

## Cuidarse para cuidar. La supervisión en trabajo social como imperativo ético-político

### Resumen

La supervisión es un recurso indispensable para el cuidado de las/os trabajadoras/es sociales y para pensar lo que hacemos, integrando sus aspectos conceptuales, emocionales y prácticos. En este trabajo se aborda la categoría supervisión, sus significados, la función de las/os integrantes del binomio y la importancia de la supervisión externa, entendiendo la necesidad de comprenderla como aspecto indisociable de la intervención profesional.

En base a una larga experiencia junto a equipos de Trabajo Social e interdisciplinarios, se desarrollan los aspectos teórico-metodológicos de la supervisión grupal, la importancia del encuadre en la tarea profesional y las habilidades que se requieren para el desempeño de la función supervisor/a.

Supervisar y supervisarse requiere una práctica de la escucha y del diálogo como recursos privilegiados para el cuidado de otras/os. Pensar y sentir lo que hacemos, en un ámbito de confidencialidad, se orienta a asumir la responsabilidad de nuestras acciones profesionales, delimitar el objeto de intervención y hallar propuestas superadoras en la intervención profesional.

### Palabras clave

Supervisión. Identidad profesional. Cuidado.

## Taking care of oneself in order to care for others. Supervision in social work as an ethical-political imperative

### Abstract

Supervision is an indispensable resource for the care of social workers and for thinking about what we do, while integrating its conceptual, emotional and practical aspects. This work addresses the supervision category, its meanings, the function of the members of the binomial pair and the importance of external supervision, affirming the need to understand it as an inseparable aspect of professional intervention.

Based on a lengthy experience with both Social Work and interdisciplinary teams, we develop the theoretical-methodological aspects of group supervision, the importance of the framework in the professional task and the skills required to perform the supervisory function.

Supervising others and oneself requires the practice of listening and dialogue as privileged resources for the care of others. Thinking about and feeling what we do, following confidentiality guidelines, is aimed at assuming responsibility for our professional actions, delimiting the object of intervention and finding proposals to improve professional intervention.

### Keywords

Supervision. Professional identity. Care.

### Autor / Author

**Claudio Omar Robles**

Trabajador Social. Dr. en Trabajo Social  
Universidad de Buenos Aires – Universidad Nacional de La Matanza.

[dr.corobles@gmail.com](mailto:dr.corobles@gmail.com)



RECIBIDO: 31.10.24 | REVISADO: 21.11.24 | ACEPTADO: 27.12.2 | PUBLICADO: 30.12.24

# Cuidarse para cuidar. La supervisión en trabajo social como imperativo ético-político

## Introducción

La supervisión llegó a mi formación profesional tempranamente, cuando en 1983 emprendimos junto a un grupo de jóvenes colegas un desafiante proyecto independiente. Comenzamos supervisando a través de técnicas psicodramáticas; poco después y trabajando con adolescentes y sus familias, entendíamos que era indispensable revisar y problematizar nuestras propias adolescencias y así lo hicimos, de la mano de una psicóloga y psicóloga social. Luego me acerqué a la supervisión desde la práctica misma, como supervisor interno de una institución, asumiendo mi propio desafío de redefinir las formas clásicas desde las cuales suele esperarse que se desempeñe esa función y aplicando parámetros que incluyeran los aspectos emocionales que se despliegan en la intervención profesional y que incorporan al trabajador/a social como sujeto de ella.

Algunos años después comencé a conceptualizarla, a partir del ejercicio independiente de la supervisión, que vengo desarrollando desde hace 20 años junto a numerosos equipos de trabajo, como supervisor externo y a través de consultas individuales y numerosos espacios de formación de posgrado.

Es motivo de celebración que la supervisión ocupe un espacio en el Trabajo Social, puesto que, a pesar de estar presente desde los orígenes de nuestra profesión, su sentido ha ido desvirtuándose, lo que ha contribuido a su invisibilización, exponiéndola, incluso, al riesgo de su extinción. Y al asumir mi responsabilidad de hablar de ella, intento contribuir con su nominación a instalarla en la intervención profesional en Trabajo Social.

## 1. La supervisión en Trabajo Social

Es Fernández Barrera (1997) quien historiza el concepto supervisión y señala en base a los estudios de Lorenzo Sánchez Pardo, de 1988, que Octavia Hill y Mary Richmond fueron las primeras trabajadoras sociales que asumieron funciones de supervisoras, pese a que Mary Richmond no hiciera en sus publicaciones referencia explícita a la supervisión. La misma autora describe que el primer texto sobre Trabajo Social que utilizó la palabra supervisión fue *Supervision and Education in Charity*, de Jeffrey R. Bracket, en 1905.

Entiendo la supervisión como un proceso de aprendizaje y reflexión crítica, de carácter teórico-práctico, sobre la práctica profesional, que incluye la triple dimensión teórica, operativa y ético-política que se despliega en ella y en el que intervienen habilidades intelectuales y cuestiones emocionales, así como la búsqueda de estrategias superadoras en la actuación profesional (Robles, 2011). Esa triple dimensión de la intervención profesional remite a saber, hacer y poder; lectura a partir de la cual resulta sencillo advertir que la supervisión conforma un espacio privilegiado para el análisis de las problemáticas que surjan en el campo del hacer profesional en cualquiera de estas dimensiones.

La supervisión está orientada a pensar lo que hacemos para poder mejorar nuestras prácticas; pero también para pensar-nos, de allí que la supervisión en el Trabajo Social siempre remite a la relación dialéctica entre lo instituido y lo instituyente, entre sujeto productor/a y sujeto producido/a. En ello, la psicología social pichoniana realiza un aporte muy importante al proponer el análisis dialéctico que incluya los polos de una contradicción y cómo operan estas contradiccio-

## Taking care of oneself in order to care for others. Supervision in social work as an ethical-political imperative

nes en la producción de un determinado fenómeno (Pichon-Rivière, 1985).

