un modelo *clásico* de SP, de manera que elegimos asumir el reto. Haciendo una valoración, creemos que el aporte de este ejercicio fue grande. En este sentido, queremos motivar a otras supervisoras y supervisores a explorar y compartir los aprendizajes de tales ejercicios.

Bibliografía

Anzieu, Didier. (2004). La dinámica de los grupos pequeños. Biblioteca Nueva: Madrid.

Asociación para la Prevención de la Tortura y Alto Comisionado de las Naciones Unidas para Refugiados. (2014). *Monitorear la detención migratoria, Manual Práctico.* Ginebra: APT y ACNUR.

Becker, D. (1992). Ohne Hass keine Versöhnung. Das Trauma der Verfolgten. Freiburg: Kore. (Citado en Rohr 2012)

___ (2006). Die Erfindung des Traumas-verflochtene Geschichten. Berlin: Edición Freitag. (Citado en Rohr 2012)

Bion, Wilfred. (1990). *Erfahrungen in Gruppen*. Francfort. (Citado en Rohr y Duque 2015.)

CCINM. (2017). Informe Final del Monitoreo del CCINM: *Personas en Detención Migratoria en México. Misión de Monitoreo de Estaciones Migratorias y Estancias Provisionales del Instituto Nacional de Migración.*

Foucault, Michel. (2002). *Vigilar y castigar. El nacimiento de la prisión*. Traducción de Aurelio Garzón del Camino. Buenos Aires: Siglo Veintiuno.

Goffman, Erving. (2001). *Internados Ensayos sobre la situación social de los enfermos mentales*. Buenos Aires: Amorrortu Editores.

Insyde (2013). Diagnóstico del Instituto Nacional de Migración. *Hacia un sistema de rendición de cuentas en pro de los Perechos de las Personas Migrantes en México.* Instituto para la Seguridad y Democracia, A.C. http://insyde.org.mx/wp-content/uploads/2014/03/Diagnostico_INM_Insyde_2013_Completo

Keilson, H. (1979). Sequentielle Traumatisierung bei Kindern. Deskriptiv-klinische und quantifizierend-statistische follow– up Untersuchung zum Schicksal der jüdischen Kriegswaisen in den Niederlanden. Stuttgart: Enke. (Citado en Rohr 2012)

Lorenzer, Alfred. (1970) *Sprachzerstörung un Rekconstruction*. Frankfurt. (Citado en Rohr 2006).

Martín-Baró, Ignacio. (1990). "Guerra y Salud Mental." En *Psicología Social de la Guerra: Trauma y Terapia*. San Salvador: UCA Editores. (Citado en Rohr 2012).

Rohr, Elisabeth. (2012). "Desafiando la empatía en un contexto traumatizante. Experiencias como Supervisora Analítica de Grupo en una Sociedad Postconflicto". *Revista Psicólogos*. Colegio de Psicólogos de Guatemala. Año 02. Núm. 5. Abril, 2012. P. 6-12.

_____. (2006). *Compendio "Diplomado en supervisión grupal: Teorías de Grupo"*. Elaborado para el Diplomado en Supervisión Grupal, con apoyo de GTZ, ECAP y PCON: Guatemala.

Rohr, Elisabeth, y Duque, Vilma. (2015). Materiales del 2do. Taller del Curso Especializado en Supervisión: "Comprender y Controlar Procesos Grupales". Ciudad de Guatemala. Del 21 al 25 de septiembre de 2015. ECAP/EED/DGSv/ Universidad del Valle de Guatemala.

Segura, Edwin. (2017). "Centroamérica con más de 17 mil Homicidios en el 2016". Enero 5. El Salvador: La Prensa Gráfica. http://www.laprensagrafica.com/2017/01/06/17344-homicidios-fueron-cometidos-en-centroamerica-en-2016#sthash.fTbw9St4.dpuf.

Silva, Ercilia. (2005) *Modalidades de interacción grupal.* Texto base del Taller Emprendedores Rurales– Yo formo parte de las soluciones, realizado durante el I Seminario Iberoamericano de la Creatividad y la Innovación, la Antigua Guatemala, 09 al 11 de febrero de 2005. *http://www.crearmundos.net/reflexionados/modalidades.pdf*

Sin Fronteras. (2016), *Detención Sin Excepción: 15 Años de Monitoreo de la Situación de los Derechos de las Personas Privadas de su Libertad en Estaciones Migratorias de México.*

Situación de los Derechos Humanos de las Personas Solicitantes de Asilo y Refugiadas en México. Centro de Derechos Humanos Fray Matías de Córdova y otras organizaciones. Informe presentado ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos. Washington D. C. 17 de marzo de 2017. http://sinfronteras.org.mx/wp-content/uploads/2017/03/InformeAuienciaCIDH_-17_Marzo.pdf

Wellendorf, Franz. (s/f). "La supervisión como análisis de instituciones. Traducción de Rohr, Elisabeth, y Duque, Vilma. (2016). Materiales del 5to. Taller del Curso Especializado en Supervisión: "Individuo y Organización". Ciudad de Guatemala. Del 10 al 14 de octubre de 2016. ECAP/EED/DGSv/ Universidad del Valle de Guatemala.

Instrumentos normativos

Acuerdo por el que se reconoce al Instituto Nacional de Migración como Instancia de Seguridad Nacional. Publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 18 de mayo de 2005.

Ley de Seguridad Nacional. Publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 31 de enero de 2005 (última reforma publicada DOF 26-12-2005).

Páginas Web

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR): http://www.acnur.org/donde-trabaja/america/mexico/

Banco Mundial: http://www.bancomundial.org/

Consejo Ciudadano del Instituto Nacional de Migración: http://www.gob.mx/inm/acciones-y-programasconsejo-ciudadano-del-instituto-nacional-de-migracion

Instituto para la Seguridad y Democracia, A.C. http://insyde.org.mx

La Prensa Gráfica http://www.laprensagrafica.com

Sin Fronteras http://sinfronteras.org.mx

Cultura e inconsciente social: Experiencias grupales en Sudáfrica, Guatemala y Cisjordania

Elisabeth Rohr

Al inicio de mis reflexiones deseo citar a Alfred Lorenzer, un psicoanalista y sociólogo de Fráncfort del Meno en Alemania, que en numerosas publicaciones ha ahondado profundamente en la perspectiva científica del psicoanálisis: En *Intimidad y sufrimiento social* escribe: "El psicoanálisis es... una ciencia vivencial concreta (...). Saca a relucir, lo que ninguna otra ciencia logra concientizar con tal precisión: el sufrimiento social, al que son sometidas las personas, no les permite expresarlo, porque las mismas condiciones sociales los han enmudecido. Solo son capaces de sufrir su propia desdicha y miseria, socialmente producida, pero no de reconocerla o reflexionarla".

No hay otra opción que el "análisis" del paciente, en vez de interpretar su fantasía. De lo que depende no es solamente tomar en serio la realidad en la que vive el paciente, sino también e igualmente sus fantasías -aquellas fantasías en las que se replegó la protesta en contra del orden del dominio (Lorenzer 1993:214).

En mi opinión, este es uno de los reconocimientos esenciales del psicoanálisis, quizá con mayor orientación psicosocial, por lo cual mi trabajo se encauza hacia el contexto de la cooperación internacional. Es importante admitir que a menudo no reconocemos realidades dolorosas en contextos con trasfondo cultural diferente, por cuanto nos parecen demasiado extraños y lejanos y reaccionamos con ceguera cultural o con cierto rechazo. No cabe duda lo difícil que es el sufrimiento y la angustia socialmente generados cuando son experimentados y sufridos en carne propia –es decir, de forma subjetiva–. A menudo las condiciones sociales ya no permiten tal conciencia: el sufrimiento y la concomitante angustia no deben acceder al consciente. Fueron replegados al mundo de la fantasía y de los sueños, tal y como recalca Lorenzer; es decir, hacia tales ámbitos humanos en los que las objeciones en contra del orden del dominio persisten alejadas de la conciencia.

Esta objeción, rebelión y protesta contra el orden del dominio existen en el inconsciente –también oculto- y se expresan a lo sumo de forma distorsionada y como síntoma, por lo que no están disponibles ni como opciones de pensamiento ni como opciones de actuación.

Por lo tanto, "la historia objetiva de la subjetividad dañada" tampoco es fácil de descifrar o sencillamente sacar a relucir por medio de deducciones analíticas, operaciones racionales o técnicas metodológicas.

Para ello se requieren en efecto métodos y técnicas que se aplican en la terapia psicoanalítica, pero también en una supervisión y asesoría con orientación psicoanalítica o en la investigación etnopsicoanalítica. Al respecto hay que considerar que estos métodos de explicación e interpretación especialmente elaborados por parte del psicoanálisis fuera del entorno corporal surgen en variaciones y sólo pueden ser aplicados con modificaciones. Y es que, a fin de cuentas, fuera de la terapia nunca se trata de una relación médico-paciente y aún la presión basada en sufrimiento existente durante la supervisión y asesoría no requiere de una intervención y exploración netamente individual o terapéutica.

Pero en la supervisión, y en ello deseo concentrarme ahora, aprovechamos instrumentos de terapia, como la atención continua, trabajamos con fenómenos de transferencia y contratransferencia, aunque sin nombrarlos de manera explícita y sin convertirlos en puntos de partida para ulteriores reflexiones terapéuticas. Estamos conscientes de reacciones de rechazo y de resistencia y las aprovechamos para impulsar el proceso de supervisión; pero como supervisores evitamos a la vez iniciar un proceso terapéutico. Nos enfocamos en contextos de trabajo y en las relaciones laborales complejas y tratamos de generar mayor claridad en lo referente a tareas laborales, roles y eventuales conflictos de equipo.[1]

Esta forma de exploración en materia de supervisión conducida de manera psicoanalítica nos ayuda entonces a no solo descifrar –y finalmente entender– el contexto laboral individual directo del expositor del caso, este proceso también nos revela algo sobre la historia objetiva de aquellas condiciones que se suscitaron a raíz del problema planteado.

Tal y como recalcó Freud, en este caso el psicoanálisis no sólo es una técnica terapéutica, sino sobre todo un método de investigación que nos ayuda a develar estructuras inconscientes de significado (Devereux 1976:43).

1 Naturalmente ello a menudo y casi simultáneamente también tiene efectos terapéuticos, pero esto sería secundario.

Sobre todo Georges Devereux, un psicoanalista y antropólogo francés, originario de Hungría, en "Miedo y método en las ciencias del comportamiento" (1976) señaló de forma incansable que se requiere de lo ajeno para reconocer e investigar lo ajeno. Por un lado ello nos es muy familiar y lógicamente también el motivo por el que uno no va a terapia con una psicoanalista que eventualmente incluso es nuestra amiga. Sencillamente no estaría garantizado ningún tipo de objetividad. Tampoco no es tan fácil como deja suponer el llamado a la objetividad. Esclarecedores son en este contexto algunos refranes que enfocan el tema desde otra perspectiva. Un refrán francés dice: "Quien viene de un país lejano puede mentir de manera impune" (Devereux 1976:229).

Como personas formadas en materia psicoanalítica tal vez díríamos que él puede contar cuentos de manera impune y al final de cuentas puede que tan solo sean fantasías que, si volvemos a repasar las citas iniciales de Lorenzer, pueden revelar muchas y clarificadoras cosas sobre este extraño país. Pero Devereux también asevera "uno no puede estar *en* el paisaje y a la vez tener una *perspectiva* del mismo" (Devereux 1976: 268). Formulado desde el punto de vista psicoanalítico significa que las estrategias de defensa propias y culturalmente acuñadas le impiden a uno reconocer de forma objetiva dentro de la misma cultura aquello que socialmente es inconsciente.

Devereux afirma además que cada cultura trata el mismo material psíquico de manera distina: "Una lo reprime, otra favorece su apertura, a veces incluso excesiva, acentuación; otra por el contrario lo tolera como alternativa permitida, sea para todos, o solo para determinados grupos favorecidos o desfavorecidos...". Por lo tanto el estudio de culturas ajenas obliga a menudo al antropólogo a observar en el trabajo de campo material que él mismo reprime. Esta experiencia no solo genera miedo sino también es experimentada como "seducción" (Devereuz 1976:67).

Devereux insiste en ello y obviamente también lo puede deducir y respaldar de manera analíticamente convincente en cuanto a que solo hay una posibilidad de lidiar con miedo y seducción: Tal y como expresa, ello es de entender y aprovechar como reacciones de contratransferencia y, por ende, como punto de partida hacia la comprensión. Y es que tan solo las reacciones de contratransferencia, y no las reacciones de transferencia del objeto de investigación o del paciente, son los únicos datos confiables: Él escribe: "Sostengo que el momento decisivo de toda ciencia de comportamiento es más la contratransferencia que la transferencia, ya que usualmente se logra obtener la información que se deriva de la transferencia también por otras vías, mientras que ello no aplica

para la información que se desprende del análisis de la contratransferencia" (Devereux 1976:17). Pero ¿de qué forma se muestran las contratransferencias en una conversación, en la terapia o también en la supervisión? Devereux habla en este contexto de perturbaciones que deben ser percibidas y convertidas en el punto de partida de la comprensión.

Al respecto, Lorenzer (1986), en sus reflexiones sobre la comprensión escénica y análisis cultural de hermenéutica de profundidad, acuñó un térmico relativamente sencillo pero absolutamente convincente, que señala un indicio claro e inequívoco para el surgimiento y la presencia de contratransferencias: la irritación.

La irritación, que surge en la observadora, la terapeuta, la supervisora, la asesora, se debe entender, por consiguiente, como un indicio que no solo registra la virulencia de reacciones de contratransferencia sino a su vez contextos inconscientes. En la vivencia se exteriorizan como perturbación y como irritación y, tal y como Devereux repite de manera incansable, no debe ser eliminada con celeridad sino percibida como un momento significativo: "No es el examen del objeto sino del observador lo que nos abre un acceso hacia la *esencia* de la *situación* de observación" (Devereux 1976:209).

En base a tres ejemplos de caso en materia de supervisión en Sudáfrica, Guatemala y Palestina deseo describir a continuación algunas irritaciones y perturbaciones que surgieron en estos casos y plasmar algunas reflexiones en cuanto al rol que jugó lo ajeno cultural de mi persona. Al finalizar deseo mostrar cuán importante es justamente la supervisión, no solo en el marco laboral internacional, sino la forma en que es capaz de transmitir conocimientos generales sobre contextos sociales inconscientes, sobre aquello que Lorenzer en la cita introductoria denominó sufrimiento social, aquello que las personas ya no logran articular, pero que en la supervisión surge como una irritación por parte de una supervisora ajena.

1. Ejemplo de caso: Africa del Sur

En un instituto adscrito a la Universidad de África del Sur se realizó un taller en torno al tema de supervisión grupal. Se habían presentado aproximadamente 20 personas, casi todas mujeres, y lo que desde un principio me asombró y también irritó fue que casi todas eran blancas; solamente una mujer negra y dos mujeres de ascendencia hindú (denominadas *colored* o de color). Me sentí decepcionada; con una población 80 % negra había esperado que al menos llegarían en su mayoría negros, y en el

trabajo con ellos se había centrado mi curiosidad y mi ilusión. Mi irritación era ostensiblemente palpable, y levemente frustrada no esperaba tampoco discusiones emocionantes o una descripción cautivadora de campo.

Después de algunas observaciones teóricas introductorias pregunté si el grupo estaba dispuesto a presentar un caso ejemplificado en materia de supervisión, que nosotros de forma conjunta trabajaríamos y sobre el cual podríamos revisar algunas reflexiones teóricas y discutirlas de manera más pragmática.

Tras ciertos titubeos una participante alzó su mano. Tenía aproximadamente 40-45 años de edad, era blanca, rubia, era obvio que se encontraba bajo considerable tensión y estaba muy ansiosa por contar sobre una experiencia relativamente complicada en el contexto de su trabajo sociopedagógico.

Desde hace ya algún tiempo trabajaba en un denominado *township*, barrio pobre, en el que se trataba de motivar a los padres a enviar a sus hijos a la escuela. Con regularidad ofrecía consultas a fin de esclarecer con los padres las dificultades que les impedían enviar a los hijos a la escuela. En estas conversaciones también resultaba que los padres ni siquiera sabían dónde estaban sus hijos y en muchos casos el Estado los había tomado bajo su protección, ya que vivían en la calle o habían cometido algún delito o usaban drogas. La expositora del caso describía con mucho empeño su trabajo, que tenía mucho tiempo de ejercer y también habló sobre lo mucho que en estas conversaciones se veía confrontada con aflicciones y sufrimiento. Si bien se entendía a sí misma como una trabajadora social políticamente muy comprometida, en estas conversaciones siempre volvía a encarar situaciones que la desconcertaban, que le infundían miedo, que sencillamente no entendía y que tras las conversaciones la atormentaban en su trayecto en carro e incluso en casa.

Hasta este momento ella había logrado describir todo de manera muy fluida, coherente y comprensible. Ahora vaciló, su voz se tornó cada vez más queda, se encontraba al borde del llanto, tragó, sacó un pañuelo del bolso de mano y de forma temblorosa buscaba articular palabras: Sí, siempre había un hombre y, sí, en todos los grupos siempre había al menos un hombre que de forma imperturbable tenía su mirada clavada en ella, sin hablar. No, ni una sola palabra. Sí, siempre había uno allí. Nunca decía nada, sólo la miraba fijamente. Le infundía muchísimo miedo, ella estaba completamente desconcertada, incluso ahora durante la narración casi entró en pánico y sollozaba fuertemente. El grupo estaba

estupefacto. Nadie decía nada, nadie tan siquiera carraspeaba, todos miraban paralizados el suelo ante sí. Yo tampoco no entendía nada, buscaba palabras y nada se me ocurría. El pánico también se apoderaba de mí, pensaba, algo se me tiene que ocurrir, si aquí yo soy la profesora, tengo que saber qué decir. A pesar de que el clima estaba fresco empecé a sudar, todo se encontraba en silencio a mi alrededor. Entonces pregunté sin pensarlo más, de forma intuitiva, lo que todo el tiempo había querido preguntar, pero no me había atrevido a consultar: "¿Se trataba de un hombre negro?" "Sí", contestó de manera lastimera, "sí, un negro". Un suspiro se extendió por el salón, –a mi entender– menos por alivio sino porque finalmente yo había dicho algo y había recibido una respuesta.

Con palabras cuidadosas y casi miedosas describí ahora la situación, que ella con pocas palabras había lanzado al aire: que a ella, una mujer blanca en Sudáfrica, le daba miedo un hombre negro que le clavaba la mirada. Sí, suspiró ella, sí, ¡mucho! Y entonces pregunté si en este trabajo y en este grupo de conversación del que hablaba, era la única blanca; sí, contestó ella con voz levemente asombrada. Ooh, añadió, como si en ese momento había logrado entender algo que curiosamente había olvidado por completo. Sí, ella era la única blanca allí.

Todos despertaron de su estupor y logramos reflexionar sobre esta situación: durante la época del apartheid habría sido un delito penal si un hombre negro tan siquiera hubiera mirado, no digamos mirado fijamente, a una mujer blanca. Hubiera sido arrestado por conducta indecente y probablemente habría sido encarcelado. Ahora todos se empeñaban por relatarme estas condiciones en toda su terrible dimensión.

