

## Supervisión: proceso de co-construcción de una matriz grupal de cuidado

### Resumen

En el proceso de supervisión se trabaja de manera indirecta la red de relaciones simultáneas que operan consciente e inconscientemente en el desarrollo de la tarea que tiene encargada un equipo concreto dentro de una organización determinada.

En este artículo me propongo reflexionar sobre la idea de cómo la supervisión de grupos de profesionales y/o equipos, ofrece un espacio de trabajo que incorpora aspectos teóricos, técnicos, de apoyo y de análisis que intervienen en la co-construcción de la matriz de ese equipo. Para ello haré una aproximación básica a la teoría grupo analítica y al concepto de matriz grupal. Necesariamente revisaremos el concepto de equipo para saber de dónde partimos en dirección al codiciado trabajo en equipo del equipo de trabajo.

El eje del texto es la práctica de la supervisión: un espacio seguro, confidencial y de cuidado donde se acogen tanto las dudas, la incerteza de nuestra práctica diaria y las inclemencias del sistema, como el amplio abanico de saberes de los equipos. Se construyen así, a lo largo del proceso de supervisión, alternativas colectivas ajustadas a lo posible.

### Palabras clave

Supervisión. Matriz Grupal- Equipo

## Supervision: co-construction process of a group care matrix

### Abstract

In the supervision process one works in an indirect manner the network of simultaneous relationships which operates consciously and unconsciously the development of the task a specific team is responsible for within a determined organisation.

In this article I propose to reflect on the idea of how the supervision of groups of professionals and/or teams, offer a workspace that incorporates theoretical and technical aspects of support and analysis which intervene in the co-construction of the matrix of such group. For this I will make a basic approach to analytical group theory and the concept of group matrix.

We will necessarily review the team concept to know where we are starting from in the direction of the coveted teamwork of the work team.

The central idea of the text is the practice of supervision: a safe, confidential, and caring space where doubts as well as the uncertainty of our daily practice and the inclemencies of the system are welcomed, such as the wide range of knowledge of the teams.

Thus, throughout the supervision process, collective alternatives adjusted to what is possible are built.

### Keywords

Supervision. Group Matrix. Team.

### Autora / Author

**Chus Rodríguez Gómez**

Trabajadora Social de la Regidoria d' Acció Social i Dependència del  
Ayuntamiento de Vilanova i la Geltrú.  
Supervisora de equipos. Grupoanalista.

[mjrodriguez@vilanova.cat](mailto:mjrodriguez@vilanova.cat)



### Introducción: breve descripción teoría grupoanalítica

La teoría grupo analítica fue iniciada por S.H. Foulkes, psicoanalista alemán, en Inglaterra a principios de 1940. Su influencia se ha extendido en muchos otros países del mundo, sobre todo en Europa.

El grupo análisis, hace una importante contribución al estudio de la dinámica de los grupos en general y a la dinámica individual en los contextos grupales. Coloca al grupo en sí, como un todo, como el propio motor de cambio.

El grupo lo constituyen y construyen todas las participantes. Las personas que acuden de forma voluntaria al grupo y las profesionales que conducirán cada una de las sesiones, a las que llamamos conductoras. Aunque los roles marcan la diferencia, la estructura es horizontal, el adecuado funcionamiento del espacio es responsabilidad de todas. Horizontalidad no significa dejación de la responsabilidad de conducir y a la vez facilita el compromiso de cada una de las integrantes del grupo en el rol que ocupa. Hay unas normas básicas de obligado cumplimiento que son: el respeto, la confidencialidad y el no juicio. A partir de ahí se trata de cimentar juntas el espacio.