Comparto las ideas de Carmina Puig (2011), quien sostiene que la supervisión es un trabajo sobre el trabajo, es decir un meta-trabajo, que se sitúa en la interfaz entre el aprendizaje, la formación, la educación y el apoyo en una organización o institución. Abogo por una supervisión que resulte, en lo posible, externa a la organización institucional donde se trabaja, que evite toda posible dependencia del supervisor/a con quien le contrata y que le aleje de toda pretensión o expectativa de ejercer funciones administrativas. Éstas resultan funciones vinculadas a puestos jerarquizados en las organizaciones -necesarias, sin lugar a dudas-, pero que no se asocian a las expectativas de una supervisión que se pretende ajena a tareas de control, cualquiera sea la forma en que se ejerza. Si bien Margaret Williamson señaló que “carecía de realismo, especular con que la supervisión fuera liberada de sus responsabilidades administrativas” (1969, p. 40), es probable que ello haya sido así pensado, cuando no se preveía una concepción de la supervisión que no fuera interna, como parte de las estructuras organizacionales. De hecho, algunas definiciones de supervisión –incluida la suya– ponen el acento en el lugar jerárquico y de control que el supervisor/a en Trabajo Social ocupa respecto de quienes supervisa.

No me es ajena la discusión en torno al modo en que es nominada esta práctica y sus efectos. No desconozco que llamar super-visión a una práctica que se supone reflexiva, dialogal, no prescriptiva y mucho menos moralizante y disciplinadora, resulta, cuando menos, contradictorio. La Real Academia Española señala que supervisar es “ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros”, mientras que la etimología de la palabra

remite a “ver sobre”, es decir ver desde arriba, lo que da cuenta del sentido controlador que existe en esta acepción del término. Incluso cuando se deposita en el supervisor/a esta expectativa –cuestión esperable en un proceso de aprendizaje–, se trata de no asumir dicha adjudicación, bajo el riesgo de reducir esa relación al plano de un vínculo vertical.

Entiendo además que los modos de nominar la realidad son dadores de sentido y que no resulta inocuo apelar a una u otra categoría puesto que cada una de ellas conlleva un significado y también construyen subjetividad. Lo propio podríamos afirmar de otras categorías utilizadas todavía hoy en el Trabajo Social: visita, charla, diagnóstico, intervención, asistente social, que no terminan de ser suficientemente problematizadas y forman parte del argot profesional. No resulta indistinta la categoría beneficiaria/o de la de ciudadana/o; alumna/o de estudiante; charla de entrevista. No rehúso, entonces, a la categoría supervisión, en la medida en que su práctica esté orientada a develar los sentidos de lo que hacemos, sin prescripciones, moldes y juicios con carácter de verdad y mucho menos como actividad de control de las prácticas profesionales.

Para contrarrestar el peso del significante super-visar, se vienen instalando otras expresiones tales como la co-visión o inter-visión (aunque presentan diferentes significados) categorías a las que les doy la bienvenida, a condición de aceptar que no basta con cambiar las categorías de nominación de nuestras prácticas profesionales –cuestión que, sin duda, es relevante– puesto que podemos hacer uso de ellas y continuar adoptando prácticas profesionales adaptativas, conservadoras, que no promueven los derechos humanos, que no respetan los principios de la justicia social, los valores de-

## Cuidarse para cuidar. La supervisión en trabajo social como imperativo ético-político

mocráticos, el respeto a las diversidades, el diálogo respetuoso, el respeto a la multiculturalidad, bases y horizontes que nos constituyen como profesión y como disciplina. Dicho esto, hablaré de supervisión, pero no pensándola como una capacidad superior de ver lo que otras/os no ven -lo que resulta inaceptable-, sino en un sentido dialógico. Parafraseando a Paulo Freire -de cuya pedagogía también me he nutrido-, nadie supervisa a nadie ni nadie se supervisa enteramente sola/o, sino que nos supervisamos mediatizadas/os por el mundo.

La supervisión en tanto instancia de aprendizaje no debería priorizar los resultados, que siempre son el producto de los procesos y no constituyen el propósito cuantificable de este dispositivo. En tanto supervisora/es, estamos ajenas/os a toda expectativa de búsqueda de una mayor eficiencia, razón por la cual no es aceptable llamar supervisión a una actividad de control de la tarea, cualquiera sea el modo en que esa fiscalización sea realizada. Aunque la bibliografía especializada alude a una clasificación de la supervisión en administrativa, educativa y de apoyo, las funciones administrativas no forman parte de la tarea de un supervisor sino de los roles de quienes desempeñan funciones de jefatura.

### 2. La cuestión de los orígenes. De dónde venimos y hacia dónde queremos ir

La práctica de la supervisión me ha permitido verificar con sorprendente frecuencia que muchos de los obstáculos que se interponen en la tarea profesional -y que derivan en la demanda de espacios de supervisión- se encuentran ligados a cuestiones vinculadas a los orígenes de nuestra profesión, o más específicamente a las protofor-

mas del Trabajo Social: la caridad y la filantropía. De allí que estime necesario dedicar algunos párrafos a este tema.

Las investigaciones historiográficas en Trabajo Social permiten saber que existe una visión misional y vocacional del Trabajo Social en los orígenes de su profesionalización. Como lo he señalado en otro trabajo (Robles, 2013), los estudios de Estruch y Güell (1976) describen que tan prioritarias resultaron en otro tiempo las motivaciones de carácter religioso, que en los medios eclesiásticos europeos se llegó a interpretar la disminución de ingresos a las congregaciones religiosas femeninas como una consecuencia de la atracción ejercida sobre sus hipotéticas postulantes por la profesión de “asistente social”.