Pero al finalizar el apartheid se eliminó la estricta división racial y ahora se daba el caso que se negaba por completo la pertenencia étnica. Ellos, es decir, los blancos, ahora debían aprender que ya no existían razas, ya no se veía lo negro de los negros, lo café de los *colored*, simplemente -así quedó de manifiesto- se les traspasaba con la mirada. Pero ello también significaba que ya no se atrevían a mirar bien- al menos eso sucedía con los blancos. Pero para los negros sucedía todo lo contrario: al fin podían mirar, levantar la vista y ver a los blancos a la cara, y eso lo hacían, a sus anchas. Y ¿qué veían entonces?: lo traté de expresar de manera cuidadosa: una atractiva, blanca y rubia mujer. ¿Era entonces la avidez sin disimulo de un hombre negro hacia ella lo que la llenaba de pánico?, pregunté con cautela. Sí, esa avidez en sus ojos le producía pánico, dijo ella. Antes nunca lo había percibido y ello sucedía en casi todos los grupos con los que ella trabajaba. Siempre había alguien que le clavaba una mirada ávida.

Ahora el grupo había despertado y en una conversación muy vívida en materia de supervisión recopilamos ideas respecto a la forma de abordar la situación: ella podría pedirle a un colega o a una colega negra que la acompañara; al hombre que la miraba fijamente ella podría dirigirle la palabra, de manera directa, pero amable, y consultarle si él deseaba decir algo. Pero el discernimiento más importante lo resumió ella una vez más, para sí misma y para el grupo: que había reconocido que como blanca se presentaba en el *township* negro y que se trataba de no seguirlo negando sino encontrar un camino adecuado para manejarlo de forma consciente y sin demasiado miedo.

Pienso que no fue coincidencia que este tema se presentara como exposición de caso, ya que de manera inconsciente se reaccionaba así a lo ajeno de mi persona que me permitió percibir y exteriorizar lo tabuizado. No estuve involucrada en el apartheid, no fui ni víctima ni victimario, era simplemente parte desinteresada, pero tal vez también tuvo que ver algo la fantasía que como alemana contaba con una especial sensibilidad hacia temas relacionados con el racismo. Mi irritación inicial sobre la presencia predominante de blancos, por así decirlo, ya me había alertado inconscientemente sobre este tema, aún incluso antes que diera inicio la exposición del caso, pero sin que yo hubiera percibido esto como un indicio. Como ajena me fue posible abordar este tabú, fue simplemente lo único que se me ocurrió, pero también precisamente lo único formulable y verbalizable. Como ajena no me encontraba apresada por aquello que Lorenzer (1981) formuló de esta manera: en aquello excluido por el consenso social. Yo venía de fuera, vi y percibí lo tabuizado y a fin de cuentas logré abordarlo.

2. Ejemplo de caso: Guatemala

En Guatemala llevo buen tiempo de estar involucrada en diversas actividades laborales, desde hace algunos años dedicada sobre todo, junto con mi amiga y colega Dra. Vilma Duque, a realizar capacitaciones en materia de supervisión. En la 3a. ronda de formación participaron alrededor de 30 personas, por primera vez también unas 10 personas de México que laboran en el área de asesoría de migración, una abogada de El Salvador que trabaja en el ámbito de derechos humanos y aproximadamente 18 psicólogas y psicólogos de Guatemala que en su mayoría laboran en movimientos en pro de los derechos humanos. Tengo más de 15 años de conocer Guatemala por motivos laborales y pienso que he llegado a conocer gradualmente la mentalidad y las costumbres culturales.

Los talleres que ofrecemos y que ahora en su mayoría son financiados por Pan para el Mundo de Alemania se realizan 2-3 veces al año, cada uno tiene una semana completa de duración y se llevan a cabo en español.

En los cursos pasados tuve que luchar muchísimo con las irregulares asistencias de los guatemaltecos; esto sigue siendo un gran problema, pero en el ínterin abordamos de manera distinta estas perturbaciones. Cada día elaboramos listas de aquellos que no se presentan, que avisan que llegarán más tarde, que en determinado día no asisten, que al día siguiente estarán ausentes o sólo podrán participar 2 horas, etc. Para los participantes es una experiencia completamente nueva, a la que reaccionan con mucha irritación. Al respecto se suscitan con regularidad extensos debates, pero nosotros somos persistentes. No pasamos este detalle sencillamente por alto, como sería la norma cultural. Están acostumbrados a que simplemente no se percibe cuando alguien falta, se va más temprano o llega tarde. Sin embargo, nosotros insistimos en que nos preocupa, ya que no sabemos por qué alguien no está presente y recalcamos que tenemos una relación laboral, que existe un vínculo laboral y que deseamos confiabilidad, a fin de poder trabajar bien. Todo ello representa para la mayoría de los participantes en los cursos una experiencia completamente nueva y desacostumbrada; algunos se opusieron, otros se esfuerzan por llegar, pero para todos es poco habitual y extraño.

En los últimos cursos ha surgido una irritación adicional: a diario ofrecemos la posibilidad de discutir un caso y ello también se acoge con entusiasmo y gratitud. Pero durante estas discusiones de caso que realizamos en 2 grupos, aquellos que desean decir algo levantan la mano y así me solicitan les dé la palabra. Les pido que simplemente hablen cuando tengan algo que decir, pero ello provoca mucha resistencia; no, así recibo posteriormente una detallada explicación, eso es sumamente descortés, eso no se hace, yo soy la "maestra" y debiera cederles la palabra y velar así por claridad y orden durante el debate. Pero sin importar cuántas veces les explico que no trabajamos de esa manera, en todas las discusiones en materia de supervisión siempre surge una mano levantada y una persona que pacientemente espera a hacer uso de la palabra. Eso me irrita de tal manera, que hasta cierto grado me veo en incapacidad de atender el contenido de la supervisión y sólo me esfuerzo por preguntarme qué significa aquel juego de manos.

En una ronda de reflexión, llevada a cabo al margen de las discusiones de caso en materia de supervisión, expuse mi irritación y les pregunté por qué se les dificultaba tanto no levantar la mano. Se expusieron muchas historias sobre sus experiencias escolares, en las que

levantar la mano era una norma prescrita de conducta y que se ha interiorizado de tal manera que no logran desprenderse de ello. Sí, eso lo entiendo, ello se ha convertido en algo así como su hábito (Bourdieu) del que no se pueden desapegar tan fácilmente. No obstante, no me parece que sea lo esencial, comento. Con esta postura me convierten continuamente en su maestra y ellos a sí mismos en alumnas y alumnos. Es esta transferencia la que me molesta, ya que todos los ojos están centrados de forma permanente en mí, me convierten en una autoridad absoluta que entonces decide quién toma la palabra.

Pero, en mi opinión, evitan así que se coordinen entre sí de forma no verbal, cuando encuentran un espacio para hablar. De esa forma tampoco tienen una vista panorámica de los otros miembros del grupo, ya que todos los ojos están puestos en la conducción. De esta forma establecen una relación autoritaria, me convierten en la maestra y asumen por su lado una postura infantil. A este ofrecimiento de transferencia reacciono con enojo, deseo que actúen como sujetos adultos, autónomos, y no con esta postura –en mi opinión– sumisa. El grupo se muestra perplejo por este punto de vista, poco entusiasmado por las imágenes que utilizo.

Finalmente logro emplear conceptos algo más conciliadores, comprendo que trabajan inmersos en organizaciones e instituciones con estructuras autoritarias y que estas estructuras rígidas son aflictivas, ya que se sienten dependientes de estas relaciones laborales porque en caso de crítica a los superiores la reacción casi siempre es el despido. No comportarse conforme a la norma, es decir, no levantar la mano para pedir la palabra en reuniones, es considerada una grave descortesía, una infracción a todas las reglas culturales.

Trabajar una supervisión bajo estas condiciones –ello ahora también queda evidenciado–, representa un enorme reto porque: "En estados con democracias consolidadas la supervisión como formato de asesoría en diversos contextos sociales es un modelo muy extendido para reflexionar y analizar condiciones laborales institucionales. Las experiencias y estudios empíricos demuestran que la supervisión posee un potencial inherente, transformativo, que puede ser utilizado para el bienestar de colaboradoras y colaboradores, así como para el bienestar de un clima laboral productivo y creativo en instituciones sociales... Por ende, la supervisión en Guatemala suscita varias interrogantes:

¿Qué sucede con una forma de asesoría que se fundamenta en responsabilidad, autonomía y confidencialidad individual, cuando el contexto se caracteriza por autoritarismo, rígidas jerarquías y violencia como forma "normal" de solución de conflictos?

¿Qué sucede cuando el individuo, en base a miedos concretos o imaginarios, cree no tener otra elección que someterse al poder y prefiere reprimir los conflictos?

¿Y qué sucede cuando la sociedad y con ello las instituciones sociales y también todas las relaciones laborales se basan en formas interiorizadas de represión social, recompensan al sumiso por su sumisión y castigan o incluso criminalizan al crítico, al pensante e independiente? (Duque 2014)

Por ello la supervisión es considerada una acometida contra las relaciones autoritarias establecidas, una violación a las normas, una afrenta, una ofensa, una grave descortesía y también una muestra de mala educación.

He allí las ambigüedades en el manejo con nuestra formación, las frecuentes inasistencias, los retrasos: Sí, por un lado es lo que muchos siempre han estado buscando y anhelando; por el otro, suscita enorme miedo, significa encarar las condiciones consolidadas y rígidas, arriesgar castigos y exclusión, sin saber cuáles serán las consecuencias ulteriores.

O sea que cuando levantan la mano y en la transferencia me convierten en su "maestra, evaden –al menos temporalmente– estas exigencias y así también sus ambigüedades. Tal vez se requiere más tiempo, pienso. No es fácil eliminar y cambiar un hábito interiorizado. Este se ha convertido en una estructura, adherida al cuerpo, que se ha solidificado literalmente hasta convertirse en una "personficación".

Se ha esclarecido el dilema; ahora se trata de descubrir conjuntamente con el grupo la forma de manejar estas ambigüedades y las modificaciones que eventualmente se requieren, a fin de lograr que la teoría y la práctica de la supervisión también se conviertan en un modelo exitoso en América Latina.

3. Ejemplo de caso: Ramallah/Ribera Occidental (*Westbank*)

Llevo algunos años involucrada en un curso de perfeccionamiento en terapia grupal en Ramallah, Westbank. Ramallah es la capital de las regiones palestinas ocupadas por Israel, al Oeste del Jordán, también denominada Ribera Occidental (*Westbank*).

Como representante de la Asociación Internacional de Psicoterapia Grupal y Procesos Grupales (*International Association of Group Psychotherapy and Group Processes*) trabajo junto con el Centro de Tratamiento y Rehabilitación para Víctimas de Tortura en Ramallah (*Treatment and Rehabilitation Center for the Victims of Torture*, *TRC*). En el curso de perfeccionamiento participan alrededor de 10-15 personas que en su mayoría laboran como psicólogos en diferentes instituciones; también

participan ergoterapeutas y algunos psicólogos escolares. El curso se lleva a cabo en inglés en las instalaciones del TRC y duraba cuatro días, de lunes a jueves, por lo general de 9-15 horas.

Muchas de las mujeres son musulmanas y asisten en traje tradicional, es decir, con pañuelo en la cabeza y ropa larga y cubridora; otras son cristianas seculares, algunas muy maquilladas, muy elegantemente vestidas y parecen más italianas, con conducta muy abierta, curiosas y seguras de sí mismas. El grupo en su conjunto se muestra muy ávido de aprender, altamente interesado en los contenidos y muy participativo.

Las discusiones de caso de la supervisión son extraordinariamente intensas. Contrariamente a todas mis expectativas, se habla con una casi inaudita franqueza sobre sexualidad, y muchos de los casos giran en torno a problemas sexuales de pareja; sin embargo, también se aborda con frecuencia el abuso sexual de niños, la violencia contra la mujer y la homosexualidad en hombres.

En la terapia de parejas que se expuso, resalta a menudo la supuesta frigidez de la mujer y con frecuencia es el motivo primordial para visitar a la terapeuta. Al menos es el problema que el hombre aduce al registrar el motivo para la terapia y que debe ser abordado en la terapia de parejas. No obstante, en la terapia casi siempre se cristaliza una historia completamente diferente. Un ejemplo: la pareja es recién casada, el hombre es médico y desde hace muchos meses intentan, de forma más o menos desesperada, tener relaciones sexuales, pero resulta infructuoso. Ya han probado algunas cosas, son bastante creativos, pero no funciona. En la supervisión la psicóloga narró con lujo de detalles los métodos y caminos que ambos ya habían adoptado, a fin de concretar el acto sexual. Pero nada funciona. Entonces ella les aconseja comprar en la farmacia gel lubricante, probarlo y retornar para ver si funcionó. Después de un tiempo ambos vuelven a presentarse en la sesión concertada, sumamente tristes; no, nada funciona. La terapeuta decide entonces hablar con cada uno por aparte en las siguientes sesiones. Ahora la joven mujer cuenta que no es ella la del problema sino que su marido es impotente y que ese es el único motivo por el cual el acto sexual no se realiza. Confrontado con ello, el esposo cuenta que no había tenido problema con las mujeres que frecuentaba regularmente en un burdel. Sólo con su esposa, con la que recientemente contrajo matrimonio, eso era un problema, justamente porque ella es frígida. Por ende, la terapeuta debía trabajar con su esposa y curarla, ya que él no tenía ningún tipo de problema. Así terminó la terapia, no así la historia.

Algunos meses después la terapeuta lee en el período que un médico empujó a su joven esposa del balcón a la calle y que ella ahora

estaba postrada en cama en una clínica, paralítica. Ella reconoció la dirección de la pareja que anteriormente había estado con ella en terapia. Aún desde la clínica la paciente presenta una denuncia penal contra su esposo y una demanda de divorcio; no obstante, retira ambos cargos, ya que como esposa divorciada se encontraría sin sustento alguno.

El hombre no debe rendir cuentas. Las mujeres en el grupo se encogen de hombros; así son las cosas acá.

Esto es casi siempre también el resultado de todas las demás experiencias terapéuticas, dicen ahora; el abuso infantil no se denuncia porque se trata del padre o del tío. Incluso el asesinato de una mujer es acallado para evitar que el hombre acabe en tribunales y para preservar el honor de la familia.

Cuando abordo de manera sumamente irritada y también enojada estas injusticias, se entabla una larga conversación sobre las condiciones entre géneros en Palestina. Los hombres, así me es trasladado, son considerados mártires políticos, por lo que no necesitan ninguna terapia. A fin de cuentas son héroes. Y si un hombre empuja a su esposa del balcón, u otro asesina a una mujer, entonces seguramente las mujeres lo provocaron. Eso también es consensuado en el grupo. Pero para mi consternación, eso no lo dicen los únicos dos hombres en el grupo sino lo enfatizan las mujeres en el grupo, tanto musulmanas como cristianas.

Finalmente logro entender, si bien me cuesta mucho esfuerzo: ¿Los hombres palestinos se sienten impotentes e incluso hasta castrados, políticamente castrados por la ocupación israelí, por lo que deben ser protegidos -también de las mujeres, sin importar lo que ellos hayan ocasionado en la sociedad? Las mujeres me explican entonces que puede que por ello los hombres encuentren sólo una escapatoria hacia la violencia, violencia contra niños pequeños y desprotegidos, violencia contra las mujeres también indefensas. Pero en la sociedad palestina las mujeres deben soportarlo, no les queda otra salida, dicen ellas.

Por ello este espacio protegido en el marco del curso de perfeccionamiento les es tan importante; aquí al menos se pueden contar, discutir y compartir estas dolorosas y aflictivas historias. Se puede hablar sobre el sufrimiento compartido, sobre los hombres y las mujeres en su terapia. Sospecho que aquí también resuena mucho sufrimiento propio, pero permanecemos con los ejemplos de caso, la supervisión ofrece una buena "contención", no tenemos que abandonar el marco y en ningún punto se convierte en terapia. A pesar de ello, por encima de los respectivos ejemplos de caso también trabajamos el sufrimiento social existente en la sociedad y yo mantengo internamente mi equilibrio, no me dejo llevar

hacia una condena de los israelíes, hacia una condena de la ocupación sí y muestro mi conmoción al oír estos angustiantes ejemplos de caso. Sin embargo, mantengo mi rol, utilizo con cuidado conceptos psicoanalíticos, si bien digo p.ej. "impotentes", pero no castrados en lo referente a los hombres palestinos. Pienso, es suficiente tener este término mentalmente presente, pero no tengo que expresarlo, ya que es demasiado ofensivo y en este contexto también sería inadecuado. Nuestro trabajo en lo concerniente a comprensión ya es mucho más extenso que lo que ha sido posible hasta el momento y el grupo está agradecido y comenta que desea entender de manera explícita más lo concerniente a lo psicoanalítico.

De estas experiencias en diferentes cursos de perfeccionamiento han surgido buenas y sólidas relaciones laborales. Una vez al mes realizamos una actividad de supervisión vía Skype y esta posiblidad se aprovecha de forma sumamente eficaz.

Evidentemente en tal situación ayuda tener enlaces hacia el exterior y hacia el extranjero, aprovechar con regularidad contactos de supervisión, trabajar los casos propios y, sobre todo, hablar sobre casos que en Palestina difícilmente logran suscitar comprensión. Sobre hombres jóvenes homosexuales, sobre un hombre que –en contra de la voluntad de su primera esposa– desea casarse con una segunda mujer, sobre una mujer que debe decidirse entre dos hombres. El contacto hacia el mundo exterior les da, a diferencia que a los hombres, la sensación de no encontrarse cautivas en los territorios ocupados por Israel y de disponer de posibilidades –si bien limitadas, pero al menos más extensas– para el perfeccionamiento profesional. La supervisión es en este caso como el ombligo del mundo, ya que crea un espacio para que se logre expresar, al menos de forma somera, el sufrimiento social de las personas y la protesta contra el orden de los gobernantes.

Como extraña actúo como una forma de abre puertas, ya que evidentemente inspiro más confianza que lo propio y lo vecino. Como extraña puedo exteriorizar cosas que en su sociedad se encuentran tabuizadas; parecen aliviadas cuando lo hago, aun cuando suene terrible. Finalmente alguien lo dice, finalmente las palabras encuentran un camino hacia el espacio público, finalmente ya no están solas con sus fantasías.

Conclusión

Lo ajeno no sólo es útil sino también impulsa una potencia creativa, en el esclarecimiento, en la concientización y finalmente en la comprensión de historias de caso en materia de supervisión, ya sea en la propia

cultura y sobre todo en la cooperación internacional. Porque en tal contexto puede aparecer además de lo ajeno en la vida cotidiana también, lo ajeno propio de la cultura, que incluso acentúa más la enajenación en entornos laborales. Lo ajeno puede –tal y como traté de demostrar– actuar como abrepuertas que posibilita espacios largamente cerrados y que adentro descubre contenidos, fantasías y sueños que ahora se pueden volver fructíferos para el trabajo y que conllevan a nuevos discernimientos y, ante todo, a una nueva comprensión. La supervisión es, en este sentido, un esencial "espacio de transición", tal y como lo formuló Winnicott (2006); un espacio de transición que permite que surjan nuevos pensamientos, que media entre el mundo interior y el mundo exterior y que, por tanto, representa un espacio creativo de juego para lo nuevo.

Desde luego que este proceso no discurre de forma lineal, fácil ni, obviamente, rápida, sino siempre está aunado a obstáculos y trabas. Pero las perturbaciones e irritaciones que se suscitan suponen un indicio importante para contenidos inconscientes aún a ser descubiertos y estos pueden convertirse para ambas partes, tanto para la supervisora como para los supervisados, en un acontecimiento y en una vivencia creativa y productiva; sólo se trata de atreverse a confiar en el propio inconsciente, confiar en el proceso y en el grupo y, finalmente, también saber de qué manera se puede trabajar al respecto en materia de supervisión.