En los encuentros grupales, nos comunicamos haciendo uso de la palabra, o no. Estar, es una forma de participar. Cada miembro se toma el tiempo que necesita para hablar y para participar como puede. La conducción invita a poder hacer uso de la palabra desde la libertad y el cuidado. Es de igual importancia el contenido manifiesto como el latente. Que en el proceso grupo analítico se haga explícito lo que en otros contextos queda escondido, es posible porque no se pone ninguna tarea al grupo,

éste se establece como un espacio sin encargo. Este escenario de no encargo, genera diversas respuestas en cada una de las participantes, si no hay algo que hacer o un tema sobre el que hablar ¿de qué hablamos? ¿qué hacemos aquí? Se va construyendo entre todas lo que queremos hacer, de qué queremos hablar, entre tanto aparecen los silencios, quién toma habitualmente la palabra, quién invade el espacio de quién, cómo se organiza quién habla y cuándo

Aquí se activan a la vez mecanismos relacionales diversos, con aspectos comunes, entre las integrantes del grupo. Se inicia la co-construcción de la matriz grupal de ese grupo que se gesta de manera conjunta, también con la presencia y contribución de las conductoras. La actividad manifiesta del grupo es la comunicación verbal en la forma de una discusión de flujo libre<sup>1</sup>...” el grupo no puede evitar aceptar la responsabilidad y debe confiar cada vez más en sus propios recursos, en lugar de volverse hacia un “líder” u otra autoridad en busca de guía” (Foulkes, 2007: 103). Las conductoras recogen la producción del grupo y la devuelven a él en forma de preguntas y observaciones que funcionen a modo de palanca para activar la discusión saludable entre las participantes.

En la intervención grupal, se trabaja el “aquí y ahora”, llevando de manera recurrente al grupo al momento presente. El principal interés del grupo análisis se centra en cómo acompañar en los procesos de cambio a las personas participantes. La situación grupal, en contraposición a la individual, genera un insight mucho más amplio y rico en los diversos modos de acción y reacción de la persona ante situaciones diferentes e imprevisibles. Vivimos en relación, por lo tanto, la situación grupal nos ofrece un abanico de experiencias cercanas con las que coexistimos fuera de él. Nuestras reacciones

## Supervision: co-construction process of a group care matrix

y sensaciones en el espacio seguro y de cuidado que es el grupo, nos darán soporte para manejarnos fuera de él de un modo saludable y adecuado.

Algunas de las aportaciones básicas del grupo análisis serían:

- En relación con el grupo, lo concibe y conceptualiza como entidad y motor de cambio.
- En lo que tiene que ver con la conducción, no hay una profesional dinamizadora, que anima la conversación y que sabe qué necesita el grupo. Para el grupo análisis, las personas conductoras tienen una función que facilita la capacidad de pensar lanzando preguntas que impulsan el saber del grupo y acompaña los entresijos de las relaciones que se tejen en el transcurso de las sesiones.
- Existe una consigna genuina de libertad, intimidad y respeto que genera un espacio seguro, confiable y de cuidado.

En mi ejercicio del rol de supervisora está incorporada esta teoría que da al grupo (equipo supervisado) un lugar corresponsable, protagonista y activo. Y que entiende la conducción (supervisora) como una entidad que favorece el crecimiento, valida el saber de las participantes y genera pensamiento crítico. Mi propuesta sería que en el contexto de la supervisión incorporemos el *equipo* supervisado como *grupo* y a la función de la *supervisora* como la de la *conducción* en el grupoanálisis, sin obviar que el contexto de la práctica de la supervisión es profesional en un encuadre institucional.

Me parece conveniente incorporar aquí la propuesta que Sunyer (2008) desarrolla ampliamente en relación con las funciones necesarias para la

buena praxis grupal tomando la definición que Bion hace de función

Función es el nombre para la actividad mental propia a un número de factores operando en consonancia. Factor es el nombre para una actividad mental que opera en consonancia con otras actividades mentales constituyendo una función. Los factores son deducibles de la observación de las funciones de las cuales son parte y conservan una mutua armonía (1987, p.19-20)

Sunyer<sup>2</sup> nos recomienda tener en cuenta cinco funciones a la hora de planificar, conducir y finalizar un grupo:

- Función Convocante: tiene que ver con la capacidad de reunir a una serie de personas; esta función se refiere al conjunto de procesos mentales que implicará tanto a quien convoca como al entramado de circunstancias que hacen posible la convocatoria. La responsabilidad de la convocatoria no siempre recae en las personas conductoras del grupo, por lo tanto, es importante que exista coordinación y entendimiento entre quien convoca y las conductoras. Se hace imprescindible aclarar y consensuar tanto las funciones como el encuadre.
- Función Presencial: conecta directamente con el hecho de estar presentes en el proceso de