Es preciso comprender que la vocación no es un llamado sino una búsqueda, a pesar de la reminiscencia religiosa protestante del término, cuyo contenido es la idea de una misión impuesta por Dios (Weber, 2003). La palabra alemana *beruf* tiene el doble significado de “vocación” y “profesión”, en tanto que la vocación ha sido el criterio de reclutamiento de las profesiones del trabajo sobre los otros -entre las que sitúa al Trabajo Social-, como describe Dubet, en tanto “conjunto de actividades profesionales que participan en la socialización de los individuos” (2006, p. 17), esto es para educarles, cuidarles, protegerles, castigarles, divertirles, mantenerles ocupadas/os, entrenarles, consolarles, revelar o restaurar un/a sujeto.

Quiero detenerme en un aspecto menos evidente en el tema de la vocación, que se vincula a la “ilusión de elegir”, como formula Isuardi (1996), cuando somos más bien elegidos, por un proceso de múltiples determinaciones socio-históricas que hacen de esa elección un fenómeno multideterminado, o como dijo

## Taking care of oneself in order to care for others. Supervision in social work as an ethical-political imperative

Erich Fromm “la estructura socio-económica de la sociedad modela el carácter social de sus miembros, para que deseen hacer lo que deben hacer” (2013, p. 125). Esta vocación aparecería entonces como el argumento -endógeno y exógeno- que justifica un sinnúmero de acciones que escapan a lo que entendemos como buenas prácticas, fragilizándose, por cierto, la condición de trabajador/a de las/os trabajadoras/es sociales. La supervisión junto a equipos de trabajadoras/es sociales me ha permitido advertir la reiteración de acciones que se realizan en nombre de la tranquilidad personal o la aceptación acrítica, en lugar de normas, protocolos o incumbencias profesionales. Complementariamente, también operan expectativas externas hacia las/os trabajadoras/es sociales, que se configuran a partir de las representaciones sociales construidas en torno de lo que, supuestamente, somos. Alejarse de esas expectativas y, eventualmente, frustrarlas, requiere de una preparación no sólo profesional sino también personal. Satisfacer esas expectativas, en cambio, suele resultar menos perturbador al trabajo institucional, pero absolutamente inconveniente a los fines de la autonomía profesional.

Quiero acompañar una cita de Genolet, Lera, Ge-Isi, Musso y Schoenfeld (2005), quienes señalan:

“Ni la disposición de una currícula académica, ni una organización institucional pueden obligar a los trabajadores sociales a extender sus horarios de trabajo, a incorporar como norma de trabajo el amor, la bondad, la tolerancia, la solidaridad, etc., a menos que ellos en cierta medida, consciente o inconscientemente, tengan la percepción de estos principios como parte de su identidad” (p. 105).

Pero ocurre, además, que la vocación es también una actividad reparatoria de objetos internos que

reclaman, sugieren, solicitan, reparaciones (Bohoslavsky, 1996). La pregunta que se impone, entonces, es cuáles son en cada trabajador/a social esos objetos que reclaman ser reparados, de manera de identificarlos e intervenir sobre ellos, en lugar de proyectar en el vínculo con las/os otras/os, esos fenómenos irresueltos. De allí que insistiré en la necesidad de un riguroso conocimiento de sí que cada trabajador/a social debe tener en el ejercicio de la profesión y a ello también se orienta la supervisión. No se trata de psicologizar el Trabajo Social -puesto que ese fenómeno reviste otras características-; se trata de evitar acciones iatrogénicas que vulneren los derechos de ciudadanas y ciudadanos.

Necesitamos gestar que lo que Carol Gilligan (2013) llama “la ética del cuidado”, que es la ética del amor y de la ciudadanía democrática, que -como la autora lo afirma-, no es una ética femenina sino feminista. Y para ello deberemos recomponer la disociación entre pensamiento y emoción, que lejos de representar formas sanas de maduración, son indicativas de un daño o reacciones a un trauma.

Entiendo necesario recordar los aportes de Saül Karsz (2006), quien sostiene que la práctica del Trabajo Social está atravesada por tres figuras históricas, estructurales y variables en cada trabajador/a social y en cada servicio. Los lemas de estas figuras son: la salvación o redención, el hacerse cargo y el tomar en cuenta. Y que tomar en cuenta es hacer cosas con la gente, acompañando y “resignándose al hecho de que la gente de quien uno se ocupa nace su nacimiento, vive su vida y muere su muerte: sola” (p. 13).

Este proceso de tomar en cuenta, sin hacerse cargo de la vida de las personas atendidas, y ale-

## Cuidarse para cuidar. La supervisión en trabajo social como imperativo ético-político

jándose de la moralidad caritativa del deber ser, sino asumiendo responsablemente el trabajo con y no para las/os otras/os, constituye habitualmente fuente de conflicto en la intervención profesional. Pensar en buenas prácticas implica actuar orientadas/os por la ética de la responsabilidad, que indica tener en cuenta las consecuencias previsibles de la propia acción (Weber, 2003). Hablar de responsabilidad es también situarnos en la idea acerca de la capacidad de todo individuo de vivir de modo autónomo. Ello no significa desconocer la eficacia de los procesos a través de los cuales se configura nuestra subjetividad. De lo que se trata es de alejarnos de toda posibilidad de pensar que lo que hacemos se encuentra exclusivamente determinado y que nada nos cabe hacer frente al peso de lo inevitable. Como señala Heler (2002) ser responsable significa ser capaz de dar respuesta a la pregunta del porqué de nuestras decisiones y acciones y hacernos cargo de las consecuencias.