Bibliografía

Bourdieux, Pierre (1982). Der Sozialraum und seine Transformationen. In: Die feinen Unterschiede-Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt am Main: Suhrkamp, pp. 171–210.

Devereux, Georges (1976): Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften. Frankfurt, Berlin, Wien: Ullstein

Duque, Vilma (2014): Supervision in fremden Kontexten: Kultur und Transformation im Fall Guatemala. Manuscrito inédito.

Lorenzer, Alfred (1981): Das Konzil der Buchhalter. Frankfurt am Main: Europäische Verlagsanstalt.

Lorenzer, Alfred (1986): Tiefenhermeneutische Kulturanalyse. In: König, Hans-Dieter et al. Kultur-Analysen. Frankfurt: Fischer, pp. 11-98.

Lorenzer, Alfred (1993): Intimität und soziales Leid. Archäologie der Psychoanalyse. Frankfurt am Main: Fischer.

Tschacher, Wolfgang und Maja Storch (2012): Die Bedeutung von Embodiment für Psychologie und Psychotherapie, In: Psychotherapie, Tomo 17, Cuaderno 2.

Winnicott, Donald W. (2006): Vom Spiel zur Kreativität, Stuttgart: Klett-Cotta.

Capítulo 4

Evaluaciones y análisis de los procesos de supervisión

Supervisión psicosocial en el ámbito laboral en Guatemala:

La evaluación de seis equipos atendidos

Herbert Bolaños

A) ¿Qué es la Supervisión Psicosocial?

La Supervisión Psicosocial como técnica de intervención y acompañamiento en el ámbito laboral se ha practicado en Guatemala desde hace poco tiempo. Las experiencias iniciales estuvieron relacionadas con el trabajo de campo que realizaron diversos equipos de organizaciones no gubernamentales, ONG´s, que resultaron sumamente cargados afectivamente por la labor que realizaban en contextos violentos. Para atender esta demanda, según Duque (2009), se empezó con la formación de Supervisores y Supervisoras Psicosociales en el 2005. Y quienes se han capacitado en esta modalidad de atención además de atender a los grupos que se habían identificado como afectados inicialmente, empezaron a proponer la Supervisión Psicosocial en otros espacios y fueron abriendo brecha en este camino.

Si bien, no es este texto el oportuno para profundizar en qué es y cómo funciona la supervisión, es preciso comentar algunas bases generales. En una entrevista publicada por la Revista de Psicólogos (S/A, 2012) Vilma Duque plantea que la supervisión sirve para:

> *Trabajar, grupalmente, los efectos del desgaste emocional (burnout) que sufren las personas al laborar en contextos difíciles. Esta forma de trabajo grupal busca crear espacios protegidos en donde sea posible reflexionar sobre lo que hacemos y sentimos, propiciar la formación continua y lograr a la vez de una mejor atención, mayor satisfacción en el trabajo.* (S/A, 2012)

Cuando se refiere al trabajo realizado con instituciones (aunque hay otras modalidades) se identifican como objetivos de la supervisión:

- Mejorar las relaciones laborales (entre el mismo equipo, entre equipos, con jefes y subalternos).

- Ofrecer un espacio para la descarga afectiva, y poco a poco aprender a disminuir (en lo posible) y manejar las cargas afectivas del trabajo.
- Mejorar las relaciones con las personas beneficiarias o clientes.

Para alcanzar estos objetivos se plantea como metodología un diálogo colectivo y confidencial, que se desarrolla en sesiones mensuales de más o menos tres horas a las que asisten por separado los equipos de trabajo de cada nivel jerárquico de la institución. Debe considerarse que la Supervisión Psicosocial es un proceso, de esa cuenta las reuniones se dan una vez al mes (y no con más frecuencia) al menos durante un año.

La Supervisión Psicosocial como proceso no es todavía una práctica común en las instituciones, y hemos encontrado dificultades para que los y las responsables de cuidar a los equipos la incorporen en sus planes anuales y en sus presupuestos. Sin embargo, también es cierto que hemos alcanzado ya un nivel de difusión y alguna incidencia en instituciones públicas y sobre todo en el ámbito de las ONGs.

Esta revisión pretende apoyar el proceso de difusión de la Supervisión Psicosocial al analizar, con una base tan objetiva como es posible, las apreciaciones de los y las participantes sobre los impactos que los procesos de supervisión tienen en ellas y ellos, así como en algunos aspectos de las instituciones. Se basa en las respuestas a los aspectos cuantitativos de las evaluaciones. Por supuesto, se nutre también de los elementos cualitativos que se evalúan, es decir, tiene como base lo cuantitativo pero aprovecha lo cualitativo para enriquecer la interpretación de los datos. Se ofrece entonces, evidencias de los aportes de la Supervisión Psicosocial y también nos permite identificar algunos retos para el desarrollo de próximos procesos.

B) La evaluación cuantitativa y los instrumentos

La evaluación de un proceso de Supervisión Psicosocial tiene dos momentos y en cada uno se evalúa desde las miradas cuantitativa y cualitativa. El primer momento consiste en la aplicación de un cuestionario a los equipos supervisados. El cuestionario contiene en la primera parte entre quince y veinte preguntas que deben responderse en una escala con los valores: Mejoró, No Cambió, Empeoró. Y una segunda parte con diez preguntas abiertas que son la parte cualitativa, e incluyen aspectos como el trabajo de quien supervisó, los aportes que el equipo ha recibido del proceso, qué información considera oportuna para las autoridades. Este primer momento evaluativo suele realizarse durante la penúltima

sesión y supone que al responder el cuestionario las y los participantes inician o continúan reflexiones sobre el proceso y sus resultados. Por tanto, suele darse un momento para comentarlas al terminar de completar el cuestionario.[1]

El segundo momento de la evaluación se lleva a cabo, por lo general, en la última sesión y consiste en una retroalimentación de todo el proceso por parte de quien supervisó al equipo (una mirada cualitativa), una síntesis de las respuestas al cuestionario (cuantitativa) y –cuando es posible y oportuno-un momento para consensuar la forma y contenidos del informe que se presentará a las autoridades de la institución sobre el proceso.

Los aspectos cuantitativos del cuestionario se agrupan en cinco categorías:

a) **Comunicación y relación del equipo:** incluye entre 6 y 10 ítems sobre la relación y los conflictos dentro del equipo, así como las relaciones con superiores, subalternos y grupo meta (beneficiarios y clientes).
b) **Crecimiento personal y profesional:** incluye 4 ítems, excepto en la última evaluación que incluyó 6.
c) **Descarga emocional:** incluye 5 ítems, excepto en la última evaluación que incluyó 6 pues pregunta por separado sobre el manejo del estrés y el autocuidado.
d) **Condiciones de trabajo:** Una pregunta sobre las condiciones físicas del trabajo, otra sobre el clima laboral y una más sobre la capacidad de diferenciar las condiciones factibles de cambiar de las que no. La primera evaluación (en 2010) no incluía la última pregunta.
e) **Recomendación:** Son dos preguntas que se evalúan en la escala: Mucho, Poco, Nada; sobre cuán importante considera la supervisión para su equipo y sobre si recomendaría la supervisión a otros equipos. Este apartado no se incluyó en la primera evaluación (en 2010) y de tres evaluaciones no se tiene la tabulación.

Como se ve, los instrumentos de evaluación (los cuestionarios) han tenido pocos cambios. Algunos dependen del grupo con que se trabaje, por ejemplo, para un grupo sin subalternos se omite la pregunta al respecto, o para un grupo de nivel intermedio se evalúan los cambios relativos a la relación con superiores y con subalternos. Otros cambios se

1 Anexa se encuentra una tabla que resume las diferencias en los cuestionarios de acuerdo al año en que se aplicaron.

han debido a consideraciones del grupo de supervisores; por ejemplo, la pregunta sobre las condiciones físicas del área de trabajo en alguna ocasión se propuso que se omitiera, otro ejemplo sería que en la última evaluación se preguntó por separado sobre el manejo del estrés y el autocuidado. Estos cambios en la forma de preguntar, en todo caso, no afectan la mirada general, aunque sí ayudan a tener mayor precisión en algunos aspectos particulares.

Para el análisis de los resultados se siguió este procedimiento:

a) Cada supervisora o supervisor compartió los datos ya tabulados del grupo que estuvo atendiendo.[2]

b) Se ponderó sobre 10 cada ítem: sumando un punto por cada respuesta "mejoró" y restando uno por cada respuesta "empeoró", luego se utilizó una regla de tres para convertir el resultado a la escala 0-10. La fórmula con que se puede expresar este procedimiento es: Ponderación=(Mejoró-Empeoró)*10/n

c) Se calculó el promedio de cada aspecto y en base a él se organizaron gráficas descriptivas y comparativas, que son el centro de este análisis.

De los procesos de supervisión que se han evaluado con estos cuestionarios, el presente análisis se basa en seis experiencias de las cuales dos fueron en instituciones públicas (112 evaluaciones) y cuatro en ONG (55 evaluaciones). La duración mínima de los procesos es de seis meses, tomando en cuenta que algún proceso se ha logrado en ese tiempo y que puede hacerse una evaluación oportuna al final del mismo. Otro criterio de inclusión es que en el proceso hayan participado al menos dos niveles jerárquicos.

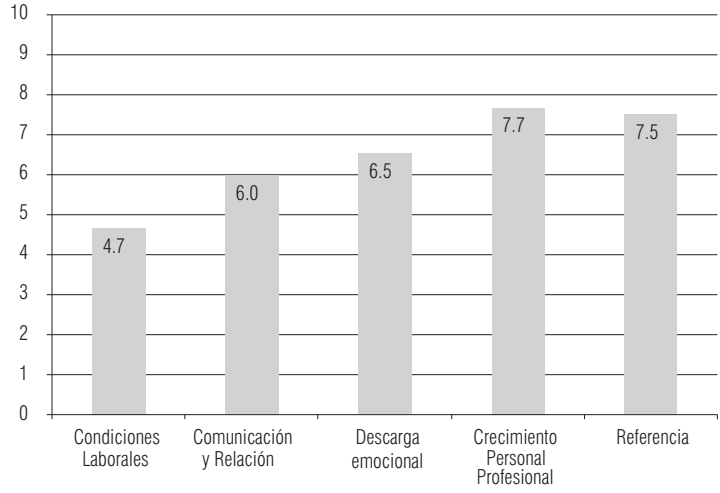
C) Resultados de las evaluaciones

• *Resultados de los cinco aspectos generales*

La gráfica 1 muestra una comparación en los promedios de los cinco aspectos. Sobresale que el aspecto mejor ponderado, es el de crecimiento personal y profesional (7.7). Esto es lo que se espera de un proceso de supervisión, que provea a las personas de la oportunidad de reflexionar

2 Se utilizan los datos ya tabulados para guardar la confidencialidad de las personas dentro de los grupos. Aunque se ha considerado la posibilidad de utilizar los datos no tabulados para poder afinar algunos análisis es importante no perder de vista que el análisis debe integrar lo cuantitativo con lo cualitativo, esto quiere decir que al analizar los datos de una persona fuera de un grupo se corre el riesgo de interpretar sin una lectura del contexto.

Gráfica 1
Promedio de los cinco aspectos generales



Fuente: Elaboración propia

sobre el trabajo y mejorar su capacidad para actuar mejor en la realidad laboral en que se desenvuelve.

En la misma gráfica aparece la descarga emocional como el segundo aspecto con mayor promedio (6.5), esto también es un resultado esperado, dado que el principal motivo por el que se ha solicitado (o aceptado) la Supervisión Psicosocial es el desgaste emocional y el manejo del estrés. Bastante cerca en el promedio (6.0) está la comunicación y relación dentro del equipo y con compañeros(as) de la institución, más adelante se verá que los aspectos relacionados con la comunicación mejoran más que los vinculados a las relaciones (conflictos). Este resultado es importante destacarlo para señalar que la expectativa de que en la Supervisión Psicosocial se medien conflictos no va a ser satisfecha, toda vez que la supervisión aborda los conflictos, los nombra, y puede desarrollar habilidades para gestionar los conflictos, pero no es propiamente un espacio de mediación, aunque en ocasiones singulares pueda mediar en un conflicto.

Finalmente aparecen las condiciones laborales como el aspecto en que menos efectos tienen los procesos de Supervisión Psicosocial. Con un promedio de 4.7, debe valorarse positivamente, pues en realidad no es un objetivo inmediato de la Supervisión Psicosocial transformar las condiciones laborales, sin embargo, algunas condiciones mejoran en la medida en que las personas que toman decisiones al respecto se involucran en los procesos.

Además se ha presentado en esta gráfica (en el extremo derecho) el promedio de los dos ítems en la categoría "Referencia", sin embargo, no puede considerarse con el mismo peso que las demás, pues sólo se tomaron en cuenta 36 respuestas (que incluyen 14 boletas en blanco), debido a que no se cuenta con los resultados de las otras tres evaluaciones que preguntaron al respecto.

- ***Resultados de crecimiento personal y profesional***

La tabla 1 muestra las frecuencias de los cuatro ítems sobre el crecimiento personal y profesional. Como se ve, el más alto es la capacidad de reflexionar sobre sí mismo/a, este aspecto tiene una ponderación de 8.68 (en la escala de 0 a 10) y es el más alto punteo de todos los ítems. Esto quiere decir que los procesos de Supervisión Psicosocial a lo que más ayudan es a reflexionar sobre sí. El espacio de Supervisión es un espacio para el aprovechamiento personal, en la medida en que se ayuda a las personas (dentro del mismo proceso) se ayuda a los equipos. Sin embargo, también debemos notar que en ocasiones esa reflexión sobre sí lleva a las personas a tomar decisiones personales tales como dejar el empleo en el que no están a gusto. Esto de ninguna manera puede considerarse negativo para la institución toda vez que una persona que no está a gusto, generará de algún modo incomodidades que afectarán directa o indirectamente el trabajo.

El segundo aspecto con mejor valoración (ponderado en 8.38) es la capacidad de reconocer las propias fortalezas y las de las otras personas. Por supuesto que esto ocurre en la medida en que se reflexiona sobre sí mismo(a), es decir, estos aspectos están muy relacionados. Que este aspecto sea el segundo mejor punteado también nos acerca a la idea de que hay cambios en la valoración que se tiene del grupo, es decir, se está reflexionando sobre el grupo (o equipo de trabajo) y las valoraciones se hacen más realistas, disminuyendo los temores y las idealizaciones. En esas condiciones es fácil comprender que también aumente considerablemente la capacidad de decir lo que se piensa y se siente. Este aspecto tiene una ponderación de 7.25 en la escala de 0 a 10. Se debe hacer una reflexión crítica sobre este aspecto y es que las evaluaciones cualitativas han mostrado en ocasiones que esta capacidad aumenta dentro de la Supervisión Psicosocial, pero no se traslada al ámbito laboral con facilidad si el clima laboral es muy autoritario o represivo, o si el equipo percibe que las jerarquías más altas no se

transforman al mismo ritmo. Esto subraya la necesidad de que los procesos sean más institucionales y no sólo de uno o algunos equipos. De cualquier modo, la capacidad de decir lo que se piensa y siente es un elemento importante en el crecimiento de las personas que participan en los procesos.

Tabla 1
Frecuencias y ponderación de los aspectos relacionados con CRECIMIENTO PERSONAL Y PROFESIONAL

No. de Pregunta	Ítem	Mejoró	No cambió	Empeoró	N/R	Total	Ponderación
2.1	Capacidad de reflexionar sobre mí mismo(a)	**145** 86.8%	**21** 12.5%	**0** 0%	**1** 0.6%	**167** 100%	**8.7**
2.2	Capacidad de reconocer las propias fortalezas y las de otros(as)	**140** 83.8%	**26** 15.6%	**0** 0%	**1** 0.6%	**167** 100%	**8.4**
2.3	Capacidad de decir lo que pienso y siento	**122** 73.1%	**43** 25.7%	**1** 0.6%	**1** 0.6%	**167** 100%	**7.2**
2.4	Satisfacción en el trabajo	**108** 64.7%	**56** 33.5%	**1** 0.6%	**2** 1.2%	**167** 100%	**6.4**
2.5*	La capacidad de reconocer mis necesidades y las de otros(as)	**7** 77.8%	**1** 11.1%	**0** 0%	**1** 11.1%	**9** 100%	**7.8**

*Debido a que sólo una evaluación incluyó esta pregunta, no se consideró para el análisis general.
Fuente: Elaboración propia con base en las evaluaciones de 6 procesos de Supervisión Psicosocial.

El ítem con punteo más bajo, dentro de este aspecto, es la satisfacción en el trabajo. Su ponderación es 6.41, y ocupa el puesto 11 de los 19 ítems evaluados. Para comprender este punteo se puede seguir lo dicho previamente, algunas personas reconocen (toman conciencia de) su malestar dentro de la institución o con el trabajo que realizan y esto no necesariamente mejora la satisfacción, pero sí ayuda a tomar mejores decisiones. Por otro lado, sólo una persona (0.6%) respondió que la satisfacción "empeoró" con el proceso de supervisión y dos no respondieron. Al revisar las cifras se puede ver que para casi dos tercios del grupo evaluado (108 personas) la satisfacción mejoró y para un tercio (56 personas) no cambió.

- ***Resultados sobre descarga***

La descarga del estrés y de los efectos emocionales del trabajo es el segundo aspecto mejor ponderado (6.5 en conjunto) y es también el aspecto en que los ítems tienen resultados más similares entre sí. Todos están entre el 67 % y el 63 % de respuestas "Mejoró" y entre 6.77 y 6.29 en los punteos ponderados. En otras palabras, la tercera parte de las personas evaluadas perciben que la Supervisión Psicosocial ayuda a: tener claros los objetivos y las tareas que el trabajo requiere; manejar mejor el estrés y mejorar el autocuidado; poner límites adecuados al trabajo; y manejar las demandas del trabajo.

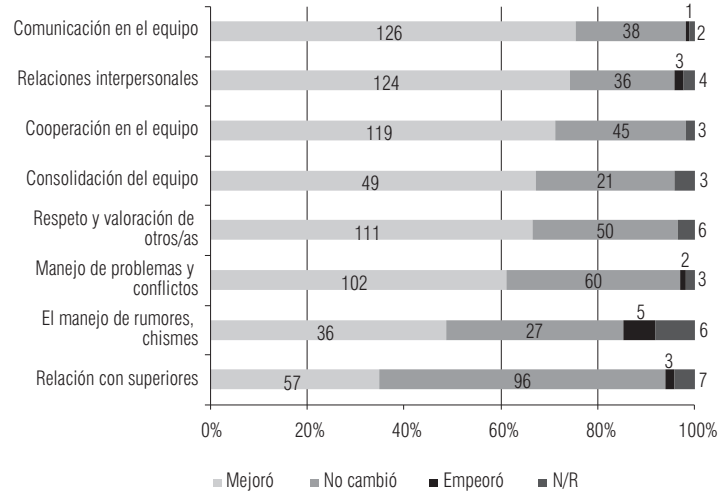
La evaluación más reciente incluye dos aspectos más. Uno es una pregunta específica sobre el autocuidado y el otro es la organización del tiempo. En este análisis no se incluyen por ser un grupo pequeño para comparar con las anteriores. El autocuidado se muestra en los mismos rangos (6.67 en la ponderación) y sobre la organización del tiempo la ponderación es 8.89. En futuros análisis se espera confirmar esas tendencias.