### notas

<sup>1</sup> Foulkes, S.H (2007) Grupoanálisis terapéutico. Cegao-pPress

<sup>2</sup> Sunyer, J.Miquel, psicoteràpia de grupo grupoanalítica. La co.construcción de un conductor de grupos. 2008. Biblioteca Nueva.

grupo. La responsabilidad de esta función reside en todas las personas integrantes incluida la conducción. La presencia es física y anímica y permite percibir más allá de las palabras, observar gestos y actitudes. La función presencial requiere cuidados como por ejemplo informar de las ausencias, hacer presentes a los ausentes, desconectar de los móviles, etc.

- Función Higienizante: se refiere a todas las medidas diseñadas para garantizar el cuidado mutuo en el seno del grupo. Al inicio del proceso esta función recae principalmente en la conducción y a medida que éste avanza el grupo la asume como propia. Estas reglas hacen posible que se articulen adecuadamente las relaciones interpersonales dentro del grupo. La función higienizante puede quedar afectada si se transgreden las normas, se atacan las reglas o a la conducción. Es responsabilidad de las conductoras recordar las medidas de cuidado, así como asumir las dificultades que surjan como parte del trabajo grupal.
- Función Verbalizante: es la relativa al uso de la palabra, fundamental en el trabajo grupal. Tiene que ver con hablar entre los que están, con los que están y de los que están en el grupo. Traducir los sentimientos a palabras para que puedan ser comprendidos por las otras personas. Traducir el lenguaje no verbal a verbal. Esta función permite entrenar el uso de la palabra conectada con la emoción, el aprendizaje asociado a este entreno se exporta fuera del grupo e incide en la calidad de vida de las participantes.
- Función Teorizante: hace referencia al bagaje teórico que nos ayuda a entender qué está ocurriendo en el grupo. Se corresponde a

tres aspectos interconectados: el proceso de *pensar* a partir de referentes, *el elemento formativo y la práctica profesional*. Esta función reside sobre todo en la conducción, pero pueda ser compartida con el grupo. No se constituye un grupo sin teorizar sobre él. Ésta es una función que puede quedar dañada si no se estudia, no se reflexiona y no se supervisa la práctica profesional.

Así mismo, en el desempeño de la supervisión, se inicia el proceso desde el instante en que se convoca a la supervisora con una propuesta. Según refiere Puig (2015) cuando llega la demanda previa ya despegas el diseño del encuadre y ya se está atendiendo la demanda en sí. Podría decirse que ya está existiendo ese espacio, se activa la función teorizante que ayuda a pensar sobre la oferta en base a los referentes teóricos, la experiencia y la formación de esa profesional en concreto. Puig (2015) hace referencia a cómo a menudo la demanda asistencial es transferible a la situación de supervisión: en el encuentro con un otro al que se le supone un saber, surgen sentimientos y expectativas. Aun así, el objeto de trabajo en la supervisión es la tarea, el encargo profesional y cómo el desempeño de éste genera estados y situaciones en y entre los profesionales que lo asumen. Todo ello en un contexto institucional determinado y en un sistema socio económico concreto.

También Bossé, Beatrice y Solé, J. (2017, p.30)<sup>3</sup> hacen referencia a la importancia no sólo de trabajar la demanda en sí, sino también de "verificar que los espacios de confidencialidad serán respetados y que la institución garantizará las condiciones para que este tiempo de trabajo se pueda producir" ... y nombran unas premisas básicas y un método para iniciar la relación de supervisión. Conecta esto con uno de los compromisos también obligados al ini-

## Supervision: co-construction process of a group care matrix

ciar el trabajo grupal: la confidencialidad. Y añade una función higienizante al trabajo de la demanda con la institución que encarga la supervisión.