### 3. Identidad profesional y supervisión

Vengo advirtiéndolo a lo largo de mi experiencia como supervisor, que existe un aspecto recurrente -y por lo tanto reviste centralidad-, que está vinculado a la reflexión acerca de las representaciones sociales que giran en torno a la identidad profesional en Trabajo Social y en ese sentido, muchas de las imágenes que circulan en torno a quiénes somos -y que son construidas desde la propia disciplina- tiene que ser objeto de develación. A fuerza de mirar, se me ha hecho cada vez más evidente la presencia de manos y corazones como símbolos representativos de lo que supuestamente somos. En efecto, muchos logos de organizaciones profesionales y académicas de Trabajo Social utilizan esos símbolos identificatorios. En general

se observan manos que dan, que sostienen una provincia, un país e, incluso, el mundo. Se trata de una construcción autónoma, de carácter francamente omnipotente, que no deriva de la ajenidad propia de la imposición y que revela lo mucho que debemos seguir reflexionando en torno de lo que somos y/o lo que queremos ser. Y que prueba que el *habitus* (Bourdieu, 2005) se conforma a partir de determinadas prácticas; es decir que no es producto exclusivo de la imaginación de las/os otras/os y que es pasible de modificación en tanto cambien las prácticas que lo construyen. Ello requiere problematizar dichos *habitus* y encarar acciones transformadoras en la intervención profesional. Cuando aludo a problematizar hago referencia a introducir preguntas donde se levantan supuestas certezas, transformar un hecho en apariencia intrascendente o habitual en un problema e incorporarlo a un tema de investigación.

Creo necesario destacar que la importancia de hablar de la supervisión deriva de que somos nuestro propio instrumento de trabajo. Y ningún/a trabajador/a intervendrá eficazmente si sus herramientas no se encuentran debidamente cuidadas. La pregunta que se instala, entonces, es qué nos lleva a trabajar en condiciones tales que producen, además de prácticas de baja o deficitaria calidad, descuido sobre nosotras/os mismas/os. Se trata de un dispositivo también destinado al autocuidado, en el que nuestro psiquismo tiene que estar verdaderamente protegido para poder trabajar con otras/os y poder contenerles, cuestión que remite al cuidado de quienes cuidan.

Si nuestro cuerpo, nuestro psiquismo, nuestras emociones son nuestro instrumento de trabajo, se comprende de manera palmaria la necesidad de cuidarlo, por el propio cuidado de sí y de quienes atendemos. Cuando ese cuerpo-instrumento no

## Taking care of oneself in order to care for others. Supervision in social work as an ethical-political imperative

está suficientemente cuidado para la intervención, el efecto inmediato es que “no suena bien”, siendo la supervisión uno de los recursos para lograr aquel propósito. No se trata de la única alternativa; existen otros recursos para el cuidado y todos ellos deben ser bienvenidos: las prácticas interdisciplinarias, el trabajo en duplas, la psicoterapia, la capacitación permanente, los ateneos, son recursos protectores para la intervención en el complejo campo de lo psicosocial.

No desconozco en absoluto el peso de las deficientes condiciones de trabajo, que precarizan también la intervención profesional y gravitan negativamente sobre ella. Pero tampoco pueden ser esas condiciones la justificación o el eximente de acciones que vulneran los derechos de las poblaciones con las que trabajamos. Porque eso es lo que ocurre -entre otros efectos- cuando la intervención profesional deviene ineficaz o, incluso, iatrogénica. De allí que la responsabilidad y la idoneidad técnico-profesional como ético-política constituyen algunos de los deberes y derechos de las/os trabajadoras/es sociales, ya que nuestro accionar tenderá a la promoción de autonomías o a su cancelación (Cazzaniga, 2001). Ello obliga a atender tanto a las acciones como a las omisiones en la intervención profesional, puesto que en ambos casos pueden vulnerarse derechos ciudadanos.

### 4. La supervisión grupal

La práctica de la supervisión requiere ser inscrita en el proceso de intervención profesional en un doble sentido, como un hacer fundado y como aspecto imprescindible de la intervención. En tal sentido, parto de entender que la supervisión, en tanto intervención en Trabajo Social, debe

ser pensada con los componentes que integran la matriz de intervención (Cazzaniga, 2009), es decir: contiene una intencionalidad; unos fundamentos teóricos; sujetos; tiempo y espacio y, por último, recursos instrumentales. Así, pensar la intencionalidad de la supervisión es identificar su para qué, de modo que su práctica no contribuya a cristalizar simulaciones que llevan a los equipos a hacer “como si” supervisaran su práctica. En referencia a los fundamentos, recojo las expresiones de Ana Quiroga (1986) al señalar que a toda reflexión científica subyace una concepción del sujeto y del mundo, que determina esa mirada desde la cual intervenimos. En mérito de ello, diré que mi esquema conceptual referencial y operativo en la supervisión se enmarca en la epistemología desarrollada por Enrique Pichon-Rivière, en la que, de manera convergente, confluyen aspectos de la psicología social, el psicoanálisis, la teoría del campo y el materialismo dialéctico y que parte de dos conceptos centrales: las nociones de emergente y portavoz. El emergente es pensado en tanto signo que alude a una determinada situación, mientras que la/el portavoz es el vehículo de una cualidad emergente que afecta a toda la estructura grupal. Los emergentes dan cuenta de fenómenos o situaciones precisas y constituyen la circunstancia a partir de la cual se realiza la intervención del supervisor/a. Para Pichon-Rivière, la/el portavoz es “alcahuete” del grupo, aquel que denuncia una situación conflictiva que el grupo intenta controlar.

La delimitación de las/os sujetos de la supervisión y del tiempo y espacio, habrán de contextualizar las expectativas y posibilidades que la misma ofrece, así como las intervenciones del supervisor/a, debiendo recordarse que estas últimas siempre presentan un carácter hipotético toda vez

## Cuidarse para cuidar. La supervisión en trabajo social como imperativo ético-político

que la eficacia de una intervención no se mide desde el criterio de verdad sino de operatividad, del efecto que produce.

Las cuestiones instrumentales, finalmente, aluden al arsenal de recursos técnicos para la supervisión, que, como señala Cazzaniga (2009), habrán de depender de los elementos previamente citados. No se trata de aplicar una técnica sin establecer sus propósitos y la oportunidad de su elección. Existe un sinnúmero de recursos creativos, pero su uso no puede agotarse en su mera aplicación, a riesgo de convertir la técnica en pasatiempo distractivo.