Tabla 2
Frecuencias y ponderación de los aspectos relacionados con DESCARGA

No. de Pregunta	Ítem	Mejoró	No cambió	Empeoró	N/R	Total	Ponderación
3.4	Claridad de las tareas a realizar	**113** 68%	**51** 31%	**0** 0%	**3** 2%	**167** 100%	**6.77**
3.3	Manejo del estrés	**111** 66%	**50** 30%	**0** 0%	**6** 4%	**167** 100%	**6.65**
3.2	Habilidad de poner límites	109 65%	54 32%	2 1%	2 1%	167 100%	**6.41**
3.1	Capacidad de manejar las demandas del trabajo	**106** 63%	**55** 33%	**1** 1%	**5** 3%	**167** 100%	**6.29**
3.5*	Mi autocuidado	**6** 67%	**2** 22%	**0** 0%	**1** 11%	**9** 100%	**6.67**
3.6*	Capacidad de ordenar mejor mi tiempo	8 100%	0 0%	0 0%	**0** 0%	**8** 100%	**8.89**

*Debido a que sólo una evaluación incluyó estas preguntas, no se consideraron para el análisis general.
Fuente: Elaboración propia con base en las evaluaciones de 6 procesos de Supervisión Psicosocial.

Gráfica 2
Resultados de comunicación y relación



Fuente: Elaboración propia con base en las evaluaciones de 6 procesos de Supervisión Psicosocial.

Sobre la descarga vale la pena comentar también que es una de las expectativas altas que se tiene de la Supervisión Psicosocial, las personas esperan encontrar un lugar para descargarse del estrés y de las emociones negativas con que se cargan cotidianamente. Lo que hay que aclarar es que no se trata de aprender "técnicas de relajación" o ejercicios para reducir el estrés, sino de reflexiones y toma de decisiones que llevan a la disminución del estrés y a un manejo más saludable de la carga afectiva. Por otro lado, cerca del 33 % de las personas comenta que la descarga no ha mejorado con la supervisión; no se considera un porcentaje alto, sin embargo también ayuda a reconocer que no se trata de un modelo que lo resuelve todo, sino del uso de herramientas que posibilitan algunas transformaciones que dependen también de otros elementos del contexto.

- ***Resultados sobre comunicación y relación***

Este aspecto resulta un poco complejo para analizar como un todo. Para una visión general se presenta la Gráfica 2 que ofrece un resumen de todos los aspectos. En la gráfica se muestran ordenados del mejor punteado al que menos punteo total resultó. Además, se dispuso las frecuencias (se pueden revisar los porcentajes con las líneas del eje X) pues no en todas las preguntas se utilizó el mismo número de evaluaciones, por razones que ya se han explicado.

Para profundizar en el análisis de los ítems que componen este aspecto se optó por agruparlos en subcategorías: las que se refieren al trabajo en equipo, a las relaciones laborales y los que se refieren a la gestión de conflictos.

1) Los ítems sobre el trabajo en equipo

El promedio de las ponderaciones de estos tres aspectos resulta el más alto de la categoría: 7.11. De hecho, los tres aspectos están entre los cuatro mejor ponderados y debe tomarse en cuenta que el segundo aspecto mejor ponderado es sobre las relaciones interpersonales, es decir, está bastante vinculado con el trabajo en equipo.

Los tres aspectos que se consideran en esta subcategoría son comunicación en el equipo (ponderado en 7.49), cooperación (7.13) y consolidación del equipo (6.71). Los porcentajes de respuestas *empeoró* son mínimos (sólo la comunicación recibió uno) así como los porcentajes de N/R (consolidación tiene 4%, cooperación 3 % y comunicación 1%). En los tres aspectos cerca del 25 % dice que el proceso no afectó en estos rubros.

También hay que tener en cuenta que el ítem 1.3 Consolidación del equipo, se ha utilizado en 73 evaluaciones, mientras los otros dos en 167 evaluaciones.

Tabla 3
Frecuencias y ponderación de los aspectos relacionados con TRABAJO EN EQUIPO

No. de Pregunta	Ítem	Mejoró	No cambió	Empeoró	N/R	Total	Ponderación	Promedio
1.1	Comunicación en el equipo	**126** 75%	**38** 23%	**1** 1%	**2** 1%	**167** 100%	**7.49**	7.11
1.2	Cooperación en el equipo	**119** 71%	**45** 27%	**0** 0%	**3** 2%	**167** 100%	**7.13**	
1.3	Consolidación del equipo	**49** 67%	**21** 29%	**0** 0%	**3** 4%	**73** 100%	**6.71**	

Fuente: Elaboración propia con base en las evaluaciones de 6 procesos de Supervisión Psicosocial.

La mejora de estos aspectos, se asocia al éxito que los procesos de supervisión tienen para construir un espacio seguro, centrado en la palabra y que ayuda a reconocer a las personas que se puede confiar en el equipo, que de hecho se comparten vivencias, sentimientos y compresiones de las situaciones laborales. Lo que genera una mayor identificación

con el grupo, es decir una identidad grupal más definida y a partir de la cual los procesos laborales se vivencian como experiencias comunes.

Nótese que en las seis organizaciones que se involucraron en estos procesos el trabajo en equipo tiene un papel central. Lo que implica que este aspecto se asocia también con satisfacción laboral y otros ítems de la evaluación. Pero podría recibir menor valoración en instituciones con poco trabajo en equipo.

2) Los ítems sobre la gestión del conflicto

Por supuesto que para mejorar el trabajo en equipo es necesaria una gestión diferente del conflicto dentro de la institución y dentro del equipo. Esta subcategoría muestra un promedio de 5.61. Seguramente llama la atención la baja ponderación en el ítem sobre el manejo de rumores y chismes (4.19); esta cifra baja se explica por un 36 % de las personas participantes que indica que no mejoró y el 15 % entre quienes indican que empeoró (7%) y quienes no responden (8%). Según las evaluaciones cualitativas la percepción de que empeoró el manejo de rumores y chismes tiene que ver con que los conflictos empiezan a enfrentarse, pero esto no siempre se hace con la madurez y profesionalismo oportunos, resultando en mayores complicaciones.

Es decir que, por un lado, algunas personas aprenden a confrontar o dejar de transmitir rumores y chismes, pero esa confrontación muchas veces no es adecuada debido a la madurez y profesionalismo de las personas involucradas y del resto del equipo; lo que a su vez, indica la necesidad de procesos de supervisión por plazos más largos (al menos un año) para que los equipos logren mayor competencia en la gestión de estas formas de comunicación.

Al revisar el ítem sobre manejo de problemas y conflictos debe tomarse en cuenta que en 93 evaluaciones (de las 167) el ítem estaba redactado así: “El manejo de problemas, conflictos, chismes y rumores”. De modo que para un poco más de la mitad de las evaluaciones se trata de ponderar no sólo un mejor desenlace de los procesos conflictivos, sino además reducir su aparición (al reducir chismes y rumores). Este ítem tiene una ponderación de 5.99, sobresale claramente el 61 % que dice que mejoró, y mantiene bajas las cifras de empeoró y no responde (1 % y 2 % respectivamente). Se comprende por tanto que cerca de la tercera parte del grupo (36%) considera que el manejo de problemas no cambió. Vale para este caso lo que se explicó antes, sobre el aprendizaje paulatino de las habilidades para la comunicación respecto a los conflictos.

Tabla 4
Frecuencias y ponderación de los aspectos relacionados con GESTIÓN DEL CONFLICTO

No. de Pregunta	Ítem	Mejoró	No cambió	Empeoró	N/R	Total	Ponderación	Promedio
1.5	Respeto y valoración de otros/as	**111** 66%	**50** 30%	**0** 0%	**6** 4%	**167** 100%	**6.65**	5.61
1.6	Manejo de problemas y conflictos	**102** 61%	**60** 36%	**2** 1%	**3** 2%	**167** 100%	**5.99**	
1.7	El manejo de rumores, chismes	**36** 49%	**27** 36%	**5** 7%	**6** 8%	**74** 100%	**4.19**	

Fuente: Elaboración propia con base en las evaluaciones de 6 procesos de Supervisión Psicosocial.

El ítem mejor ponderado de esta subcategoría es el de respeto y valoración de otros/as (6.65) pues 66 % considera que mejoró. Se puede considerar que este elemento es central para que los otros se evalúen positivamente, es decir, si este ítem recibiera una ponderación baja (no se diga negativa) difícilmente mejorarían otros, no sólo de esta subcategoría, sino en general. De esa cuenta lo que más llama la atención es que 30 % considere que no cambió, si bien la ponderación positiva es alta, debe explorarse con mayor atención este aspecto en otras evaluaciones, pues hasta ahora no se han recogido impresiones al respecto a través de las evaluaciones cualitativas. Por otro lado, debe tenerse cuidado en la interpretación del porcentaje que indica que no cambió, pues que no cambie no significa que se tenga poco respeto o valoración negativa de las personas; es probable que en algunos casos la valoración no mejore porque ya es suficientemente buena. En todo caso, lo alarmante sería que algún porcentaje indicara que empeoró. En las evaluaciones aplicadas, nadie lo indicó.

3) Los ítems sobre relaciones laborales

La ponderación más baja de las tres subcategorías aparece en esta, tiene 5.28 en promedio (dejando fuera de este promedio los ítems 1.9 y 1.10, debido a la poca cantidad de personas a quienes se les preguntaron). De modo que el análisis de esta categoría contiene sólo dos ítems: las relaciones interpersonales (ponderado en 7.25) y la relación con superiores (3.31).

Sobre el primero de ellos, se mantiene en los resultados de los que tienen ponderaciones altas, tal como los ítems sobre trabajo en equipo tiene 7.11 en promedio. Esto quiere decir que si la supervisión psicosocial ayuda principalmente a la conciencia y reflexión de sí mismo/a, el segundo aspecto es el que se relaciona con el respecto, valoración y relación con las otras personas del equipo.

Tabla 5
Frecuencias y ponderación de los aspectos relacionados con RELACIONES LABORALES

No. de Pregunta	Ítem	Mejoró	No cambió	Empeoró	N/R	Total	Ponderación	Promedio*
1.4	Relaciones interpersonales	**124** 74%	**36** 22%	**3** 2%	**4** 2%	**167** 100%	7.25	5.75 incluyendo todos. 5.58 excluyendo 1.9. 5.60 excluyendo 1.10 **5.28** excluyendo 1.9 y 1.10
1.9*	Relación con subordinados(as)	**5** 63%	**3** 38%	**0** 0%	**0** 0%	**8** 100%	6.25	
1.10*	Atención al grupo meta…	**21** 62%	**12** 35%	**0** 0%	**1** 3%	**34** 100%	6.18	
1.8	Relación con superiores	**57** 35%	**96** 59%	**3** 2%	**7** 4%	**163** 100%	3.31	

*Debido a que no todas las evaluaciones incluyen todas preguntas, se deben tener consideraciones particulares para su análisis.
Fuente: Elaboración propia con base en las evaluaciones de 6 procesos de Supervisión Psicosocial.

Sin embargo, la relación con jefes o jefas, o con personas de jerarquías superiores en las instituciones no se ha beneficiado en el mismo nivel (ponderación 3.31), lo que no quiere decir que empeore, el porcentaje que así lo indica es muy bajo (2%) y un porcentaje casi igual de bajo se abstiene de responder (4%). En este ítem un 59 % dijo que no cambió; la percepción de que no cambió sólo es más frecuente respecto a las condiciones físicas (64%) y se le acerca con 51 % el clima de trabajo. Es comprensible que se perciba así, que la relación no cambia, en la medida en que hay algunas expectativas demasiado altas sobre los cambios que las personas quieren notar en quienes les coordinan o dirigen. Además, muchas personas esperan que los cambios sean inmediatos y de muchísima profundidad, cuando en realidad la supervisión psicosocial trabaja en procesos más bien prolongados (y no tanto intensos o de cambios drásticos). Ya se mostró con base en los resultados de la evaluación, que el proceso ayuda en principio a la persona reflexionar sobre sí, luego a atender sus relaciones laborales y después, las condiciones laborales.

Debe tomarse en cuenta que para las jefas (o jefes) el proceso también es así, les ayuda primero a reflexionar sobre sí y gestionar mejor la carga y luego a atender de modo diferente las relaciones y condiciones laborales. Por tanto, es en la medida que los procesos se extiendan que se pondrán evidenciar mayores cambios en aspectos como este.

Concluyendo sobre los aspectos de comunicación y relación: hay evidencia de que la supervisión psicosocial a equipos de trabajo genera beneficios al equipo y no sólo a la persona. Los ítems que mejores ponderaciones reciben en este aspecto son los relativos a la coordinación, comunicación y consolidación del equipo; que son los que se refieren al trabajo como tal. En las relaciones interpersonales no se identifican beneficios igual de bien ponderados, sin embargo, también mejoran en buena medida (el promedio de ponderaciones es 5.6). Por ejemplo mejora la gestión de los conflictos, pues el grupo aprende nuevas formas de comunicación y el valor de reconocer y nombrar los conflictos que encuentra. Las relaciones entre diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización muestran las ponderaciones más bajas, pues las y los jefes indicaron una mejoría con subalternos mayor (ponderada en 6.3) que los y las subalternas con personas de niveles superiores (ponderada en 3.3); en ambos casos, sin embargo, es importante notar que las relaciones mejoran. Las cifras de "no responde" en todos los ítems se mantienen bajas, siendo la más alta el 8 % que se abstiene en el ítem sobre el manejo de chismes y rumores; en los demás casos el porcentaje es 4 o menos.

- ***Resultados sobre condiciones laborales***

En la página siguiente la tabla 6 muestra los resultados de los tres ítems relativos a este aspecto, en ella se observa el promedio de 4.66, que es el más bajo en los cuatro aspectos que se miden. No es para nada extraño que este aspecto sea el que menos cambios positivos presenta, toda vez que la supervisión psicosocial no tiene por objetivo mejorarlo. La mejora en este aspecto se da sobre todo en la capacidad para diferenciar las condiciones que se pueden cambiar y aquellas que no (61 % indica que mejoró), resultando por tanto en dos grandes beneficios: disminuir la frustración ante condiciones que se quieren cambiar pero que no es posible; dirigir esfuerzos más efectivos sobre aquellos aspectos que sí se pueden cambiar.

Una vez que se ha reconocido que hay aspectos que merecen esfuerzos, la supervisión psicosocial ha ayudado a que no se trate de medidas individuales sino que a partir de la puesta en común de las inquietudes también se realice una búsqueda colectiva de soluciones y estrategias.

Sobresalen en las experiencias que se han conocido algunos casos que ilustran lo anterior. Uno relativo a la gestión de un equipo para solicitar que se cambiara la alfombra de la oficina en que trabajaban, debido sobre todo a humedad que implicaba para el espacio, pero también debido al poco valor estético que encontraban en ese elemento y en otros de su ambiente. En otro caso las personas optaron por cambiar lo que podían cambiar, así que decidieron por sí mismas (sin que esto implicara molestias a la coordinadora de la institución) cambiar la ubicación del mobiliario dentro de las instalaciones, buscando una distribución diferente que renovara sus energías, a la vez que les ayudaba a sentir como propio el lugar de trabajo, dinamizando lo que parecía "dado" y "fijo" por la institución.

Un tercer caso, ayuda a comprender que la supervisión psicosocial ayuda a la persona en primera instancia, y que ante la imposibilidad de cambiar ciertas estructuras la persona se ve confrontada a tomar decisiones. Durante uno de los procesos que se ha llevado, una persona expresó su agradecimiento a la supervisora por haberle ayudado a través del proceso a reconocer que no quería continuar laborando en la institución y a tomar la difícil decisión de renunciar a un empleo que no le permitía, ni le permitiría en lo próximo, realizarse profesional y personalmente.

Tabla 6
Frecuencias y ponderación de los aspectos relacionados con CONDICIONES LABORALES

No. de Pregunta	Ítem	Mejoró	No cambió	Empeoró	N/R	Total	Ponderación	Promedio
4.4	Capacidad de diferenciar condiciones factibles de cambiar y aquellas las que no	**45** 61%	**24** 32%	**1** 1%	**4** 5%	**74** 100%	5.9	4.66
4.2	Clima de trabajo	**76** 46%	**85** 51%	**1** 1%	**5** 3%	**167** 100%	4.5	
4.1	Condiciones físicas	**59** 35%	**104** 62%	**0** 0%	**4** 2%	**167** 100%	3.5	

Fuente: Elaboración propia con base en las evaluaciones de 6 procesos de Supervisión Psicosocial.

Con los casos que se refieren se puede comprender que aunque las condiciones físicas cambian poco debido a los procesos de supervisión psicosocial, lo hacen de un modo muy significativo para las personas y los grupos. Así se explica que el 35 % de personas reconozca que las condiciones físicas mejoraron (aunque puede ser poco el cambio), mientras 62 % indica que no cambiaron. A la vez, el clima de trabajo ha mejorado

según el 46 % y 51 % opina que no ha cambiado. En este ítem es importante mencionar que el clima laboral se suele considerar como la suma o percepción general de otros aspectos que se han referido antes, como las relaciones interpersonales, la carga o estrés, la colaboración y comunicación en el equipo, etc. Es decir, como aspectos sobre los que cada persona individualmente tiene poco control y que le afectan directamente.

De modo que esta pregunta podría considerarse una evaluación global de los efectos de la supervisión. Así, que el 51 % considere que el clima no cambió es el resultado más interesante de la tabla, pues aunque sólo una persona indicó que el clima empeoró y 5 no responden al ítem (para un total de 4 % entre ambas respuestas) se esperaría que un proceso de este tipo, que requiere una inversión de tiempo y otros recursos de la institución y las personas, logre un impacto mayor en la percepción del clima. Las explicaciones sobre ese porcentaje parecen encontrarse en alguno de los siguientes elementos: el clima no mejora, pero las actitudes de las personas ante la situación de la organización sí cambian, de modo que las personas se perciben más como protagonistas del proceso y no tanto a la organización como "benefactora". También puede estar relacionado con la duración del proceso, toda vez que los cambios más profundos requieren más tiempo de reflexión y acción dentro de las instituciones. Por otro lado, también es importante revisar las expectativas de mejora que se tenían, pues respecto al clima (como ante otros elementos de la organización) suele tenerse expectativas que resultan irreales.

Finalmente, no está demás recalcar que mejorar las condiciones laborales no es un objetivo de la supervisión psicosocial, sino un beneficio secundario a la adecuación y mejora de otros aspectos. Es decir, no corresponde en sí a la supervisión, sino al esfuerzo honesto y continuo de una organización (como conjunto) de mejorar.

D) Comparaciones significativas entre Organizaciones no Gubernamentales/ONG´s y Organizaciones Gubernamentales/OG´s

Con la evaluación que se ha realizado es posible analizar también un variable interesante. Se trata del tipo de institución al que se ha atendido, es decir, si es una organización de gobierno (OG) o si se trata de una organización no gubernamental (ONG). En este caso, se analizan datos de dos OG y tres ONG.