En el proceso de supervisar, se activa un liderazgo habilitador en el sentido que nombra Parra (2023), en el que la supervisora genera y estimula la reflexión con la finalidad de mostrar a las profesionales supervisadas los recursos, habilidades personales y técnicas que poseen. Entonces las funciones higienizante y verbalizante van a estar presentes para dar estructura y encuadre, construyendo supervisora y supervisadas un espacio de palabra seguro en el que producir pensamiento crítico, reflexivo y creativo que camine hacia las prácticas buenas que nombran Pirla y Julià (2023)

Hasta aquí hemos visto los ejes básicos del grupo análisis que están muy conectados con el ejercicio de la supervisión grupal y de equipos. Nos acercaremos ahora al concepto que algunos autores señalan como la mayor contribución teórica de Foulkes: la matriz grupal.

### 1. Qué entendemos por matriz grupal

Aunque existen antecedentes de alguna aproximación al concepto por parte del propio Foulkes, parece que es en 1964 en el contexto de un Congreso profesional, cuando el autor nombra por primera vez la matriz grupal. La define como “la red hipotética de comunicaciones y relaciones en un grupo determinado, la base compartida común que determina en último término el significado de todos los sucesos y que permanecen sobre toda la comunicación verbal y no verbal”.

Hace también referencia a la matriz grupal como base de operaciones donde se encuentran y se de-

sarrollan todas las relaciones y comunicaciones del grupo. Foulkes<sup>4</sup> hace...” una analogía con la neurona que es el nodo en la red total del sistema nervioso, que siempre reacciona y responde como un todo. Como en el caso de la neurona en el sistema nervioso, el individuo está suspendido en la matriz grupal” ... Esta matriz que sostiene y a la vez se nutre de las intervenciones de cada uno de los miembros del grupo, es un ente dinámico y en constante construcción. Es por ello por lo que posibilita el proceso de cambio dado que todos los integrantes del grupo la conforman.

La matriz “es el entramado de relaciones conscientes e inconscientes, trama de aspectos reales y simbólicos, de significados y fuerzas de poder que viene determinada por las personas que integran un grupo” ésta a su vez las determina (Sunyer 2007). Para las autoras Forcén y Moreno (2015) la matriz grupal es “el recipiente en el que suceden las cosas y contiene a las personas que la constituyen, y a su vez es la horma a través de la cual las personas la constituyen y quedan constituidas. La matriz es exterior e interior a los individuos (del grupo): es las dos cosas a la vez.”

En el contexto de la supervisión, el grupo es el equipo supervisado y esa amalgama relacional dinámica, de relaciones conscientes e inconscientes abre a los equipos supervisados, posibilidades de cambio, de alternativas. Cuántas veces hemos escuchado y quizás validado de manera inconsciente, definiciones cerradas de equipos concretos, por ejemplo, tal equipo es muy potente, tal otro es muy reivindicativo, tal otro está claudicado ¿podríamos

#### notas

<sup>3</sup> Bossé, Beatrice y Solé, J. Análisis de la práctica profesional. Un lugar para pensar. 2017. Ed UOC.

<sup>4</sup> S.H. Grupoanálisis terapéutico. (2007) p.141. Cegaop Press

pensar que a lo largo del proceso de supervisión se producen cambios en el seno del equipo, en la propia matriz grupal? ¿Ésa que desde el propio equipo se construye? Estas preguntas se plantean desde la teoría grupal en la que como ya hemos visto el grupo (el equipo) es en sí mismo la herramienta de cambio.

¿En el proceso de la práctica de la supervisión pueden incorporarse a la matriz grupal, elementos que ayuden a modificar algunos aspectos en los que el equipo está atrapado? Las profesionales pueden caer en repeticiones sistemáticas de acciones que provocan que por una parte no están resolviendo de manera satisfactoria el encargo y que por otra parte les está devolviendo una imagen devaluada y claudicada de ellas mismas. Según Hernández Aristu (1991) la supervisión con función de apoyo favorece la adquisición de una nueva identidad profesional, con la que pueden emerger nuevas formas de ser y de actuar.