La función del coordinador/a-supervisor/a será la de facilitar la comunicación y abordar los obstáculos que se interponen en la realización de la tarea. Así, la dirección de la supervisión la proponen las/os supervisoras, bajo la guía del supervisor/a, que permitirá entender qué de aquello traído al ámbito de la supervisión resulta pertinente o no. Y tener en consideración que la supervisión no persigue fines terapéuticos, no obstante los efectos terapéuticos que su práctica pueda tener.

La perspectiva pichoniana en los procesos de supervisión grupal permite atender a los dos niveles que toda tarea grupal presenta: explícita e implícita. No importa sólo atenerse a aquello para lo cual las/os colegas solicitan una supervisión. Es importante atender las cuestiones latentes, no explicitadas, que subyacen en todo trabajo grupal: resolver los obstáculos epistemológicos y epistemofílicos que la tarea despierta. Las nociones de obstáculo epistemológico y obstáculo epistemofílico fueron abordadas por Enrique Pichon-Rivière (1985) para referirse a las dificultades para aprehender un objeto de conocimiento. Mientras el obstáculo epistemológico -noción que toma de Bachelard- alude a la ausencia de elementos con-

ceptuales para efectuar una correcta lectura de la realidad, el obstáculo epistemofílico hace referencia a dificultades personales de orden emocional que interfieren en el aprendizaje de la realidad. Y ello deviene fundamental puesto que muchas veces las demandas de supervisión derivan de las dificultades para establecer acuerdos o de conflictos comunicacionales entre las/os miembros de un equipo de trabajo. En muchas ocasiones, el obstáculo epistemofílico deriva de la dificultad de poner límites a las expectativas institucionales o de las/os sujetos que demandan la intervención.

Supervisar grupalmente las prácticas profesionales en Trabajo Social supone comprender cabalmente el sentido que el encuadre reviste en este proceso, para asumir un proceso de aprendizaje colectivo hacia su apropiación y resguardo. El encuadre -en tanto conjunto de constantes dentro de las cuales se realiza un proceso- constituye un soporte, sostén, marco de la intervención profesional, de donde deviene impensable una intervención que no parta de su definición. La expresión “estar desbordada/o” que muchas veces emerge en los espacios de supervisión no hace sino dar cuenta del sentido dramático de trabajar sin bordes, sin límites que establezcan la distancia entre lo que se puede y lo que no se puede hacer. La construcción del espacio de la supervisión -espacio en su doble acepción, literal y metafórica- es parte de una tarea que no suele resolverse tan rápidamente y que exige un trabajo sostenido hacia su consolidación. Buena parte de los inicios de una supervisión grupal en el ámbito de las instituciones suele destinarse a que las/os colegas acepten no ser interrumpidas/os durante el tiempo que dura la reunión grupal.

Puede resultar fácilmente comprensible que una intervención desbordada arroje resultados negati-

## Taking care of oneself in order to care for others. Supervision in social work as an ethical-political imperative

vos para las/os sujetos que participan de la intervención profesional: las/os consultantes, la institución y la/el trabajador/a social. Vengo observando que muchas veces ese desborde es efecto de la dificultad para delimitar el objeto de intervención profesional, incorporando a la tarea -producto de aquella dificultad- numerosas acciones que no resultan propias del Trabajo Social. Ello obedece, en ocasiones, a la imposibilidad de decir “no”, planteándose expectativas inalcanzables para el servicio y la institución donde se trabaja -que no se explicitan y mucho menos se planifican-, pero que están en la representación de lo que “debería ser” o lo que se “debería hacer”. Se trata de acciones infinitas, ininterrumpidas, vividas como insuficientes y que remiten a la imagen del Trabajo Social como una gran bolsa desfondada, que es imposible de completar ya que nunca termina de ser llenada y, en consecuencia, se genera frustración e insatisfacción en el trabajo. Es por ello que es necesario trabajar la omnipotencia que, desde nuestro inconsciente, desde nuestro pasado, desde nuestra formación o vaya a saberse desde dónde, nos indican cómo y cuánto deberíamos estar haciendo, incluso más allá de lo posible; y poner un límite a la intervención profesional ya que no se trata de una intervención ilimitada, sin límites.

No extraña entender, por lo tanto, que esa sobre-dimensión de las expectativas de la intervención profesional acabe por generar fuertes sentimientos de frustración y desgano. Empezar intervenciones interdisciplinarias, interinstitucionales e intersectoriales puede disminuir esa sensación de agobio; y si ello no resulta posible, permite aceptar que aquello que se delimitó como objeto de intervención, fue efectivamente logrado.

Identificar la supervisión como un ámbito de reflexión dialogal sobre la práctica implica, ne-

cesariamente, correrse de toda presunción omnisciente del supervisor/a. De allí que vengo sosteniendo que no existe un/a supervisor/a y un supervisado/a, sino que existe un/a supervisor/a y un/a supervisante, en homología a la relación que plantea el psicoanálisis entre analista y analizante. “Ser supervisante, entonces, ubica al sujeto en un lugar activo y protagónico, actor del proceso de supervisión, y no como espectador pasivo -supervisado- de lo que otro/a sabrá-dirá de él/ella” (Robles, 2011, p. 41). Un buen/a supervisor/a debería acompañar el proceso de las/os supervisantes para que puedan descubrir el propio sentido de sus prácticas y para ello es necesario poner en duda los propios conocimientos y habilitar la perplejidad y la incertidumbre.

Lo que buscamos en la supervisión desde esta concepción es lo que Alicia Fernández (2000) llama crear autores de pensamiento. Es esta relación dialógica -que aprendimos de la educación popular freireana-, el otro/a es sujeto del aprendizaje y no depósito del saber de otras/os. Esta concepción del sujeto en tanto sujeto de la necesidad, del vínculo, de la praxis, sujeto activo/a, sujeto productor/a, se pone en juego en cada encuentro vincular y la supervisión no es la excepción. Si bien somos sujetos determinados/as por nuestras condiciones concretas de existencia, es decir somos lo que hicieron de nosotras/os, también somos sujetos de la historia, sujetos de la transformación; es decir, somos también lo que hacemos con lo que han hecho de nosotras/os.