Se hará un análisis breve que deje ver algunas tendencias generales, sin establecer ninguna "verdad absoluta" en estos temas, sino una

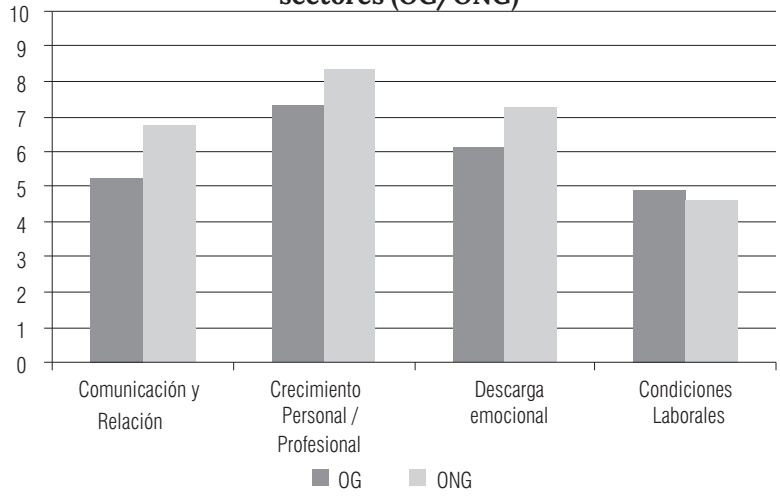
interpretación basada en la comparación cuantitativa, como un punto de partida para reflexionar sobre los estilos de organización y las diferencias en los procesos y beneficios de la Supervisión Psicosocial en función de esos estilos.

- ***Entre los cuatro aspectos generales***

La gráfica 3 ilustra con suficiente claridad que son pocas las diferencias en los promedios de los cuatros aspectos generales que se midieron. La tendencia en los cuatro aspectos es la misma: El más alto es el crecimiento personal; le sigue la descarga y a menos de un punto le sigue la comunicación y las relaciones; dejando de último y por debajo de la mitad las condiciones laborales.

También se muestra en la gráfica que los resultados de las ONG´s son más altos que en los casos de OG´s, excepto en las condiciones laborales aunque la diferencia es poca en este aspecto (4.9 vs 4.6). Las diferencias son: 8.3 vs 7.3 en el caso de crecimiento personal y profesional; 7.3 vs 6.1 en la descarga; 6.8 vs. 5.2 en la comunicación y relaciones. Es decir que la mayor diferencia (1.6) se encuentra en este último aspecto.

Gráfica 3
Ponderación por aspectos, comparando sectores (OG/ONG)



Fuente: Elaboración propia con base en las evaluaciones de 6 procesos de Supervisión Psicosocial.

¿Qué nos dicen estos datos? En principio puede sorprender que las condiciones laborales cambien más (aunque sea un poco) en el ámbito gubernamental, cuando la idea generalizada puede ser que las ONG son más flexibles que las instancias de gobierno. En todo caso, un punteo tan cercano entre ambos, apunta a que no hay un sector "más cuadrado" que otro en cuanto a este aspecto que como se dijo antes, tiende a cambiar poco en general.

La mayor diferencia, como se dijo, está en el aspecto de comunicación y relaciones, en el cual las ONG llegan casi a 7 puntos, mientras las OG apenas superan los 5. Este resultado puede no sorprender, debido a la idea general que se tiene de las OG como espacios menos flexibles que las ONG. Sin embargo, más allá de la comparación, el dato sobre el bajo nivel de mejora en las OG es el que más llama la atención y sobre el cual podemos responder algunas preguntas como ¿cuál será el elemento de la comunicación que menos mejora? Al revisar los resultados vemos que para las OG´s es el manejo de rumores y chismes: ponderado en 1.58 (vs. 5.09 en las ONG). Eso nos permite considerar que el reto no está tanto en la comunicación vertical entre jerarquías como tal, sino en un sistema de "comunicación" que las organizaciones en su dinámica, deben atender y que resulta complicado de mejorar en espacios con muchas personas involucradas y con varios niveles jerárquicos. Otra pregunta interesante que podemos responder es la opuesta ¿qué elemento de la comunicación y las relaciones es el que más mejora en las OG? Se trata de la colaboración dentro del equipo, obtuvo 6.88 (vs. 7.64 en ONG). Este resultado nos ayuda a reafirmar que la supervisión psicosocial es un proceso que parte de las personas, de sus reflexiones y se instala poco a poco en sus espacios, mejorando primero las relaciones en los equipos que participan y luego puede provocar mejoras en lo institucional.

Por otro lado, los datos parecen indicar que la supervisión tiene mayor aprovechamiento en los equipos de la ONG´s. Esta afirmación debe sopesarse bastante, toda vez que hay otras variables que podrían tener una influencia significativa para esto, por ejemplo, la duración del proceso y el tamaño de los grupos, así como el de la organización en sí misma.

Ante la dificultad de exponer ampliamente los detalles de las comparaciones entre todos los aspectos, se procede ahora a analizar comparativamente los aspectos con punteos más altos y más bajos, de modo que pueda mostrarse las principales diferencias en los sectores.

- ***Entre los aspectos más altos***

Las ponderaciones globales (es decir, incluyendo los resultados de ambos sectores) que se encuentran arriba de siete puntos se presentan comparadas en la tabla 7

Tal como se decía antes, las evaluaciones en general muestran mayor mejora en el sector de ONG´s. Los seis aspectos mejor ponderados a nivel global (todos arriba de 7.00) mantienen esa tendencia. Entre ellos se encuentran tres referidos al crecimiento personal (Nos. 2.1, 2.2. y 2.3) y tres a la comunicación y las relaciones (Nos. 1.1, 1.2 y 1.4); lo que también es consistente con lo dicho anteriormente.

La capacidad de reflexionar sobre sí misma/o es el aspecto mejor ponderado en ambos sectores, le sigue en ponderación alta la capacidad de reconocer las propias fortalezas y las de otras personas; ambos resultados confirman lo dicho en apartados anteriores. Lo novedoso de la comparación es que estos dos ítems son los únicos que aparecen por arriba de 7.00 en el sector de OG´s, el resto está entre 6.61 y 6.88. Mientras en el sector de ONG´s están arriba de 8.00, excepto la cooperación en el equipo que tiene 7.64 (es la más baja de los seis aspectos) mientras en el sector OG´s es la tercera más alta con 6.88. Esta diferencia de más de un punto parece poco significativa cuando se considera como parte del resto de datos. Es decir, si se analizan los datos como conjunto, esa variación en el lugar que ocupa en un sector y en otro, no tiene mayor relevancia pues se mantiene en los mismos parámetros.

Tabla 7
Items con ponderación mayor a 7.00, desagregado por sector (OG/ONG)[3]

No.	Aspecto	OG´s	ONG´s	TOTAL
2.2	La capacidad de reflexionar sobre mí mismo/a.	8.30	9.45	8.68
2.1	La capacidad de reconocer las propias fortalezas y las de otros/as.	7.86	9.45	8.38
1.1	La comunicación en el equipo.	6.79	8.91	7.49
1.4	Las relaciones interpersonales.	6.70	8.36	7.25
2.3	La capacidad de decir lo que pienso y siento.	6.61	8.55	7.25
1.2	La cooperación en el equipo.	6.88	7.64	7.13

Fuente: Elaboración propia con base en las evaluaciones de 6 procesos de Supervisión Psicosocial.

3 Se omiten de esa tabla varios ítems, pues sólo se preguntaron a ONG: No. 2.5 La capacidad de reconocer mis necesidades y las de otros (global 7.78). No. 3.6 La capacidad de ordenar mi tiempo de trabajo (global 8.89). Los referidos a recomendación y seguimiento.

Por ahora, lo que se puede interpretar a través de la comparación se ha dicho ya. Estas diferencias entre un sector y otro deberán explorarse en próximos procesos a fin de verificar tendencias a lo largo del tiempo.

- ***Entre los aspectos más bajos***

Los cuatro aspectos con más bajas ponderaciones se presentan en la tabla 8, comparando los dos sectores. Sobresale en ellos el manejo de rumores y chismes, que es el que tiene la ponderación más baja en el sector de OG´s (1.58). Este aspecto aparece en el tercer puesto del más bajo al más alto, debido a que en el sector ONG´s obtuvo 5.09. Un breve análisis sobre estas diferencias se planteó antes, a fin de no repetir lo dicho se omite aquí.

Tabla 8

Items con ponderación menor a 5.00, desagregado por sector (OG/ONG)

No.	Aspecto	OG	ONG	TOTAL
4.2	El clima.	4.20	5.09	4.49
1.7	El manejo de rumores, chismes.	1.58	5.09	4.19
4.1	Condiciones físicas.	3.75	3.09	3.53
1.8	La relación con los superiores.	3.75	2.35	3.31

Fuente: Elaboración propia con base en las evaluaciones de 6 procesos de Supervisión Psicosocial.

El ítem con ponderación más baja en el sector ONG´s es la relación con superiores (2.35) que en el sector OG´s tiene 3.75. ¿Por qué mejoran más las relaciones con superiores en el ámbito público? Las explicaciones discutidas hasta ahora apuntan a que la relación en las ONG no es tan tensa o difícil, es decir, se espera poca mejoría; en cambio, en el sector público han ocurrido algunos cambios que no se esperaban, si bien no son "radicales" sí se evidencian como logro de los procesos. Por otro lado, el porcentaje de respuestas "no cambió" en el sector OG es 56 % y en ONG es 63%; mientras el "empeoró" lo reporta una persona de OG y 2 en ONG. Con base en estos datos se puede ayudar a las personas a superar el miedo de que la supervisión despierte tensiones en esas relaciones (es decir, a que "empeore" la relación con jefes y superiores); aunque deja el cuestionamiento de cuán efectiva pueda ser la supervisión psicosocial para mejorar esas relaciones, por supuesto, deberá revisarse otros procesos para responder esta pregunta; tomando en cuenta que esas relaciones están mucho más influenciadas por las estructuras institucionales, las cuales no se pretende transformar drástica y rápidamente con estos procesos.

En ese sentido es que puede sorprender que las condiciones físicas sean incluso un elemento que se evalúe al final del proceso, toda vez que no se pretenden cambios estructurales y las condiciones físicas están tan relacionadas con la estructura. Sin embargo, la experiencia en el contexto guatemalteco nos ha mostrado que en algunos procesos el empoderamiento, el comprometerse con su propio bienestar ayuda a las personas a atender, hasta donde es posible, este elemento. Parte de sentirse mejor tiene que ver con hacer suyo el espacio y ejercer poder en él, tomar decisiones en él. La comparación entre sectores, considerando que en OG la ponderación es 3.75 y en ONG 3.09, indica que en ambos sectores ocurre de un modo similar, pese a que el prejuicio diría que en el sector OG estos cambios podrían ser más complicados y por tanto menos frecuentes.

Nuestro análisis plantea que las OG tienden a realizar (o permitir) estos cambios en la medida en que los reconocen como útiles para que las personas se sientan bien en su lugar de trabajo, esperando con ello que la calidad del trabajo mejore; esto implica que los cambios son decisiones, o requieren aprobación de las autoridades. Mientras en las ONG los cambios han sido más bien un reconocimiento de su "espacio de poder" por parte de los equipos, que han tomado esas acciones por sí mismos; por supuesto que ayuda a sentirse mejor y mejorar la calidad del trabajo, pero sobre todo ayuda a la satisfacción con el trabajo y la identificación como parte de la institución, pasando del "pedir permiso" (subordinado/a) al "tomar decisiones" (sujeta/o con poder). Nuevamente es importante aclarar que estas experiencias deberán confrontarse con otras posteriores, pues cada institución parte de diferentes circunstancias y motivaciones al iniciar estos procesos.

El análisis del otro elemento que aparece en la tabla 8, que es el mejor ponderado de los cuatro (el clima en las organizaciones), ya se ha hecho arriba, lo que se hace ahora es comentar la comparación entre ambos sectores: en OG la ponderación es 4.20, mientras en ONG es 5.09. Como en los anteriores hay pocas personas que consideran que "empeoró" es mínima (1 en OG y 0 en ONG), las personas que no respondieron también son pocas (3 en OG y 2 en ONG) manteniendo en ambos sectores el 3.5 % y 3.6 % respectivamente, al sumar estas dos respuestas. Aún siendo poca la diferencia entre ambos sectores es importante explicar las apreciaciones que en las evaluaciones cualitativas se han expresado al respecto, pues ilustran que los procesos aún con resultados similares, ocurren de modos diferentes en las instituciones. Para las personas de OG´s la mejora del clima está más relacionada con

la capacidad de reconocer lo que se puede cambiar y lo que no (que tiene una ponderación de 6.84), es decir, con reconocer la realidad y disminuir la frustración que provoca esperar cambios que no ocurrirán. Mientras, en el sector ONG´s la mejora del clima tiene que ver con la sensación de ser protagonista de los procesos; es decir, se relaciona más con la mejora en la comunicación y colaboración (ponderadas en 8.91 y 7.64) y sobre todo con la posibilidad de decir lo que piensan y lo que sienten (ponderado en 8.55), así como con la habilidad para poner límites (ponderado en 8.00).

E) Reflexiones, más allá de los resultados

Para quienes desean conocer o desarrollar procesos de este tipo sintetizo las ideas centrales del análisis:

1) La supervisión psicosocial ha ayudado a los equipo de trabajo en el área de crecimiento personal y profesional, más que en los otros aspectos. El promedio en la ponderación de los ítems del primero es de 7.7, mientras los ítems de descarga se ponderan en un promedio de 6.94, y la comunicación y relación logran un promedio de 6.11. El aspecto con promedio más bajo en la ponderación de los ítems es el de condiciones labores, con 4.66 de promedio.
2) Los aspectos relacionados con descarga, comunicación y relación tienen las ponderaciones intermedias. En el área de comunicación y relación hay ítems bastante bien ponderados como la comunicación (7.49) cooperación (7.13) y las relaciones interpersonales (7.25); a la vez que hay algunos de los que reciben más baja ponderación, como la relación con superiores (3.31) o el manejo de rumores y chismes (4.19). Mientras en el área de descarga todos los aspectos están ponderados entre seis y siete, siendo mejor ponderados en el sector de ONG (todos entre 7 y 8) que en el de OG (5.6 a 6.4).
3) El ítem que mayor ponderación tiene entre todos es “la capacidad de reflexionar sobre mí mismo/a” (8.67) y le sigue “la capacidad de reconocer mis fortalezas y las de otros/as” (8.38). Estos tres aspectos se incluyen en el área de crecimiento personal y profesional. Se considera que esto evidencia que la supervisión psicosocial es una forma de atención grupal que tiene efectos personales como punto de partida para la mejora del trabajo en equipo, en base a lo cual puede aumentar el éxito en los objetivos institucionales.

4) La descarga, que suele ser uno de los principales motivos (de las instituciones) y motivaciones (de las personas) para iniciar procesos de supervisión psicosocial, se logra a través de mejorar la claridad en las tareas a realizar, el manejo del estrés y el establecimiento de límites. Las ponderaciones de estos ítems son: 6.7, 6.6 y 6.4, respectivamente.
5) El análisis de los ítems sobre comunicación y relación se realizó agrupándoles en tres sub-áreas: el trabajo en equipo, que es lo que más mejora en esta área (con un promedio de 7.11); le sigue la gestión del conflicto (con 5.61) y las relaciones laborales tiene el promedio más bajo entre estos (5.28). Se considera que estas áreas pueden mejorar más en la medida en que los procesos se logren realizar por plazos más largos, pues son aspectos cuya mejoría requiere mayor profundidad y constancia en los esfuerzos; tal como se dijo a la luz de estos resultados, la supervisión psicosocial ayuda a partir de lo personal y va afectando luego lo grupal y finalmente lo institucional.
6) Transformar las condiciones laborales no es un objetivo de la supervisión psicosocial, sin embargo, se ha reconocido que los procesos llevados sí han tenido ese efecto. Si bien son las ponderaciones más bajas, se considera un beneficio importante para los equipos y para las instituciones. El ítem mejor ponderado es la "capacidad para diferencias condiciones factibles de cambiar y aquellas que no lo son" (5.9), el aumento de esta capacidad disminuye la frustración y permite disponer de mejores energías para el trabajo. El ítem de menor ponderación (3.5) se refiere a las condiciones físicas; en este sentido lo más interesante viene de las evaluaciones cualitativas, pues esos cambios tienen diferentes significados para las personas del sector OG que para personas de las ONG.
7) Las comparaciones entre OG y ONG están relacionadas, sobre todo, con las expectativas y los significados atribuidos desde cada uno de estos sectores. En lo cualitativo se evidencia que la tendencia es la misma en los aspectos generales, aunque la ponderación es mayor en el sector ONG (en general por al menos 1 punto). En las comparaciones por ítem esa tendencia sólo se revierte en las condiciones físicas (OG 3.75, ONG 3.09) y en la relación con superiores (OG 3.75, ONG 2.35).

Más allá de la revisión de las evaluaciones cuantitativas, presento algunas sugerencias a tomar en cuenta por parte de quienes supervisamos a fin de realizar más y mejores análisis de la supervisión psicosocial que permitan considerar su efectividad en el logro de los objetivos que tiene.

- ***Sobre la necesidad de evaluar desde fuera y desde dentro de los procesos***

Como se dijo antes, el análisis desarrollado en este artículo ha aprovechado instrumentos diseñados para la evaluación de los procesos desde una perspectiva que ayude a las personas a tomar conciencia de lo que ha cambiado gracias a la supervisión psicosocial. Es oportuno pensar en una investigación orientada específicamente para un análisis externo de los procesos, a fin de darle una validez desde la perspectiva más académica-científica que procesual. Que además pueda ser realizada por personas menos comprometidas con los procesos realizados, a fin de prevenir los sesgos.

Ahora bien, la evaluación "desde dentro" no debe dejar de realizarse, más bien se debe considerar la posibilidad de continuar las discusiones de los resultados dentro del equipo que conformamos quienes realizamos la supervisión psicosocial en ámbitos laborales. Eso incluye la necesidad de discutir sobre los instrumentos y procesos de evaluación, pues en la medida en que ofrezcan posibilidades de comparación pueden ayudar a este tipo de evaluación entre procesos, por la cual se pueden encontrar tendencias y sobre todo retos comunes en los diversos procesos.

- ***Sobre las instituciones que han participado y los ejercicios de análisis***

La comparación realizada entre los dos sectores fue posible debido a la realización de procesos con suficientes participantes y por tiempo suficiente en ellos; sin embargo, el sector privado es un campo en que se ha realizado pocos procesos y su sistematización no ha estado al alcance para incluirse en este artículo. Queda pues el reto de ampliar la experiencia a ese sector y (llegado el momento) será posible realizar comparaciones de este tipo incluyéndolo como factor para el análisis.

A esto debe sumarse la posibilidad de realizar comparaciones más complejas, por ejemplo, si pudieran tabularse las evaluaciones individualmente en una base de datos en lugar de contar con los totales grupales.

Por supuesto, todo análisis realizado debe considerar los elementos cuantitativos y cualitativos; de modo que también es oportuno

tener los análisis cualitativos a disposición, más allá de las enriquecedoras discusiones que pueden tenerse en los espacios en que coincidimos y compartimos experiencias. No se trata de tener un "formato único" pero sugiero al menos, tener presentes algunos temas que aparecen como recurrentes y poner atención a otros que surgen como excepciones, pues probablemente sean más comunes de lo que hemos notado.

En todo caso, la invitación es a ampliar los campos para la aplicación de la supervisión y sistematizar con mayor rigor tanto en lo cuantitativo como en lo cualitativo y generar espacios para la difusión del análisis que vamos elaborando.