Por consiguiente, la supervisión orientada al apoyo permite aprender un nuevo rol profesional.<sup>5</sup> La práctica de la supervisión ofrece la posibilidad de revisar y reflexionar en un espacio de palabra, seguro y de confianza. Esta oportunidad ocurre en un contexto de estructura horizontal sin perder de vista que confluyen diversos saberes, en roles distintos y complementarios. Y esto, conecta con el concepto de matriz grupal y la trae como una oportunidad de generar cambios en la manera de reconocerse los equipos supervisados.

Desde el inicio de la práctica van generándose aspectos que operan en la (Puig 2015) co-construcción de la matriz: se va tejiendo entre todos y será la que todos hagan que sea. Con la supervisora activada y atenta porque está dentro del grupo, sin abandonar su función y formando parte de él. La

*matriz vive en el equipo, esto es, cuando el espacio de supervisión no está operativo, la matriz continúa activada.* Los sutiles cambios que vayan generándose en las relaciones dentro del equipo, cómo vayan visualizándose algunos enfoques, algunos paradigmas más allá de lo estrictamente manifiesto, permanece en ese recipiente en el que se suceden las cosas y contiene a las profesionales que la forman: la matriz.

La propuesta de matriz que desde el grupo análisis se promueve es una matriz de acogida y de cuidado a lo largo del proceso. También una matriz que permite y potencia la disidencia, la mirada crítica en un contexto de respeto, libertad y no juicio. Esta matriz conecta con la idea de supervisión como un elemento importante en el autocuidado y el autoconocimiento (Puig, 2011) y además da un sentido crítico a las acciones realizadas dentro del equipo. Logra construir diálogos y alianzas para movilizar debates internos en la misma práctica de la profesión (Eito Gómez, Matías 2023).

## 2. Co-construcción de la matriz grupal en la práctica de la supervisión: transición de equipo al trabajo en equipo

¿Qué es un equipo? Y ¿Trabajar en equipo? Son preguntas de aparente fácil respuesta. Si acudimos al diccionario de la Real Academia Española (RAE) equipo en su primera acepción está definido como “un grupo de personas organizado para una investigación o servicios determinados”. No parecería complejo, leído y entendido así, sin más. Ahora bien, las profesionales que trabajamos en equipos, trabajamos con equipos y/o dirigimos equipos sabemos que detrás de esa aparente sencillez coexisten complejas dinámicas, expectativas, constructos,



## Supervision: co-construction process of a group care matrix

emociones.... que generan un entramado de dificultades y oportunidades en el desarrollo de la tarea que ocupa al equipo.

Hay que añadir un componente no menos importante, que será cómo cada persona del equipo entiende el encargo y desde qué paradigma lo atiende. También el hecho de que ese equipo forma parte de un todo que condicionará su labor: una organización con sus principios, objetivos y valores propios.

Ahora bien, al volver a la definición leemos que habla de un equipo como un grupo de personas. Si pensamos en grupo como lo hemos estado haciendo a lo largo del texto, probablemente un equipo se asemejaría más a un agrupamiento de personas con formaciones concretas que se encuentran en un servicio, dentro de una institución, para realizar un trabajo. A menudo no han elegido trabajar entre ellos y probablemente las ideas previas sobre cómo desempeñar la tarea sean distintas, en ocasiones antagónicas, aunque no irreconciliables si media un trabajo reflexivo y de encuentro voluntario y genuino entre ellos. Para que esto se produzca es necesario un proceso. Para que ocurra con los menores costes emocionales posibles y con razonables garantías de éxito, es necesario que el proceso se dé acompañado por la figura de una supervisora externa que facilite la co-construcción de una matriz grupal donde se den los elementos que propicien la cohesión y un sentimiento de pertenencia que respete la individualidad de cada profesional a la vez que permita la constitución de un grupo-equipo<sup>6</sup>. Ya hemos visto que la matriz entendida como el sistema de relaciones que se da entre los integrantes del equipo ya existe es y opera desde antes incluso de que se haga la demanda de supervisión. Sabemos que la matriz es cambiante, dinámica, en permanente construcción que contiene, sostiene y da forma al grupo.