La idea de un supervisar-se remite, necesariamente, a la voluntariedad de todo proceso de supervisión, de manera que no es posible pensar este proceso desde la imposición y la obligatoriedad puesto que se trata de un acompañamiento a supervisarse a aquellos y aquellas que quieran

## Cuidarse para cuidar. La supervisión en trabajo social como imperativo ético-político

hacer ese proceso de revisión de sí. Tampoco se trata de una mirada objetiva, neutral, desimplificada, ilusión positivista que resulta contraria a los imperativos ético-políticos que nos obligan a posicionarnos frente a determinadas cuestiones que ocurren en el espacio de las instituciones y de los servicios sociales.

Como sostiene Minnicelli (2024) se trata de pensar y pensarse “un pensar analítico que incluye el trabajo sobre la propia implicación subjetiva en aquello respecto de lo cual estamos convocados a intervenir” (p. 40)

No existe modo de construir una distancia óptima que permita intervenir si no es habilitándonos para alojar lo nuevo y resignificarlo. Y quizá ese mismo imperativo que nos obliga a pensarnos en la práctica profesional, es el que explica las dificultades de instalar la supervisión como aspecto imprescindible de la intervención profesional. Como afirma Sonia Kleiman (2009), es necesaria una clínica a la intemperie, porque los parámetros que definirían muchas intervenciones en nuestra realidad social, ya no nos permiten leerla del mismo modo. También Carballada (2017) alude a la irrupción de un sujeto inesperado para las instituciones y para la intervención. De allí que no se trata de que los dispositivos teóricos encajen sobre la realidad de ese sujeto, de esa familia, de ese grupo, de ese barrio. Se trata de profanar lo instituido (Kleiman, 2009) y plantear la urgencia de revisar las categorías conceptuales y marcos teóricos desde los cuales pensamos la realidad.

A esta altura de mi experiencia estoy en condiciones de afirmar que no son razones tan sólo de orden económico las que explican la dificultad para instalar la supervisión en la práctica profesional. Hay otras razones que son de orden afectivo y

que se vinculan con las dificultades emocionales para hacer frente al trabajo de supervisión. Y ello no deriva del peso de la mirada externa, sino de la propia mirada, la que proviene del mundo interno de cada sujeto. De allí que el proceso de supervisión es un supervisar-se en la compañía de un/a co-visor/a.

Sostener que la supervisión integra el proceso de intervención profesional implica comprenderla como un derecho de las/os trabajadoras/es sociales y una obligación de las instituciones que nos contratan. De esta manera, la supervisión debe ser gratuita para quienes la solicitan; sin embargo, la oferta de espacios no arancelados de supervisión que ofrecen algunos colegios/consejos profesionales pone en evidencia que no se trata de servicios mayoritariamente demandados por las/os colegas, por lo que convendría ampliar el foco de análisis a otras razones -no económicas- que explican la resistencia a la supervisión.

No obstante, cobrar y pagar por un servicio, en el ejercicio independiente de la profesión, representa un obstáculo en el Trabajo Social. Existe una relación conflictiva y culpógena que el Trabajo Social tiene con el dinero y que lleva en su posición más extrema a denostar toda posibilidad de obtener ganancia a través del ejercicio independiente de la profesión.

Construirse como supervisor/a, finalmente, requiere profundizar el desarrollo de las habilidades que exige el trabajo psicosocial, que se organizan en torno de lo que ha sido denominado actitud psicológica -o lo que prefiero denominar actitud psicosocial-, esto es, una modalidad relativamente estable de pensar, sentir y actuar en el mundo que es necesaria para la intervención psicosocial. En tal sentido señalaré que es preciso

## Taking care of oneself in order to care for others. Supervision in social work as an ethical-political imperative

desarrollar la capacidad de continencia, distancia óptima, estructura de demora, atención flotante y un agudo dominio de los mecanismos transferenciales y contratransferenciales en la relación con otras/os. Algunas/os se preguntarán si acaso éstas son habilidades propias de las/os trabajadoras/es sociales; mi respuesta es indubitadamente, sí. En tiempos de complejidad y transdisciplinariedad, ciertas categorías no pertenecen a una disciplina, no obstante las incumbencias que cada una de ellas tenga. Es imposible suponer que se trata de habilidades que sólo forman parte de otra disciplina e ignorar los efectos negativos que su desconocimiento y/o desatención provocan en el vínculo profesional. En tal sentido recojo los aportes de Bourdieu, quien sostiene que los momentos objetivista y subjetivista están en relación dialéctica, en donde “lo visible, lo que es inmediatamente dado, esconde lo invisible que lo determina” (1988, p. 130).

### 3. Algunos aspectos de la supervisión operativa

La supervisión a la que llamo “operativa” debe su nombre a los grupos operativos, que por definición están centrados en la tarea y no en los individuos ni en el grupo como totalidad. Es preciso recordar que en la perspectiva pichoniana, la tarea –en tanto conjunto de acciones que el grupo realiza para alcanzar sus objetivos y satisfacer sus necesidades- presenta dos dimensiones: explícita e implícita y ambas requieren ser abordadas. La tarea explícita es aquella para la cual somos convocadas/os en la supervisión y toda reunión de supervisión presenta esta dimensión: abordar un obstáculo teórico; trabajar un conflicto con la conducción; redefinir protocolos de intervención; resolver problemáticas comunicacionales, etc. La

tarea implícita alude a los obstáculos que se interponen en la realización de la tarea explícita y remite a aspectos no manifiestos que, aunque el grupo no enuncie, requerirán ser abordados: conformarse como grupo, resolver las ansiedades que despierta la tarea, aceptar las diferencias, etc. Atender la tarea implícita implica, muchas veces, comenzar por ese nivel más latente, ya que si no se abordan los aspectos de la tarea implícita –que son los obstáculos de lo no dicho, de lo no manifiesto-, se torna poco probable el abordaje de la tarea explícita, como por ejemplo establecer acuerdos básicos en las actuaciones profesionales.