Referencias

S/A, (2012) Entrevista a Vilma Duque y Judith Erazo. *Revista Psicólogos*, Año 02 (5), 14-17

Duque, V. (2009) *Buenas Prácticas: De víctimas del conflicto armado a promotores de cambio: Trabajo psicosocial y liderazgo maya en Guatemala*. GTZ

Anexo 1:

Tabla comparativa del tamaño de los grupos y de los ítems incluidos en cada instrumento. La X significa que el ítem se incluyó en esa evaluación.

0	INSTITUCIÓN	1	2	3	4	5	6
	Participantes	93	15	4	19	27	9
	Tipo de institución	Estatal	ONG	ONG	Estatal	ONG	ONG
	Año del proceso	2010	2012	2012	2013	2013	2014
	Duración	1 año	1.5 años	2 años	6 meses	1 año	1 año
1	**COMUNICACIÓN / RELACIÓN:**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1.1	Comunicación en el equipo	X	X	X	X	X	X
1.2	Cooperación en el equipo	X	X	X	X	X	X
1.3	Consolidación del equipo		X	X	X	X	X
1.4	Relaciones interpersonales	X	X	X	X	X	X
1.5	Respeto y valoración de otros(as)	X	X	X	X	X	X
1.6	Manejo de problemas y conflictos	X	X				
1.7	Manejo de rumores y chismes			X	X	X	X

Continúa...

1	COMUNICACIÓN / RELACIÓN:	1	2	3	4	5	6
1.8	Relación con superiores	X		X	X	X	X
1.9	Relación con subordinados(as)		X	X			X
1.10	Atención al grupo meta...			X		X	X
2	CRECIMIENTO PERSONAL / PROFESIONAL:	1	2	3	4	5	6
2.1	Capacidad de reconocer las propias fortalezas y las de otros(as)	X	X	X	X	X	X
2.2	Capacidad de reflexionar sobre mí mismo(a)	X	X	X	X	X	X
2.3	Capacidad de decir lo que pienso y siento	X	X	X	X	X	X
2.4	Satisfacción en el trabajo	X	X	X	X	X	X
2.5	La capacidad de reconocer mis necesidades y las de otros(as)						X
3	DESCARGA:	1	2	3	4	5	6
3.1	Capacidad de manejar las demandas del trabajo	X	X	X	X	X	X
3.2	Habilidad de poner límites	X	X	X	X	X	X
3.3	Manejo del estrés	X	X	X	X	X	X
3.4	Claridad de las tareas a realizar	X	X	X	X	X	X
3.5	Mi autocuidado	Unido a 3.4	Unido a 3.4	Unido a 3.4	Unido a 3.4	Unido a 3.4	X
3.6	Capacidad de ordenar mejor mi tiempo			X			X
4	CONDICIONES DE TRABAJO	1	2	3	4	5	6
4.1	Condiciones físicas	X	X	X	X	X	X
4.2	Clima de trabajo	X	X	X	X	X	X
4.3	Capacidad de diferenciar condiciones factibles de cambiar y aquellas las que no		X	X	X	X	X
5	RECOMENDACIONES Y SEGUIMIENTO	1	2	3	4	5	6
5.1	Que el espacio de la supervisión es importante para usted y su equipo...		No se tabuló	No se tabuló	No se tabuló	X	X
5.2	Que recomendaría estos espacios a otras organizaciones y equipos		No se tabuló	No se tabuló	No se tabuló	X	X

Capítulo 5

Glosario

SUPERVISIÓN

– un aporte para la calificación del trabajo profesional[1]

Definición

La supervisión es un concepto de asesoría que se emplea para garantizar y mejorar la calidad del trabajo profesional. Se enfoca en factores personales, interactivos y organizacionales. Se basa en conocimientos y teorías del ámbito de la sociología, trabajo social, pedagogía, psicología, teorías administrativas e institucionales, ciencias de la comunicación. En la supervisión se tematizan cuestionamientos, problemáticas, conflictos y ejemplos de caso de la vida laboral cotidiana.

En una búsqueda activa conjunta la supervisión fomenta el desarrollo profesional y el aprendizaje de profesionales, grupos, equipos, proyectos y organizaciones.

La supervisión es un concepto reconocido y ampliamente extendido de asesoría para personas y organizaciones en la vida laboral:

- ✓ Los mandos ejecutivos consideran y planifican su actuación con acompañamiento en supervisión.
- ✓ Los equipos reflejan su trabajo con clientes o pacientes.
- ✓ Los equipos desarrollan su comunicación y relaciones laborales con el fin de mejorar la concreción de sus tareas.
- ✓ Los grupos interdisciplinarios analizan tareas exigentes en lo relativo a sus requerimientos comunicacionales y organizacionales.
- ✓ Los expertos y mandos ejecutivos reflexionan y planifican sobre su ruta profesional, su inserción laboral o su reorientación.
- ✓ Las organizaciones y empresas permiten que su proceso de desarrollo sea acompañado.

1 El presente contenido fue traducido del alemán al español. Guatemala, Febrero 2016. Tomado de: Deutsche Gesellschaft für Supervision 2012: Supervision-ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit. Köln. (Asociación Alemana de Supervision 2012: Supervisión -un aporte para la calificación del trabajo profesional). Colonia-Alemania.

Todos apuestan por la asesoría y el apoyo de supervisores(as) que con una elevada calificación, determinado enfoque y específica postura asumen y abordan los cuestionamientos de sus clientes y pacientes. El *enfoque de los supervisores supervisoras* se caracteriza por el arte de enlazar perspectivas individuales con una visión panorámica respecto al tema a tratar.

La *postura de los supervisores supervisoras* se caracteriza por apertura hacia resultados, lealtad crítica y el interés por un mejoramiento sostenible de trabajo, condiciones laborales y resultados de trabajo.

Beneficios

Como concepto de asesoría en el contexto profesional, la supervisión ayuda a mejorar la comunicación en el puesto de trabajo y fomenta la cooperación en equipos, proyectos y entre los diversos niveles jerárquicos. Ello sucede entre otros por medio del enfoque hacia los procesos organizacionales y laborales, el abordaje y esclarecimiento de conflictos, así como la ampliación de la capacidad de percepción y opciones de actuación.

La supervisión además ofrece un aporte para mejorar el trabajo profesional en lo relativo a tareas de liderazgo, desarrollo conceptual, orientación hacia los clientes y cambios de las estructuras laborales, etc.

En el desarrollo de la organización la supervisión acompaña con asesoría para procesos de cambio, estructuras organizacionales, procesos laborales y cultura organizacional.

En el desarrollo de recursos humanos la supervisión apoya medidas para el fomento y evolución de los empleados. La supervisión también se requiere hoy en día justamente donde el desarrollo de un producto, de un procedimiento o de una tecnología está intensamente enlazado con el desarrollo de los agentes de cambio, sus relaciones de cooperación y su organización.

Actualmente existen numerosos estudios científicos sobre los beneficios de la supervisión.

– www.dgsv.de/pdf/Nutzen.pdf

Procedimiento

La supervisión recopila, analiza y discute situaciones de la rutina laboral cotidiana. Al respecto el supervisor(a) debe dedicarse a procesar los problemas y a solucionarlos conjuntamente con todos los involucrados.

La supervisión aplica diversos procedimientos, basados entre otros en teorías sociológicas, psicológicas, económicas o pedagógicas. Dentro de estos procedimientos, y además de las sesiones grupales o individuales, los supervisores(as) hacen eventualmente uso de diferentes métodos y ejercicios, a fin de alcanzar los objetivos concertados en una supervisión.

Para una supervisión se escoge un escenario (*setting*) adecuado. Ello se refiere a que, en acuerdo con los supervisados(as), el supervisor(a) decide en qué forma (horario, lugar, frecuencia) y con cuál forma de asesoría se puede alcanzar el objetivo previsto de la supervisión; las formas más frecuentas son: supervisión individual, supervisión grupal o supervisión organizacional para equipos de trabajo y mandos ejecutivos.
www.dgsv.de/pdf/Konzepte.pdf

Valores

La supervisión es una profesión que, por su tradición, su discusión especializada y abordaje de la realidad del mundo laboral, está comprometida con ciertos valores. De relevancia son el esclarecimiento de estructuras de cooperación, la actuación adecuada de los roles, la conformación apropiada de relaciones laborales, así como el contacto hacia los grupos meta.

La supervisión desea contribuir a que las personas puedan participar en la conformación de sus relaciones laborales, y que las organizaciones y empresas se mantengan abiertas a un diálogo en pie de igualdad sobre los objetivos y formas de trabajo conjunto.

Los supervisores(as) manejan conflictos de manera transparente. Abordan el poder y la dependencia de forma cautelosa. Respetan las posturas y los valores de los demás. Están comprometidos(as) con la emancipación y transparencia en las relaciones laborales. En la solución de conflictos los supervisores(as) mantienen una postura imparcial.
La supervisión no debe ser instrumentalizada para apoyar intereses problemáticos propios en contra de otras partes de una organización. Asimismo un supervisor está comprometido con crítica lealtad hacia quienes lo emplean.

www.dgsv.de/pdf/EthLeit.pdf
www.dgsv.de/pdf/Berufsbi.pdf

Supervisión de la A – Z

Terminología clave

Asesoría profesional

En lo conceptual las preguntas respecto a la → biografía profesional constituyen desde siempre un rol esencial para la supervisión. Tradicionalmente entendida como carrera profesional y su evolución, la carrera se entiende ahora como la conjunción de carrera en una → organización, biografía personal y desarrollo profesional en una profesión. La asesoría en carrera profesional analiza estas tres perspectivas y le ofrece al que busca asesoría incentivos para reforzar y reajustar. Los supervisores(as) dotados con la respectiva experiencia y calificación y al tener conocimiento de la carrera profesional pueden asumir especialmente bien esta tarea.

Asesoría organizacional

Es el concepto general para toda intervención consultora orientada a estabilizar, modificar → organizaciones o partes de estas y desarrollar de forma sostenible los objetivos previstos. Los elementos cualitativos, como el manejo transparente de poder y el manejo respetuoso de la cultura propia de la empresa, constituyen una parte esencial e inherente de la asesoría organizacional. La asesoría organizacional tiene como fin mejorar la capacidad de rendimiento de la organización o de sus partes en lo concerniente al logro de sus objetivos. La asesoría organizacional conduce, conforma y acompaña procesos de cambio para así facultar a la organización con su estructura, sus tareas y su cultura, a reaccionar de manera flexible a las exigencias de su entorno.

Asesoría empresarial

Designa la consultoría, consultoría en gestión, asesoría económica, asesoría empresarial de empresas independientes o personas individuales (asesores empresariales, asesores operacionales, consultores), asesoramiento de empresas en temas administrativos, técnicos, estructurales y demás. Se centra en identificar problemas y apoyar en la solución de problemas al elaborar e implementar conceptos de solución.

Asesoría práctica

La asesoría se orienta a lograr la familiarización en un determinado campo de trabajo. Sirve especialmente para transmitir pericia en asuntos prácticos. El asesor(a) práctico es un experto experimentado en el respectivo campo de trabajo. La asesoría práctica se entiende como socialización profesional para ayudar a desarrollar el ⟶ rol y la ⟶ identidad profesional.

Biografía profesional

El término de biografía profesional fue acuñado para recalcar que en la supervisión, sobre todo en la ⟶ supervisión individual, los acontecimientos de la biografía de un(a) supervisado(a) sólo juegan un rol cuando atañen a asuntos de la profesión y del trabajo. El eje de la supervisión lo constituye la vida profesional.

Burnout (desgaste profesional)

El concepto designa una condición de agotamiento que a menudo y principalmente sufren profesionales, sujetos a exigencias personales extremas o sumamente comprometidos a nivel personal. Dependiendo de la fase de evolución (entusiasmo, estagnación, frustración) pueden aparecer diversos síntomas (desesperación, depresión, apatía). La supervisión se puede emplear de manera preventiva en la gestión del ámbito de salud o también puede coadyuvar con los efectos de las fases de *burnout*.

Calidad

La supervisión contribuye a mejorar la calidad del trabajo profesional y, especialmente en las áreas de la calidad de proceso, resultado y concepto, brinda un importante aporte para garantizar y seguir desarrollando la calidad del trabajo. Las medidas de desarrollo de calidad en ⟶ organizaciones o la conformación de un sistema de gestión de calidad también pueden ser acompañadas por la supervisión.

Cometido

La supervisión se realiza en base a un análisis de necesidades. El supervisor(a) elabora conjuntamente con el contratante un ⟶ diagnóstico y desarrollan un diseño flexible, concertado en base a la exigencia de

asesoría. A veces la necesidad visible no constituye la esencia o el motivo real para requerir la asesoría. A menudo los temas o las necesidades, desplazamientos de conflictos, déficits en la organización, problemas de conducción y otros ocultos emergen hasta en el curso del → proceso de asesoría, motivados por la evolución en la confianza y relación. El supervisor(a) posee una función facilitadora y promotora, no decisora.

Coaching (entrenamiento)

El *coaching* constituye la asesoría de personas con tareas exigentes y funciones especiales en empresas y organizaciones. El *coaching* sirve para fortalecer y apoyar en casos de decisiones desafiantes en → situaciones de conflicto y crisis o en la coparticipación en procesos de cambio en empresas/organizaciones. El *coaching* prepara a las personas para el futuro. Todo ello sirve para la calificación, la seguridad personal o para diseñar vías desde situaciones exigentes. El *coaching* constituye una oferta de asesoría por parte de supervisores(as).

Concepto

Los supervisores(as) trabajan sobre bases conceptuales que adquieren durante su formación y perfeccionamiento. Los conceptos incluyen teorías de sociología, psicología, pedagogía y trabajo social. Se encuentran estrechamente enlazados con distintas escuelas terapéuticas y con la dinámica grupal. A ello se suman conceptos p.ej. de los ámbitos de → desarrollo personal, psicoanálisis, asesoría sistémica, → asesoría organizacional, psicoterapia conversacional, interacción temática, psicodrama, terapia Gestalt, conceptos de gestión, terapia conductual.

Competencia

Entre los objetivos de la supervisión se encuentra esencialmente el desarrollo de la competencia personal, social y profesional, sobre todo para la solución de problemas en situaciones críticas, así como la actuación ecuánime y competente de los supervisados(as). Los supervisores(as) disponen de la competencia para conformar una relación profesional de asesoría; demuestran su competencia de asesoría por medio de una formación calificada, a más largo plazo, continuo perfeccionamiento y la garantía de calidad realizada con regularidad. En el marco de una

formación en materia de supervisión con duración de tres años los supervisores(as) adquieren para el ejercicio de su profesión competencias esenciales necesarias, entre ellas sobre todo competencia en materia de asesoría, metodología, especialidades, relaciones y personas.

Confidencialidad

La supervisión gusta ser designada como "espacio protegido" en el que se puede expresar y analizar lo que en otra parte –especialmente a nivel público institucional u organizacional– no se puede exteriorizar con facilidad. Los supervisores(as) están comprometidos a mantener confidencialidad ante terceros. Esta obligación contractualmente concertada no rige cuando prevalece el interés público respecto a la revelación frente al interés de los supervisados por confidencialidad, p.ej. en el caso de acciones punibles. La tensión entre la obligación de guardar silencio sobre lo escuchado y p.ej. El interés de una → organización contratante por conocer el contenido de la supervisión la resuelven los supervisores(as) de manera distinta: p.ej. en base al principio de "apertura en lo estructural y temático y confidencialidad en lo personal", en foros conformados de manera imparcial o también a través de la inserción de mandos directivos en el proceso de supervisión.

Conflicto

Los conflictos sociales surgen en las → organizaciones –p.ej. en el marco de procesos de cambio– cuando los intereses divergentes obstaculizan un trabajo posterior constructivo. Se diferencian los niveles de conflictos materiales, conflictos de relación y conflictos por valores. La supervisión se implementa como gestión o esclarecimiento de conflictos, también en situaciones agudas de conflicto y puede ayudar a comprenderlos de mejor manera y desarrollar soluciones de forma conjunta.

Conversación contractual

La conversación contractual se realiza con el objetivo de permitir un primer conocimiento, comunicar la descripción de problemas o bien cronogramas preliminares y negociar interrogantes respecto al → *setting* (escenario). A menudo le antecede un contacto previo telefónico o escrito. Si los clientes solicitan diferentes supervisores(as) para su selección, para los supervisores(as) se trata de conversaciones de

adquisición. En caso de común acuerdo, una conversación contractual finaliza con un contrato.

Contrato

Denomina la relación laboral y contractual convenida entre el supervisor(a), los supervisados(as) y el contratante. En el contrato tripartito el contratante y el supervisor(a) no son idénticos. Esta constelación aparece p.ej. cuando una → organización encarga a un supervisor realizar una supervisión en equipo. Los resultados, que el mando directivo de la organización espera de la supervisión, se fijan junto con los objetivos y exigencias de los supervisados(as) en el contrato tripartito. También la forma del informe de resultados dirigido al mando directivo después de finalizado al → cierre del proceso de supervisión puede ser acordado. El contrato contiene el marco de la supervisión, objetivos de la supervisión, confidencialidad, protección de la confianza, compromiso y delimitaciones. El contrato ayuda al aseguramiento de la relación laboral y la posibilidad de una alianza entre contratante y contratado. Por medio del servicio de asesoría en supervisión se suscribe por lo general un contrato escrito entre contratante y contratado. En este contrato se establecen las condiciones generales esenciales y se fijan los derechos y obligaciones mutuos. Como este contrato regularmente presupone una confianza especial, legalmente se trata de un contrato de servicios.

Competencia práctica

Del supervisor se pueden esperar conocimientos esenciales sobre las particularidades de un área laboral. Pero por lo general ello no significa que tan solo una actividad profesional en un ámbito especial califica para brindar asesoría en este campo. El conocimiento se puede trasladar p.ej. A través de capacitaciones, en el que se estudia un área de trabajo con sus aspectos específicos o particularidades institucionales y culturas. Asimismo puede derivar de experiencias o de investigaciones científicas de campo.

Desarrollo de recursos humanos

El desarrollo de los recursos humanos abarca todas las medidas que, al tener en cuenta la formación, el nivel de desarrollo y los intereses personales de los colaboradores, aseguran y transmiten toda calificación

necesaria hoy en día para la ejecución de tareas pertinentes a la → organización. La tarea del desarrollo de recursos humanos –teniendo en cuenta permanentes → procesos de cambio– contribuye en lo posible a compatibilizar el potencial de los colaboradores y las exigencias que impone el lugar de trabajo. Las medidas de capacitación y perfeccionamiento, asesoría y supervisión constituyen una parte importante del desarrollo de los recursos humanos.

Desarrollo de equipo

Tiene como objetivo fomentar el desarrollo de rendimiento y capacidad de rendimiento de un equipo. Ello se da a través de la conformación de una cultura de equipo, fortalecimiento de capacidad de cooperación y autoorganización.

Desarrollo de proyecto

La supervisión referida al proyecto acompaña de forma innovadora la ejecución de tareas orientadas a objetivos, delimitadas en tiempo, multifuncionales, extraordinarias y son sumamente complejas. Los proyectos requieren de organización específica y gestión pertinente.

Diagnóstico

Un instrumento de trabajo con cuya ayuda el supervisor(a) describe la situación de partida, el objeto de reflexión, la relación de acción y efecto y, junto con los supervisados(as), extrapola cuestionamientos, enfoques e intervenciones. Un análisis cuidadoso del cometido y una definición de los indicadores contribuyen a un efectivo uso de la supervisión, que también puede derivar en la delegación hacia otro experto.