Es por ello por lo que el trabajo de supervisión genera una co-construcción de la matriz del equipo en un clima reflexivo, de confianza y respeto que facilita:

- Consensuar constructos conceptuales útiles que ayudan a vincular teoría y práctica, de manera que se vean potenciadas la flexibilidad y la creatividad en la acción profesional.
- Clarificar qué es del equipo, qué de cada miembro individual y qué es de la organización. Cuando el equipo está en una situación de agotamiento, está conflictuado, aislado, instalado en la queja y en las angustias paranoicas centradas en la organización que se vive de manera persecutoria, se hacen necesarios elementos que clarifiquen y mirada crítica colectiva que incluya otras narrativas.
- Contener la angustia y facilitar la elaboración de las ansiedades (Robles, 2013). La supervisión sería la garante de la transición de un equipo (agrupación de técnicos) a un equipo de trabajo. Es osado hacer esta afirmación y cabe aclarar que no sólo la supervisión garantiza que se dé dicha transición. Ahora bien, siguiendo la definición de Puig (2009).

La supervisión es el análisis de la práctica profesional que realizan los trabajadores de ámbitos psicosociales. Es un trabajo sobre el trabajo, un metatrabajo que se sitúa en la

### notas

<sup>5</sup> Puig, Carmina, (2015) "La Supervisión en la Acción Social" una oportunidad para el bienestar de los profesionales. (pág. 35)

<sup>6</sup> López Atienza, J. L. (1997): Reflexion es sobre el equipo y el trabajo en equipo. Boletín 6: 21 -27

## Supervisión: proceso de co-construcción de una matriz grupal de cuidado

interfaz entre el aprendizaje, la formación, la educación y el apoyo en una organización o institución. En la intervención social, llevada a cabo por un supervisor externo a la institución, es un proceso y una relación que tiene como objetivo revisar el trabajo profesional y los sentimientos que acompañan la actividad. También ayuda a contrastar los marcos teóricos y conceptuales con la praxis cotidiana. La supervisión ofrece un tipo de meta-perspectiva o una visión general sobre las actividades y las condiciones profesionales. El núcleo de la supervisión son los supervisados, los profesionales, y el foco, la intervención, los sentimientos, los valores, el modelo de interpretación que se manifiestan en su actitud y orientación con las personas atendidas, con los colegas y también con uno mismo.

Ir abordando las cuestiones que propone la autora, como proceso y respetando los tiempos del equipo, sin duda generarán nuevas miradas hacia la práctica profesional e incorporarán o modificarán matices en el sistema de relaciones entre las profesionales.

Se gesta en ese desarrollo la constitución del equipo de trabajo.

Según Torrelles, C y otros, trabajar en equipo, requiere la movilización de recursos propios y externos, de ciertos conocimientos, habilidades y aptitudes, que permiten a un individuo adaptarse y alcanzar junto a otros un cometido en una situación y en un contexto determinado.

El encargo de trabajar en equipo es un añadido a la propia tarea. Se ponen sobre el tablero la relación con un otro que puede ser compañero,

jefe, persona a la que se atiende, profesionales de otros servicios. Cada uno de ellos con sus propias concepciones del trabajo, de la profesión, del sistema de ayuda. Además, cada cual con su propio grupo interno que lo acompaña y condiciona al acercarse a nuevos grupos (equipo de trabajo, organización, encuentro en la relación asistencial, etc.)

Tal como señala López Atienza (2013) todo grupo llamado equipo, tiene su funcionamiento y su estructura interna. Un equipo es un grupo que se reúne para una actividad concreta, para desarrollar una tarea pero que, como toda agrupación humana en lo latente, en lo inconsciente de ese grupo subyacen una pluralidad de situaciones y fenómenos emocionales. Puede estar atendiendo la tarea, cómo se organiza el día, qué ha pasado con tal usuario/ cliente/ paciente/ profesional, la propia coordinación del equipo, etc. Pero en lo latente del equipo se están dando muchos fenómenos que tienen que ver con los grupos internos de cada uno de nosotros como miembros de ese equipo.