Los fundamentos y propósitos de mi concepción acerca de la supervisión me conducen a sugerir la modalidad en la que el supervisor o supervisora resulta externa/o a la institución, a efectos de que su implicación con lo institucional resulte más distanciada.

Las reuniones de supervisión mayoritariamente son realizadas en los espacios laborales, lo cual requiere de condiciones ambientales que garanticen comodidad y privacidad, disponiendo de un tiempo sin interrupciones –habitualmente se trata de reuniones de 90 minutos de duración-.

Así pensada, la supervisión profesional se constituye en ámbito de sostén, espacio de continencia para las y los trabajadoras/es sociales para, como ya señalamos, cuidar a quienes deben realizar tareas de cuidado. Problematicar nuestras intervenciones profesionales es preguntarnos por qué hacemos lo que hacemos. En ocasiones y frente a la pregunta referida a por qué una tarea se hace de determinada forma, la respuesta es “porque siempre lo hicimos así”; entonces, desnaturalizar forma parte del trabajo de la supervisión, consiste en develar –sacar los velos- que ocultan la com-

## Cuidarse para cuidar. La supervisión en trabajo social como imperativo ético-político

presión de la realidad. Ello implica desnaturalizar lo que es social, singularizar lo que se presenta como universal y no atemporalizar lo que es histórico; es decir analizar el mito encubridor (Quiroga, 1986) que presenta los hechos en términos de “es así, siempre fue así y todas/os son así”. Entonces, preguntar y preguntarnos por qué una tarea se realiza de un determinado modo y no de otro, conforma el eje a través del cual gira muchas veces la supervisión en el Trabajo Social. La supervisión se orienta al cuestionamiento de aquello que se presenta como natural, en base al supuesto de lo que Karsz (2020) denomina una “eternidad imaginaria” de ciertas prácticas e instituciones que se tornan pretendidamente inmortales.

### 4. Conclusiones

En estos largos años de práctica de la supervisión, he transitado la experiencia de acompañar a más de treinta equipos de trabajo (mono e interdisciplinarios, mayoritariamente de organizaciones estatales, pero también de organizaciones no gubernamentales e, incluso, del mercado), que me permiten concluir acerca de la eficacia de este dispositivo en todos los espacios en que se desarrolla el Trabajo Social.

Necesitamos extender el uso de la supervisión en el Trabajo Social y valernos de los numerosos cuadros profesionales con que contamos para expandirla, hasta hacerla parte de la intervención profesional. Pero ello no será posible si no existe un registro de la necesidad que nos lleve a demandarla, tal como ocurre en el proceso de intervención profesional.

También precisamos incorporar la supervisión a los planes de estudio en la formación de grado

-numerosas unidades académicas aún no lo han hecho-, así como en los programas de posgraduación. El Trabajo Social requiere de supervisoras/es sólidamente formadas/os, aunque también es preciso considerar que la supervisión no puede formar parte sólo de la academia, sino que es indispensable instituir la en las prácticas profesionales, puesto que también se aprende a supervisar supervisando.

La supervisión es un valioso recurso para pensar la práctica, desnaturalizarla, cuestionar las argumentaciones que la sustentan, tender al cuidado de las/os trabajadoras/es sociales y problematizar la intencionalidad de la intervención profesional. Su fundamentación epistemológica hace de ella un espacio de aprendizaje grupal, en el que el saber no proviene de quien conduce el proceso, sino que emerge de manera colectiva, fruto del intercambio entre supervisantes y supervisor/a y donde la función de ésta/e es, básicamente, estimular la reflexión a partir de su escucha activa y crítica, a fin de develar los supuestos que subyacen a las acciones profesionales.

Resulta indispensable escuchar como práctica de recuperación. Como afirma Byung Chul Han (2022), en la hipercomunicación, nadie escucha; sin vecindad, sin escucha, no se configura ninguna comunidad; escuchar no es un acto pasivo, es dar la bienvenida al otro, afirmarlo en su alteridad. Es un prestar, un dar, un don y es lo que le permite al otro hablar.

La palabra es un medio privilegiado en tanto recurso que permite evitar el pasaje al acto, la acción sin reflexión, generalmente motivada en impulsos poco controlables. Instar a poner en palabras lo no dicho o lo actuado, invita a la problematización sobre lo que es llevado al espacio grupal, promo-

## Taking care of oneself in order to care for others. Supervision in social work as an ethical-political imperative

viendo una acción reflexiva que también conduzca a revisar y/o reparar comportamientos disruptivos. Como señala Puig (2015) en sus propuestas para cuidarse y cuidar en las profesiones sociales, es necesario volver a la palabra, para generar alternativas o soluciones: “se necesita volver a la palabra, nombrar lo que pasa desde uno mismo y no desde la agenda de los otros (...)” (p. 11).

Como sostiene Dubet (2006), la marca de la vocación como modalidad de admisión a la carrera, apunta a asegurarse una forma profana de vocación en la que es necesario “estar hecho” para esos oficios y en la que el medio familiar ofrece “garantías” en ese ámbito, mucho más que el certificado de estudios. De allí que resulte tan habitual esperar de y entre las/os trabajadoras/es sociales cualidades vinculadas a la bondad, el sacrificio, la acción sin límites.

Creo poco efectiva la supervisión que sólo se orienta -básicamente- a un solo aspecto del trabajo profesional -sea éste el aspecto técnico, institucional, personal, educativo o de apoyo- puesto que se trataría de un proceso de fragmentación de la intervención profesional. En ésta se ponen en juego una multiplicidad de dimensiones y es deseable que la supervisión ofrezca un espacio de elaboración y resolución de todos los aspectos inherentes a la práctica, en tanto su formulación resulte pertinente al espacio de supervisión.