Diversidad de métodos

La supervisión se realiza en el marco de una conversación de asesoría que incentiva, apoya y aprovecha las capacidades auto-reflexivas de personas individuales, grupos, equipos o unidades organizacionales. Para apoyar la conversación de asesoría los supervisores(as) emplean ocasionalmente, según su orientación conceptual, técnicas, ejercicios y recursos, p.ej. juegos de roles, trabajo en escultura, información técnica.

Diversidad

La gestión en diversidad exige que se pongan a disposición de las personas las mismas posibilidades y condiciones, que conlleven a una mayor democracia y participación. Los potenciales de la diversidad entre personas deben ser apreciados y aprovechados de manera diferenciada. La sensibilidad en lo referente a género, edad, etnia, identidad sexual, capacidad corporal es, entre otros, elemento sustancial de las perspectivas de percepción.

Ética

La supervisión como concepto de asesoría se refiere a los valores básicos: igualdad social, emancipación, participación, democracia, respeto y aprecio. La supervisión está enlazada a un concepto de humanidad que reconoce la dignidad de una persona como valor primordial y que comprende al ser humano como individuo y también como ente social.

Evaluación

Designa la recopilación de información y datos por medio de un sondeo sistemático. Tanto el supervisor como los supervisados y contratantes evalúan el proceso de supervisión en base a criterios profesionales y ponderan si los objetivos concertados durante el curso del proceso fueron alcanzados. Se puede evaluar por ejemplo el proceso de aprendizaje del supervisado(a) con miras hacia un mejoramiento real de su actuación profesional.

Estándares

Con los "Estándares para la calificación a supervisor(a)" se definen requisitos generales para el perfeccionamiento en materia de supervisión. Todo tipo de perfeccionamiento certificado por la Asociación Alemana de Supervisión– DGSv cumple estos requisitos. En el numeral 5 de los estándares se describen los requisitos generales para los participantes de una calificación. No obstante, dentro de este marco pueden variar las condiciones concretas de admisión dependiendo de la institución de formación. De esta forma la DGSv desea contribuir a una variedad de ofertas de perfeccionamiento que a su vez consideran diferentes intereses y características comunes y vinculantes de calidad.

Evaluación de la supervisión

La última sesión de una serie de asesorías sirve para evaluar el trabajo de asesoría, verificar el éxito, tomar la decisión respecto a una continuación o finalización del trabajo. Ya en la mitad del proceso de asesoría puede resultar razonable realizar una evaluación provisional, a fin de orientar el proceso de asesoría de forma adecuada.

Honorarios

El monto del honorario se acuerda entre contratante y supervisor(a) antes de dar inicio la asesoría, dependiendo del ⟶ cometido y situación de asesoría, –de ser posible– en un ⟶ contrato escrito. Además del honorario por consultoría pueden surgir costos por gastos de viaje, ruta de viaje, evaluación escrita, etc.

Identidad

La supervisión promueve el desarrollo de la identidad profesional, el conocimiento seguro y la conciencia respecto a la propia posición profesional, la trayectoria profesional, el hogar profesional. No solo personas individuales y grupos sino también equipos y ⟶ organizaciones desarrollan, asumen o cambian su identidad y visión propia: en el curso del ejercicio profesional aparecen crisis personales, institucionales y sociales que conllevan a preguntas existenciales de individuos, grupos, equipos o incluso organizaciones. La supervisión ayuda a superar estas crisis.

Mandos ejecutivos

Los mandos ejecutivos encaran altas exigencias, por cuanto las situaciones económicas y condiciones generales sociales están sometidas a un constante cambio. Cuando se avizoran reestructuraciones, la empresa se reconfigura para la competencia, se introducen estructuras más esbeltas de conducción o distintos procedimientos de producción, así la supervisión se enfoca y trabaja el aspecto de complejos cambios organizacionales en su conjunto. Durante evoluciones organizacionales, la supervisión y ⟶ el *coaching* acompañan de forma simultánea o posterior para contribuir con la integración de procesos empresariales innovadores e importantes en las “cabezas y corazones” de los mandos ejecutivos y colaboradores/as.

Mediación

Es un procedimiento del abordaje constructivo de conflictos. A través de su propia postura interna, técnicas de comunicación y de intervención, los mediadores construyen un puente entre los involucrados en el conflicto y los apoyan para que puedan resolver sus → conflictos de manera auto-responsable, voluntaria y sin violencia. Los mediadores conducen el proceso de abordaje y asumen una postura neutral e imparcial. Las partes son animadas a percibir y articular sus intereses, deseos y recelos, que a menudo se esconden detrás de posturas rígidas. Los supervisores(as) con la correspondiente experiencia y calificación pueden asumir tareas de mediación.

Mobbing (acoso)

Denominación para acciones hostiles dirigidas específicamente contra una persona de manera permanente y reiterada (p.ej. difamación, ofensas, vejaciones, acoso sexual, agresión) por una o varias personas (colegas; en el caso de *mobbing*, por parte de superiores se denomina *bossing*) en el lugar de trabajo. Consecuencias del *mobbing* son, entre otros, la pérdida de la autoconfianza, trastornos psicosomáticos, depresión, miedo existencial, pérdida de la motivación laboral o renuncia (interna). En la supervisión se pueden concertar en el primer paso medidas de protección para los afectados para, después de un análisis exhaustivo –en lo posible en cooperación con → mandos ejecutivos competentes– desarrollar efectivas contramedidas. Las medidas legales y sindicales necesarias permanecen intactas.

Mundo laboral

En el mundo laboral moderno se perfilan múltiples → procesos de cambio, forzados por la globalización, tecnologización e individualización. El tema de la rentabilidad es de suma prioridad. En el ámbito de las denominadas organizaciones no lucrativas se perfilan las siguientes tendencias: recursos más escasos, contracción del sector público, cambio de la estructura financiera, creciente presión de justificación, información como base decisiva, reducción de la dotación de personal, cierre de ofertas, crisis de identidad, modificación de valores, complejas relaciones con los grupos meta y portadores de costos. En el ámbito empresarial se exige alta flexibilidad por parte de los empleados, nuevas for-

mas de conducción, equipos funcionales de conducción, estilos cooperativos, así como trabajo en equipo y de proyecto. En general se incrementa en todas partes la exigencia de abordar de forma activa temas inter y transculturales, cooperación internacional y diversidad (⟶ *diversity*) de organizaciones y de la sociedad.

Organización

Todo trabajo de personas se realiza de forma más o menos manifiesta en una organización. Asociaciones, entidades, corporaciones, autoridades, administraciones, empresas diseñan estas organizaciones que deben apoyar, regular u ordenar la ejecución de las tareas en el trabajo a realizar. Aquí se diferencia entre la organización estructural que describe el desglose de tareas ("¿Quién hace qué?"), y la organización procesual que estructura el trabajo ("¿Qué debe hacerse cuándo y en qué secuencia?"). Todas las organizaciones constituidas para durar también deben considerarse como instituciones, pero no todas las instituciones están constituidas como organizaciones con fines específicos. En la supervisión se recalca la importancia de la organización.

Proceso

Una secuencia de varias sesiones de supervisión se designa como proceso de supervisión. Por el carácter procesal de la supervisión las soluciones a problemas se pueden asesorar, probar y profundizar paulatinamente. La secuencia de reflexión, actuación, reflexión ayuda a mejorar la calidad de trabajo "*on the job*" (en el trabajo).

Proceso de asesoría

En una búsqueda conjunta se trata de comprender y modificar conductas de roles profesionales, situaciones y problemáticas del mundo laboral. En el ⟶ contrato se fijan las condiciones generales del servicio de asesoría. Sobre esta base y con la colaboración activa del supervisado(a) puede evolucionar una alianza laboral productiva. Los temas e intereses planteados por los supervisados(as) en la supervisión constituyen la base para el trabajo conjunto y son requisito para los necesarios enfoques medulares que surgen en el curso del proceso de asesoría.

Procesos de cambio

La supervisión ayuda a acompañar el cambio en la situación laboral de personas individuales, el cambio de cooperación y comunicación en el campo laboral, el cambio de conceptos y el cambio de condiciones institucionales. Aquel que desea supervisión debiera traer consigo interés por un cambio y aceptar el precio del cambio. Por ende, la supervisión también es siempre política, ya que influye, esclarece, apoya cambios y permite una estructuración conjunta. La capacidad de cambio en la asesoría denota conocimientos sobre la dinámica de procesos de cambio y la capacidad de apoyar en el manejo de polaridad entre preservación y cambio y acompañar la evolución de soluciones viables.

Relación de confianza

Ya desde el primer contacto entre el supervisor(a) y el supervisado(a) inicia el establecimiento y cultivo de una relación de confianza. La confianza es la base de una relación de asesoría y se establece ante todo por comunicación abierta y una cultura de estima y respeto mutuo.

Rol

El rol profesional como suma de las expectativas hacia una persona en un sistema constituye un elemento importante de la asesoría en supervisión. El supervisor(a) centra su atención en la tensión que se suscita entre diversos roles profesionales y expectativas de roles, así como en el desempeño de un rol por la respectiva persona.

Supervisión individual

Personas individuales buscan la supervisión para reflejar su ⟶ rol profesional, mejorar su trato con pacientes o clientes, superar una crisis profesional, preparar decisiones; definir el balance entre ámbito personal y profesional o dejarse asesorar en una recién asumida posición.

Supervisión de equipo

Supervisión en ⟶ organizaciones. La asesoría y el acompañamiento de equipos, grupos de proyecto o de trabajo que laboran en una tarea conjunta en una organización es una forma de supervisión frecuentemente

implementada. Gira p.ej. en torno a comprender los problemas laborales con clientes(as), mejorar la insuficiente cooperación, analizar asuntos de conducción o desarrollar nuevas estructuras y conceptos. Para que tal supervisión sea exitosa es necesario involucrar al mando directivo y tener en cuenta la realidad de la organización. En cuanto se realiza la supervisión en la organización –y toda supervisión de equipo se mueve en este contexto– se involucran los mandos directivos/ejecutivos de forma concertada en el trabajo de supervisión.

Supervisión de caso

Trabajo en torno al tema o problema (caso) presentado por supervisados(as). El objetivo radica en ampliar la percepción y una profunda comprensión como base para el cambio de conducta y de la actuación profesional. Lo que destaca en la supervisión de caso es la relación entre el experto y el cliente, terapeuta y paciente, → mando ejecutivo y colaborador, etc. El criterio de evaluación se rige en base a los estándares profesionales formulados en el campo correspondiente.

Supervisión grupal

La postura de un supervisor(a) puede definirse con algunas características: los supervisores(as) tratan a cada persona con respeto, sin importar su procedencia, ideología o forma de vida. Observan la inviolabilidad y la protección de la dignidad de cada individuo. Los supervisores(as) se centran durante su formación profesional especialmente en su independencia y responsabilidad propia. Analizan en cada consulta de forma autocrítica si los conocimientos propios, capacidades y condiciones personales se deben emplear de forma razonable en este caso. La → calidad humana y profesional de proyectos de asesoría, formación e investigación tiene preeminencia sobre intereses económicos. Los supervisores(as) respetan la protección de la personalidad y se comprometen sobre todo al trato responsable con el poder y la dependencia.

Supervisión para directivos/ejecutivos

Es una asesoría orientada a conformar un rol de dirección. A menudo la supervisión a directivos(as) se realiza como → supervisión individual o como → *coaching* de mandos ejecutivos. Los → mandos ejecutivos/as

también pueden beneficiarse mutuamente en una → supervisión grupal. El eje central gira en torno a desarrollar la identidad de dirección basada en la → biografía profesional y planteamientos actuales respecto al rol directivo/ejecutivo.

Supervisión interna

A los supervisores(as) internos de la organización les une una relación laboral con la organización, en la que laboran brindando asesoría. Conocen los objetivos de la organización y están comprometidos con éstos de forma leal. Su asignación puede constituir un elemento fijo para el desarrollo organizacional y → personal. Los resultados de la asesoría, las estructuras y la orientación de contenido pueden ser aprovechados en el marco del desarrollo organizacional. Por ende, la supervisión continua juega un rol importante en el manejo de calidad de → organizaciones y contribuye a la percepción positiva externa.

Supervisión de control

Los supervisores(as) reflejan su trabajo entre otros en el contexto de trabajo de la "supervisión de control". Este control especializado puede ser una supervisión de control individual o grupal. Bajo la dirección de un colega experimentado se presentan y manejan casos de asesoría.

Supervisión docente

Es un elemento de la formación en supervisión. El supervisor(a) in fieri se traslada con sus primeros casos propios de asesoría y con las interrogantes respecto a la adquisición de un nuevo profesionalismo en la posición de un supervisor docente. La supervisión docente se realiza como → supervisión individual o en grupos pequeños. La tarea del supervisor(a) docente consiste, entre otros, en la conducción y control especializado y en la conformación de una → identidad profesional de los candidatos en formación. Los supervisores(as) docentes son "maestros(as) en docencia" para aprender el "oficio" de la supervisión.

Setting (escenario)

Al inicio de cada supervisión se responde en principio la pregunta sobre la forma en que se abordan los temas, planteamientos y problemas- → supervisión individual, → supervisión de la dirección → supervisión grupal o supervisión en las → organizaciones. El "escenario" designa además el marco laboral propuesto y evtl. dispuesto por el supervisor que en su opinión es necesario para abordar las preguntas pendientes: duración de la sesión, secuencia de las sesiones, recesos, labor en el lugar de trabajo de los supervisados(as) o en otro lugar, redacción de protocolo, → evaluaciones, tamaño del grupo, inclusión del mando directivo y de otro personal especializado, entre otros.

Capítulo 6

Sobre las y los autores(as)

Sobre las y los autoras(es)

Prof. Dr. Elisabeth Rohr es socióloga de la Universidad de Frankfurt. Trabaja como profesora de Educación Intercultural en la Universidad de Marburg, Alemania. Ha realizado investigación en América Latina sobre fundamentalismo religioso, migración, procesos de paz y reconciliación. Capacitada como analista grupal en Londres, trabaja también como supervisora y consultora en campos nacionales e internacionales especialmente con la cooperación alemana. Desde el 2005, conjuntamente con la Dra. Vilma Duque, ha conducido y establecido la formación en "Supervisión Psicosocial" en Guatemala, México y El Salvador. Es autora de varios libros y artículos. Contacto: erohr@staff.uni-marburg.de

Dra. Vilma Duque Arellanos, es psicóloga egresada de la Universidad del Valle de Guatemala y doctora en Psicología Social por parte de la Universidad Libre de Berlín/Alemania. Desde hace más de 20 años trabaja para la cooperación alemana en temas de promoción y educación para la paz, transformación de conflictos, manejo de traumas, superación de pasados violentos en Guatemala y México. Cuenta con formación especializada en supervisión psicosocial, atención en crisis y trauma. Ha trabajado como docente invitada en universidades alemanas. Actualmente trabaja como enviada de la agencia alemana Pan para el Mundo con el Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial–ECAP, en donde coordina el área de Supervisión Psicosocial. Desde el 2005, conjuntamente con la profesora Elisabeth Rohr, viene impulsando la formación y el establecimiento de la supervisión psicosocial en Guatemala, México y El Salvador, así como el cuidado de los equipos y promoción del autocuidado. Es autora de varios artículos sobre temas educativos y psicosociales. Contacto: duquevilma@yahoo.de

Prof. Dr. Kornelia Rappe-Giesecke estudió pedagogía, psicología, psicoanálisis, sociología y literatura. Desde 1983 trabaja como Supervisora y Asesora Organizacional en instituciones lucrativas y no lucrativas. En 1993 fue designada como profesora para Supervisión en la Escuela Superior Protestante de Hannover. Fue editora y redactora de la revista Supervisión (1993-2001) y presidenta de la Comisión para la

Investigación y Ciencia de la Asociación Alemana de Supervisión (1997-2001). En 2008 obtuvo su habilitación en la Facultad de Ciencias Educativas de la Universidad Leopold Franzens en Innsbruck. Es autora de múltiples publicaciones sobre teoría y práctica de la supervisión y miembro del consejo de la revista alemana sobre asesoría organizacional, supervisión y coaching. Contacto: oe@rappe-giesecke.de

Prof. Dr. Adrian Gaertner, científico social, psicólogo, psicoanalista, supervisor y coach (DGSv). Fue profesor en la Escuela Superior de Ciencias Aplicadas en Bielefeld/Alemania. De 1988 a 1992 fue director del Departamento para Psicología Clínica del Instituto Sigmund-Freud en Frankfurt. Sus áreas de especialización han sido la investigación científica, la enseñanza y publicaciones en temas de: Supervisión, grupos balint, psicología del desarrollo especialmente en procesos de maternidad y estudios psicoanalíticos sobre el arte y la cultura del siglo XIX, así como investigaciones sobre el sueño. Ha hecho múltiples publicaciones sobre estos temas. Contacto: dr.adrian.gaertner@arcor.de

Prof. Dr. Franz Wellendorf, es psicoanalista y profesor de psicología (DPG, IPV). Hasta el 2011 fue presidente de la Asociación Alemana de Psicoanálisis (DPG). Es asociado de la DPG y miembro invitado de la Sociedad Británica de Psicoanálisis. Fue profesor de psicología en el Instituto de Psicología Social de la Universidad Leibniz en Hannover/Alemania. Es autor de múltiples publicaciones sobre temas psicoanalíticos y desde su posición social crítica se ha ocupado desde la teoría y la práctica de la supervisión con orientación psicoanalítica.