La supervisión no actúa directamente sobre estas cuestiones, porque la demanda de supervisar no va dirigida a esos escenarios. Ahora bien, la tarea de supervisar facilitará, saber que están operando esos fenómenos y acompañará al equipo en lo manifiesto, desde la escucha y el cuidado, poniendo palabra y centrados en la tarea. Sin obviar que el trabajo con personas en situaciones atravesadas por la vulnerabilidad, la exclusión, duelos variados, impacta emocionalmente en cada profesional con intensidades y efectos diversos. Esos impactos también operan en el desempeño de la relación de ayuda, en el sentido que refiere Aragonés (2023) cuando reseña el diálogo de Barenblit con José Leal (1993).



## Supervision: co-construction process of a group care matrix

Siguiendo de nuevo a López Atienza (1997): Cuando en el grupo aparece la necesidad de reflexionar sobre la tarea para observar los desplazamientos y actuaciones volcadas en ella, cuando aparece la necesidad de reflexionar sobre sí mismo, su idiosincrasia y particularidad, reconociendo sus limitaciones, su momento, sus temores, confusiones y defensas para metabolizar sus conflictos y rivalidades, cuando el equipo se centra en esa situación, diremos que se encuentra en un momento terapéutico. Esta capacidad no va a salir solo de los potenciales que tenga el equipo para trabajar en ese espacio terapéutico, sino que va a ser necesaria la ayuda institucional, que facilite recursos para que predomine la capacidad de pensar, estimulando y valorando la ilusión, protegiéndolo de los avatares que le confunden y le sacan de su tarea, escuchando y facilitándole tiempo, espacio y recursos grupales de reflexión, útiles para la resolución de conflictos, que vengan de donde vengan, siempre aflorarán de la matriz grupal del equipo.

Sin duda, en este párrafo, López Atienza se refiere a la práctica de la supervisión. Construir juntas a lo largo del proceso de supervisión, un espacio de confianza, respeto y libertad facilitará que el equipo se sienta seguro para contactar con algunos aspectos no tan manifiestos y hacerlos más abordables mediante el uso de la palabra.

La supervisión genera proceso y permite la construcción de una matriz grupal de cuidado que sostiene y estructura el quehacer de ese equipo de trabajo que se acercará de manera consciente y sólida al trabajo en equipo. Se produce entonces un efecto terapéutico que aumenta la seguridad de las profesionales y valida la posibilidad de dudar, de equivocarse. El equipo crece cuando es posible rebajar la

tensión y se valida su experiencia, su diversidad de saberes. El equipo crece cuando se da permiso para sentir y acercarse a la humanidad de nuestros trabajos como profesionales de ayuda en los ámbitos de atención a las personas.

Todo este tránsito requiere, como señala Fombuena (2023), de tiempo para que se tejan relaciones de confianza y consistentes entre los profesionales del equipo, entre el equipo y la supervisora y se construya colectivamente una relación de ayuda ética, saludable y creativa.

### 3. Conclusiones

Una de las preguntas que vertebran este artículo es si podríamos pensar que, a lo largo del proceso de supervisión, se producen cambios en la matriz grupal del equipo. La respuesta es afirmativa. La supervisión como espacio de acompañamiento reflexivo sobre la tarea que ocupa al equipo incorpora también el acompañamiento reflexivo sobre aspectos inherentes a la práctica profesional en los ámbitos de atención a las personas: la relación. El cúmulo de percepciones, introspecciones y aprendizajes que van aconteciendo durante el proceso de supervisión, operan cambios en la matriz de ese equipo.

Otro interrogante que surgía al inicio es si la supervisión podría incorporar a la matriz grupal, elementos que ayuden a modificar algunos aspectos en los que el equipo está atrapado. Sabemos que en el equipo se dan un conjunto de relaciones poliédricas: entre los diferentes integrantes del equipo, entre el equipo y la organización, del equipo con el encargo, etc. La supervisión, es sin duda una práctica que influye y modifica la calidad y el nivel de consciencia sobre ellas. Por lo que podemos afirmar

que la práctica de la supervisión puede “rescatar” al equipo de atrapamientos varios, en los que ha podido instalarse.