Para finalizar, estimo que incorporar la supervisión como aspecto de la intervención profesional es una responsabilidad que compete a los ámbitos de formación académica, a las organizaciones profesionales/gremiales de Trabajo Social, a las organizaciones institucionales donde desarrollamos nuestras acciones profesionales y a las/los trabajadoras/es sociales, sin cuya demanda -que

debe partir del registro de su necesidad- resultará aún más complejo instalarla como una propuesta necesaria para la disciplina.

Recojo las palabras de una colega al cierre de un proceso de supervisión grupal, por entender que en ellas se resumen algunos de los resultados colectivos de los procesos de supervisión: “muchísimas gracias por la supervisión, me siento ordenada interiormente y aliviada”.

### BIBLIOGRAFÍA

- Bohoslavsky, Rodolfo (1996). *Lo Vocacional. Teoría, técnica e ideología*. Ediciones Búsqueda.
- Bourdieu, Pierre (1988). *Cosas dichas*. Gedisa.
- Carballeda, Alfredo (2017). La irrupción de un sujeto inesperado en las instituciones. *Voces en el Fénix*. (62). Recuperado 21-10-24 <https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/la-irrupcion-de-un-sujeto-inesperado-en-las-instituciones/>
- Cazzaniga, Susana (2001). El abordaje desde la singularidad. Recuperado 23-10-24 <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-nacional-del-litoral/trabajo-social/cazzaniga-el-abodaje-de-la-singularidad/3119163>

## Cuidarse para cuidar. La supervisión en trabajo social como imperativo ético-político

Cazzaniga, Susana (2009). Intervención en Trabajo Social. Recuperado 23-10-24 <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-nacional-del-litoral/trabajo-social-su-configuracion-como-profesion-y-disciplina/11-trabajo-social-intervencion-cazzaniga-230523-081240/63379444>.

Diccionario de la Real Academia Española. Disponible en <http://www.rae.es/>

Dubet, François (2006). *El declive de la institución. Profesiones, sujetos e individuos en la modernidad*. Gedisa.

Estruch, Juan y Güell, Antoni (1976). *Sociología de una profesión: los asistentes sociales*. Ediciones Península.

Fernández Barrera, Josefina (1997). *La supervisión en el Trabajo Social*. Paidós.

Fernández, Alicia (2000). *Poner en juego el saber*. Nueva Visión.

Fromm, Eric (2013). *¿Tener o ser?* Fondo de Cultura Económica.

Genolet, Alicia; Lera, Carmen; Gelsi, Cristina; Musso, Silvana. y Schoenfeld, Zunilda. (2005). *La profesión de Trabajo Social ¿cosa de mujeres?* Espacio Editorial.

Gilligan, Carol (2013). *La ética del cuidado*. Fundació Víctor Grífols i Lucas.

Heler, Mario (2002). *Filosofía y Trabajo Social*. Editorial Biblos.

Iamamoto, Marilda (1992). *Servicio Social y división del trabajo*. Cortez Editora.

Isuardi, Luis (1996). Vocacionalismo (o el porvenir de una ilusión). En Rodolfo Bohoslavsky (pp. 41-46). *Lo Vocacional. Teoría, técnica e ideología*. Ediciones Búsqueda.

Karsz, Saúl. (2020). *Un mundo sin esperanza es un mundo con posibilidades*. Recuperado 20-10-23 <https://villa20.org.ar/un-mundo-sin-esperanzas-es-un-mundo-con-posibilidades/>.

Karsz, Saúl (2006). Pero ¿qué es el trabajo social? La investigación en Trabajo Social. Volumen V, Publicaciones post Jornadas. Paraná, Facultad de Trabajo Social-UNER, 9-28. Recuperado 23-10-24 <https://www.studocu.com/es-ar/document/universidad-nacional-de-la-patagonia-austral/epistemologia-de-las-ciencias-sociales/pero-que-es-el-trabajo-social-karsz/89998916>

Kleiman, Sonia (2009). Clases del Curso Teoría y técnica de los vínculos. Hospital Italiano de Buenos Aires.

Han, Chul Byung (2022). *La expulsión de lo distinto*. Herder.

Minnicelli, Mercedes (Dir.) (2024). *Infancia(s) bajo el paraguas*. Homo Sapiens.

Pichon-Rivière, Enrique (1985). *El proceso grupal. Del Psicoanálisis a la Psicología Social*. Nueva Visión.

Pichon-Rivière, Enrique (1995). *Diccionario de términos y conceptos de Psicología y Psicología Social*. Nueva Visión.

Puig Cruells, Carmina (2015). Diez propuestas para cuidarse y cuidar en las profesiones sociales. Hacia una construcción de una cultura del cuidado en los profesionales. *Revista Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, (22), pp. 171-183. Universidad de Alicante. Recuperado 23-10-24 [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/51849/6/Alternativas\\_22\\_10.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/51849/6/Alternativas_22_10.pdf)

Puig Cruells, Carmina (2011). Trabajo Social y supervisión: un encuentro necesario para el desarrollo de las competencias profesionales. *Documentos de Trabajo Social DTS. Revista de Trabajo Social y Acción Social*, 49, pp. 47-73. Colegio Profesional de Trabajo Social de Málaga. Recuperado 23-10-24 <https://www.trabajosocialmalaga.org/wp-content/uploads/2019/05/DTS-n%C2%BA49.pdf>

Quiroga, Ana (1986). *Enfoques y Perspectivas en Psicología Social*. Ediciones Cinco.

Robles, Claudio (2013). *Trabajo Social como elección profesional*. Espacio Editorial.

Robles, Claudio (2011). *Supervisar ¿para qué? Lo oculto tras la resistencia*. Espacio Editorial.

Weber, Max (2003). *El político y el científico*. Prometeo.

Williamson, Margaret. (1969). *Supervisión en Servicio Social de Grupo*. Hymnitas.