Mgtr. Maricruz Figueroa Portillo, Licenciada en psicología con Maestría en Psicología Social por la Universidad de San Carlos de Guatemala. Cuenta con especializaciones clínicas en diversos modelos de atención psicológica (EMDR, AIT, Atención especializada en violencia sexual a víctimas y agresores) y en psicología forense. Es Supervisora Psicosocial (ECAP-Universidad de Marburg) para el trabajo de la salud mental en el trabajo. En este campo ha trabajado el autocuidado de equipos de personal de instituciones en el sector justicia, líderes comunitarios y religiosos. Además tiene experiencia en abordaje a población en riesgo social y ante diversos tipos de violencia. Ha creado Protocolos institucionales y ha sido consultora en diversos temas relacionados a la justicia y la elaboración de peritajes especializados. Ha trabajado como docente a nivel universitario en postgrados. Contacto: cpskatuxlan@gmail.com

Licda. Yolanda Mariayín Quevedo Castillo guatemalteca, Psicóloga, egresada de la Universidad de San Carlos de Guatemala. La experiencia

profesional ha sido a partir del fomento de la prevención de la violencia y el autocuidado desde la supervisión psicosocial a equipos de trabajo, atenciones psicosociales a personas víctimas de violencia, afectadas por desastres naturales o postconflicto, mayoritariamente con comunidades rurales e indígenas de Guatemala. Actualmente es estudiante de la maestría en Musicoterapia de la Universidad Nacional de Colombia sede en Bogotá. El enfoque de atención ha sido desde la música, educación popular y la psicología social comunitaria. Estas experiencias se han implementado dentro de las atenciones y acompañamientos psicosociales realizados en Guatemala con instituciones como: Centro de Atención Integral de Salud Mental –IGSS-, Equipo de Atención Psicosocial –ECAP-, Instituto de Educación Radiofónica –IGER– y Brigadas Internacionales de Paz Guatemala. Contacto: yinquevedo@gmail.com

Lic. Bruce Daniel Osorio González. Psicólogo guatemalteco con estudios en Psicología Social y Violencia Política y formación en supervisión psicosocial. Amplia experiencia en atención psicosocial, clínica, supervisión de equipos e investigación. Capacitador en abordaje psicosocial, atención a usuarios de servicios públicos y no gubernamentales relacionados con víctimas de violencia. Investigador. Mi deseo es que todo mi aprendizaje, conocimiento y experiencia profesional y de vida, pueda aplicarlo para que otros puedan fortalecerse como personas, desarrollando y potenciando sus propios recursos y ayudarles a mejorar su calidad de vida. Y a la vuelta de todo esto, yo mismo poder aprender, crecer y vivir plenamente. Contacto: bruce.osorio@gmail.com

Licda. Nieves Gómez Dupuis, psicóloga por la Universidad de Salamanca, España, con un diploma en Supervisión Psicosocial por parte de la Universidad de Marburg en Alemania y el Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial en Guatemala. Se ha formado en técnicas de mediación. Ha llevado a cabo procesos de atención psicosocial con víctimas de graves violaciones a derechos humanos y procesos formativos en distintos países de Latinoamérica. Ha sido perito en los tribunales con el fin de documentar el daño psicosocial derivado de las graves violaciones a derechos humanos. Desde 2012 se dedica a la supervisión psicosocial y cuidado emocional de los equipos con diferentes colectivos: equipos docentes, albergues de protección a la niñez y adolescencia, Ministerio Público, Organismo Judicial, Organizaciones de Derechos Humanos y organizaciones de cooperación internacional. Ha escrito varias publicaciones en diferentes temas. En el 2014 junto con Vilma Duque, publicó el manual sobre: “Lineamientos para el Cuidado

de los Equipos, Promoción del Autocuidado y Atención en Crisis". Contacto: ndupuisg@gmail.com

Mgtr. Mónica Pinzón González, es Supervisora Psicosocial, con una Maestría en Psicología Social y Violencia política (Guatemala). Doctorante en Administración Pública y Políticas Públicas. Es especialista en estudios de género por la UNAM, México. Ha trabajado en la defensa de los derechos humanos de los pueblos indígenas y mujeres que sobrevivieron el conflicto armado en Guatemala. Actualmente es profesora universitaria en la Universidad de San Carlos de Guatemala, experta en crímenes internacionales de género por el Justice Rapid Response (JRR) –ONU-MUJERES– Institute for internacional Criminal Investigations (IICI). Producto de su trabajo profesional etnopsicológico y de género ha estado en 23 países con organizaciones de sociedad civil, instituciones estatales y universidades internacionales. Asesora y consultora para las Naciones Unidas de las Mujeres y Fondo de Población. Su interés principal es el desarrollo de investigaciones desde los pueblos indígenas y análisis de género que permita mayor equidad y acceso a la justicia para las mujeres y niñas indígenas. Contacto: pinzonesmeralda@gmail.com

MA. Sike Kapteina. Teóloga, traductora e intérprete, con práctica de docencia y atención pastoral, de origen alemán. Estudios universitarios en Berlín, San José, Costa Rica, y Hamburgo. Trabajo Pastoral y de enseñanza en Celle y Hannover. Becada de la Federación Luterana Mundial para realizar un estudio en género durante el conflicto armado en El Salvador (1988-89). Actualmente trabaja en San Salvador en docencia y asesoría como traductora y supervisora. Contacto: silkekapteina@gmail.com

Lic. Gerardo Espinoza Santos, en 2009 se graduó como psicólogo social por la Universidad Valle del Grijalva con la tesis: "El acceso a la salud para migrantes hondureños residentes en Tapachula, Chiapas". Ha sido asistente de investigación en El Colegio de la Frontera Sur, Tapachula, Chiapas en la línea de investigación "Migraciones en la Frontera Sur de México", participando en proyectos como: "Cruzando Fronteras: el VIH y el uso de drogas en la puerta de entrada a Norteamérica", Jóvenes para la construcción de la Paz y la Seguridad. Además ha sido consultor para el Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Refugiados y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Fue coautor del capítulo "Inmigrantes hondureños en Tapachula: El papel del empleo, la educación y la salud en su proceso de integración". Trabajó como promotor y defensor de los derechos de las personas en contexto de Movilidad Humana en el Centro de Derechos Humanos Fray Matías de

Córdova A.C. Desde el 2016 se ha desempeñado como Supervisor Psicosocial. Contacto: gespinosan1510@gmail.com

Licda. Perla Guerra Ramos, es psicóloga clínica, especialista Terapia con Enfoque Sistémico; Psicotraumatología, Trauma y decodificación bio-psico-social por el Instituto de Trauma de Suiza y Tech Palewi A.C.; Supervisión Psicosocial por el equipo de Estudios Comunitarios y Acción Social, y la Asociación Alemana de Supervisión Psicosocial; Psicodrama y coordinación de grupos, por el CEIICH, UNAM y la Escuela Mexicana de Psicodrama. Experiencia profesional en el diseño, aplicación y evaluación de procesos de intervención psicosocial, situaciones de emergencia y crisis en instituciones públicas y privadas. Contacto: perlagr1@yahoo.com.mx

Dra. Liliana Souza, psicóloga mexicana, con 15 años de experiencia en acompañamiento a víctimas de violaciones a los derechos humanos, como son tortura, secuestro, detención arbitraria, desplazamiento forzado y hechos de ejecución extrajudicial y exhumaciones. Es perito independiente en psicología forense en situaciones de tortura y malos tratos, y de violencia de género. Es Doctora en Ciencias en Salud Colectiva por la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, y especialista en "Actuaciones psicosociales en situaciones de Violencia Política y Catástrofes", por el Grupo de Acción Comunitaria (GAC) y la Universidad Complutense de Madrid; y en "Supervisión Psicosocial", por el Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial, y la Asociación Alemana de Supervisión Psicosocial. Ha sido docente en las licenciaturas en Psicología social, de la UAM-Iztapalapa, y en Ciencia Forense, de la Facultad de Medicina de la UNAM (Victimología). Actualmente colabora en el equipo de Formación Continuada del GAC, es psicoterapeuta de orientación psicoanalítica y consultora independiente en apoyo a personas defensoras de derechos humanos, víctimas de violencia, periodistas en riesgo y personas privadas de la libertad. Contacto: lilianasouzac@gmail.com

Mgtr. Ana Elena Barrios Juárez Badillo, psicóloga mexicana, ha trabajado con personas migrantes en diversos contextos a lo largo de doce años. Primero como voluntaria en la Casa del migrante en Ciudad Juárez, frontera norte de México. Luego en Lyon, Francia, durante dos años, dando atención psicoemocional a personas solicitantes de asilo. Desde 2008 en Chiapas, durante siete años en acompañamiento a comunidades campesinas e indígenas de origen de migrantes, en particular con colectivos de mujeres y grupos de jóvenes que trabajan por el derecho a no migrar, así como realizando acompañamiento psicosocial con familiares de migrantes desaparecidos. Es maestra en Psicología

Intercultural, por la Universidad Lumière Lyon 2 en Francia, maestrante en Psicología Social y Violencias Políticas por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales en Guatemala y especialista en "Supervisión Psicosocial", por el Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial, y la Asociación Alemana de Supervisión Psicosocial. Desde el 2016 forma parte del equipo del Centro de Derechos Humanos Fray Matías de Córdova, en la frontera sur de México, especializado en la atención y acompañamiento psicojurídico a personas migrantes, como coordinadora del área de Atención Psicosocial. Contacto: anaelena.barrios@gmail.com

Dra. Patricia Zamudio Grave, Psicóloga Social y Socióloga mexicana. Tiene 20 años de experiencia en el estudio de la migración internacional, enfocándose en temas de desarrollo, políticas públicas, ciudadanía, género y acceso a la justicia. Ha acompañado a organizaciones de la sociedad civil pro migrantes en labores de fortalecimiento institucional, incidencia, autocuidado y cuidado de los equipos, acompañamiento psicosocial a migrantes víctimas de delito y perspectivas psicosocial y ética. Es Doctora en Sociología por Northwestern University y especialista en "Supervisión Psicosocial", por el Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial, y la Asociación Alemana de Supervisión Psicosocial. Es docente en los programas de maestría y doctorado en Antropología Social del CIESAS e impartió diversas asignaturas en Northwestern University. Actualmente, es profesora-investigadora del CIESAS-Golfo y Directora Académica de SMR, Scalabrinianas Misión con Migrantes y Refugiados, organización especializada en acompañar a personas migrantes víctimas de delito, personas sujetas de protección internacional y personas defensoras de migrantes en riesgo. Contacto: patricia.zamudio@gmail.com

M. A. José Herbert Roberto Bolaños Valenzuela, Graduado en Psicología por la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) en 2007; Maestro en Educación con especialización en el uso de TIC, por la Universidad Internacional Iberoamericana (UNINI). Ha trabajado en investigación para la USAC, Universidad del Valle de Guatemala (UVG) y el Ministerio de Educación, en los temas de memoria y organización comunitaria, identidad, juventud y niñez, violencia, salud y educación sexual. Es docente universitario en las Universidades de San Carlos, Rafael Landívar y Panamericana, en los cursos de Investigación, Sociología, Psicología de Género, Psicología Social de la Comunicación, Psicología y Habilitación Social, Etnopsicología y Psicología Política. Su formación

incluye la atención en crisis mediante el "Debriefing" individual y grupal por el Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial (ECAP) y el Instituto de Psicotrauma de Suiza; también un diplomado en Cuerpos, Erotismos y Sexualidades, por el Centro de Formación-Sanación e Investigación Transpersonal Q'anil y la Escuela de Historia de la USAC, así como un diplomado en Supervisión Psicosocal por el Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial (ECAP) y la Asociación Alemana de Supervisión. Se ha dedicado a la Supervisión Psicosocial desde 2009, asesorando a instituciones del Estado y organizaciones no gubernamentales. Contacto: jhr.bolanos@gmail.com

Anexos

Anexo 1

La sabiduría de los indios Dakota dice que:

"*Cuando descubras que montas un caballo muerto, desmóntalo*".

Sin embargo, las empresas y las instituciones gubernamentales a menudo usan estrategias más avanzadas como:

1. Comprar un látigo más fuerte.
2. Cambiar de jinete.
3. Amenazar al caballo con matarlo.
4. Nombrar un comité para estudiar al caballo.
5. Organizar visitas a otros países para ver cómo otras culturas montan caballos muertos.

6. Rebajar los estándares, de modo que los caballos muertos puedan ser incluidos.
7. Reclasificar los caballos muertos como vivos-discapacitados.
8. Alquilar contratistas externos para montar el caballo muerto.
9. Unir varios caballos muertos para aumentar la velocidad.
10. Proporcionar financiamiento adicional y/o entrenamiento para aumentar el rendimiento del caballo muerto.
11. Declarar que el caballo muerto no tiene que ser alimentado, es más barato, tiene menos costes indirectos y en resumen contribuye mucho más a la economía que otros caballos.
12. Re-escribir el rendimiento esperado.
13. Ascender al caballo muerto a un puesto de supervisor para contratar otro caballo.

Y las personas nos inclinamos a pensar que[1]:

1. Si le damos el suficiente tiempo, es muy probable que el caballo reviva.
2. Podríamos encontrar a un experto en revivir caballos muertos.
3. Si encontramos esa planta milagrosa que cultivan en Singapur, el caballo vivirá.
4. Pensar en caballo muerto es muy negativo, la gente positiva logra milagros.
5. Que no hay que perder las esperanzas "se han visto muertos acarrear basura".

1 Esta segunda parte fue desarrollada por la Licda. Sonia Judith Martínez, psicóloga clínica.

Anexo 2

Saludo para los colegas supervisores(as) por parte del Sr. Jörg Fellermann[1]

Alemania 15.03.2013

Queridos colegas de Supervisión de Guatemala:

Les envío un cordial saludo desde Alemania. Me llamo Jörg Fellermann y soy gerente de la *Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V.* (DGSv) que en unión con el *Evangelischer Entwicklungsdienst* he tenido la oportunidad de apoyar su cualificación en Supervisión.

Ustedes me han invitado a través de Vilma Duque a su fiesta del 15-03-2013 en Guatemala, lo cual me ha alegrado y emocionado mucho. Por eso deseo corresponder a dicha invitación por lo menos enviándoles este mensaje de video.

Les felicito cordialmente por su fiesta y por el éxito en la obtención de su cualificación personal y les envío también en nombre de la Junta Directiva del DGSv y su presidenta, la catedrática doctora Brigitte Geissler-Piltz, los mejores deseos. Les hago llegar este pequeño saludo en mi idioma, el alemán. Junto a mí se encuentra mi hijo mayor, Lukas Fellermann, que estudia castellano con gran interés, él me ha ayudado en la tarea de la traducción y ha hecho también este pequeño video, ya que la profesión que sueña ejercer algún día es director de cine.

Les doy la bienvenida en nuestra comunidad profesional. Su esfuerzo por la supervisión pone de manifiesto que nuestro común concepto de asesoramiento no sólo cosecha éxito en América del Norte donde ha tenido sus inicios y en Europa Central, donde se ha podido establecer

1 El Sr. Jörg Fellermann, durante muchos años gerente de la Asociación Alemana de Supervisión- DGSv, fue una persona con una enorme calidad humana y defensor de la supervisión como un modelo para la transformación de personas, grupos y sociedades. Su decidido apoyo al desarrollo de la supervisión en Guatemala y la región mesoamericana hoy dan sus frutos con esta publicación postuma. Agradecemos a la DGSv por haberle dado continuidad a su legado..

con éxito desde 1945, sino que también ahora empieza a ocupar un lugar destacado en América Central, especialmente apoyando una difícil tarea en el campo del trabajo social.

Uds. todos llevan a cabo un trabajo pionero en Guatemala. Me puedo hacer una idea de su labor de Supervisión por las informaciones de Vilma Duque y Elisabeth Rohr, y veo que ejecutan su labor de reconstrucción sometidos a unas condiciones de gran exigencia, incluso puede ser que arriesgadas, viéndose envueltos en el desarrollo general político de su país. Esto significa una exigencia profesional adicional y especial, que Uds. desempeñan con maestría.

Es posible que su supervisión se encuentre ya muy cercana a las cuestiones políticas y sociales como lo desearíamos aquí. También desde lejos se puede reconocer con nitidez que están Uds. todos contribuyendo en la transformación de la Sociedad de su Patria, fortaleciendo una vida democrática y pacífica en común. Gracias también a la colaboración y el esfuerzo de la Supervisión, cuyo significado es bastante más que una simple contribución para optimizar el trabajo en un campo social; por dicha contribución tengo un profundo respeto.

Es verdad que han tenido suerte con Vilma Duque y Elisabeth Rohr: su interés, su sensibilidad para ponerse en el lugar de los demás, sus conocimientos y capacidades las facultan –según mi opinión– para ser profesoras especialmente dotadas para su nueva profesión, enseñando con competencia profesional y entusiasmo.

Me gustaría que conservaran la curiosidad, el ánimo, la pasión y la competencia profesional para su labor de asesoramiento. Si tienen algún deseo o interés respecto a la DGSv o a ANSE, su Asociación Europea de Supervisión, o piensan ser (los indicados para representarla en su país) la dirección correcta, no duden en hacérnoslo saber.

Les deseamos todo lo mejor para Guatemala y les enviamos nuestros más cordiales saludos.

Jörg Fellermann †
en memoria
3.9.1955 † 6.7.2014

Anexo 3

Supervísame[1]

Supervísame
Apóyate de Vilma, Elizabeth
Quiero estar en un grupo con Woltke
Co supervisar con María Renée

Tematízame
Con algunas teorías, guíame
Descubre mi inconsciente, escúchame
no ves que estoy, traumándome.

Supervísame
Reflexionemos juntos hoy
Provócame una regresión
que abra mi mente.

1 Canción elaborada por los participantes de la tercera promoción de supervisores(as) y que se conformaron en el Mariachi Psicosocial. **Dibujo de Anna-Kathrin Finger†en memoria**

Supervísame
Quiero saber de mi organización
Este proceso que nos cura
Para no estar ausentes.

Tematízame
Con alfa, beta, omega, explícame
Sintamos nuestra transferencia
Sin fugas, ni silencios

Escenifícame
Aplica la teoría de Lorenzer
En un grupo de Balint, puede ser
Recuerda a Freud y a Ruth Cohn

Supervísame
Reflexionemos juntos hoy
Provócame una regresión
que abra mi mente.

Supervísame
Quiero saber de mi organización
Este proceso que nos cura
Para no estar ausentes.

Supervísame

ECAP

El Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial, ECAP, es una organización que impulsa y desarrolla procesos de acción psicosocial, formación, sensibilización e incidencia, con un enfoque integral. Trabaja con personas, grupos y comunidades sobrevivientes de diversos tipos de violencias sociopolíticas y de graves violaciones a los DDHH del pasado y del presente. Busca contribuir a la recuperación de la memoria histórica, la búsqueda de justicia y el fortalecimiento de sujetos sociales y organizaciones que construyan una sociedad democrática y una cultura de paz, basándose en la equidad de género y favoreciendo la construcción de relaciones interculturales y multiculturales.

Se dedica además a la asesoría para el cuidado de equipos mediante la supervisión psicosocial para lograr entornos de trabajo más humanos, saludables, transparentes y eficientes que contribuyan a la transformación social. Actualmente trabaja especialmente con instituciones del Estado, con organizaciones no gubernamentales y agencias de cooperación internacional que abordan los impactos de diversas formas de violencia y sus efectos en los equipos de trabajo y en la población meta.

DGS
Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching

ecap equipo de estudios comunitarios y acción psicosocial

Brot für die Welt

Philipps Universität Marburg

Cómo montar un caballo muerto

Retos de la Supervisión Psicosocial en Mesoamérica

¿Qué significa este título tan provocador? –*Cómo montar un caballo muerto*–. Un dicho de los indios Dakota de Estados Unidos reza: *"Cuando descubras que montas un caballo muerto, desmóntalo"*. Otras personas en lugar de eso, escogerían un látigo más fuerte o conformarían un grupo operativo para aprender a montar caballos muertos entre otras estrategias.

Durante la formación de supervisores(as) en Guatemala se hizo uso de esta metáfora para analizar las formas específicas que en el país se usan para manejar conflictos. El grupo rápidamente se puso de acuerdo en una estrategia típicamente guatemalteca: *"uno sigue montado sobre el caballo muerto, ignora que está muerto y, con ayuda de cualquier recurso, hace todo lo posible porque vuelva a andar"*.

Lo absurdo y ambiguo de la situación retratada con el caballo muerto, la negación de la realidad, la incapacidad de liberarse de una situación reconocida como un callejón sin salida y, a la postre, permanecer cautivo en fantasías omnipotentes, culmina inevitablemente en una sensación de parálisis y falta de perspectiva, devoradora de toda energía vital. No se logran dar pasos hacia el futuro, ni desarrollar posibilidades realistas de acción. Ello describe de manera bastante precisa las experiencias cotidianas de personas en una sociedad traumatizada y violenta. Y es que los traumas no superados no desaparecen con el tiempo, perduran y se transmiten de generación en generación con graves repercusiones para la sociedad en su conjunto. Justamente de eso, trata la supervisión psicosocial.

Este libro sobre experiencias grupales se dirige a un público amplio, desde los profesionales interesados en este modelo de asesoría, las organizaciones que apuestan por la sostenibilidad de su trabajo, por la calidad y eficiencia, la transparencia y el bienestar de su personal. Pero también al público en general preocupado porque el trabajo sea más humano y con sentido.

ISBN: 978-9929-8096-9-7