Después de repasar los conceptos de matriz grupal, supervisión y equipo, podemos concluir diciendo que la práctica de la supervisión colabora activamente en la co-construcción de la matriz grupal del equipo. Es más, diría que un agrupamiento de profesionales que trabajan en un mismo lugar, con un mismo encargo, pueden transitar mediante la práctica de la supervisión a convertirse en un equipo de trabajo que reflexiona sobre la tarea, sobre sí mismo y sus particularidades, a la vez que contacta con aspectos relacionales menos amables y completamente humanos como las idealizaciones, rivalidades, envidias, temores, disociaciones, omnipotencias e impotencias.

### BIBLIOGRAFÍA

- Aragonés, Teresa. (2023) *Supervisión con grupos y equipos: relato de una experiencia desde el trabajo social*. 177-190. Pamplona. Ed Aranzadi
- Berasaluze, Ainhoa, Ariño, Miren, Ovejas-Lara, Rosario y Epelde-Juarasti, Maddalen. (2023) *Supervisión: hacia un modelo colaborativo y transdisciplinar*. Pamplona. Ed Aranzadi
- Bion, W.R. (1987) *Aprendiendo de la experiencia*. Buenos Aires. Ed Paidós.
- Bossé, Beatrice y Solé, Jordi. (2017) *Análisis de la Práctica Profesional. Un lugar para pensar*. Ed. UOC. Barcelona.
- Eito, Antonio, Gómez, M<sup>a</sup> José y Matías, Antonio. (2023) Una reflexión sobre la situación del trabajo social crítico. *Servicios Sociales y Política social* (129), 39-49
- Fombuena-Valero, Josefa. (2023) *La relación de ayuda: la consideración debida*. 153-163. Pamplona. Ed Aranzadi
- Forcén, Marina y Moreno, Àurea. (2015) ¿Qué sucede en los grupos con trastorno mental grave? Comprender la matriz grupal agujereada. Separata n.º 59 (1er semestre 2015 de *Cuadernos de Psiquiatría i Psicoterapia del Niño y del Adolescente*.
- Foulkes, Siegmund Heinrich (2005): *Introducción a la Psicoterapia Grupoanalítica*. Ed. Cegaop Press.
- Foulkes, Siegmund Heinrich y Anthony, James (2006): *Psicoterapia de Grupo. El enfoque psicoanalítico*. Ed. Cegaop Press.
- Foulkes, Siegmund Heinrich (2007): *Grupo análisis terapéutico*. Ed. Cegaop Press.
- López Atienza, José Luis (1997): *Reflexiones sobre el equipo y el trabajo en equipo*. Boletín 6: 21-27. Editado por APAG
- López Atienza, José (.2013 Vínculos afectivos: formación, desarrollo y pérdida Taula Rodona-) Recuperado: 06.11.24
- Martínez Azumendi, Óscar (1989) El Concepto de Matriz Grupal. *Asociación Española de Neuropsiquiatría (RAEN)*, VOL IX, n.º 29.17
- Parra, Belén. (2023) *La dinámica de grupos en los procesos de supervisión* (pp.165-173) Pamplona. Ed Aranzadi
- Pirla, Alba y Julià, Ramon. (2023) *La supervisión, guardiana de las “prácticas buenas”* (pp.467-481) Pamplona. Ed Aranzadi
- Puig, Carmina. (2012) Trabajo Social y Supervisión: un encuentro necesario para el desarrollo de las competencias profesionales. *Documentos de Trabajo Social* 49. (pp.48-49)
- Puig, Carmina (2015): *La supervisión en la acción social. Una oportunidad para el bienestar de los profesionales*. Publicaciones URV. Tarragona.
- Torrelles, Cristina (2011) Competencia de trabajo en equipo: definición y categorización. *Revista de curriculum y formación del profesorado*. vol 15, 3.
- Sunyer, J. Miquel (1997) *Del trabajo en equipo al equipo de trabajo*. Boletín 8. 9-19. Editado por APAG
- Sunyer, J. Miquel (2007, marzo) El proceso de individuación. Ponencia presentada en las XII Jornadas de la APAG, Granada, España.
- Sunyer, J. Miquel (2008): *Psicoterapia de grupo grupoanalítica. La co-construcción de un conductor de grupos*. Biblioteca Nueva. Madrid.