

AUTOETNOGRAFÍA SOBRE PROCESOS DE SUPERVISIÓN  
DE PROFESIONALES: LA MIRADA EN LA SUPERVISIÓN  
O EL ARTE DE COMPRENDER

Carmina Puig i Cruells  
Universitat Rovira i Virgili  
carmina.puig@urv.cat

**Resumen:** La práctica de la supervisión está atravesada por la posición del etnógrafo. Se revisan distintas aproximaciones entre la autoetnografía y la supervisión. El oficio de la mirada se convierte en una escucha que busca ser testimonio de la propia posición. Ambas son las herramientas principales de la indagación, elementos característicos de las primeras etapas de la supervisión y de la investigación etnográfica.

**Palabras clave:** autoetnografía, subjetividad, investigación cualitativa, práctica de la supervisión.

*Autoethnography on processes of supervision of professionals: look at the supervision or the art of understanding*

**Abstract:** The practice of supervision is crossed by the position of the ethnographer. Different approaches between self-ethnography and supervision are reviewed. The office of the look becomes a listening that seeks to be witness of one's own position. Both are the main tools of inquiry, characteristic elements of the early stages of supervision and ethnographic research.

**Keywords:** autoethnography, subjectivity, qualitative fieldwork supervision.

*La supervisión o el arte de comprender*

Este artículo tiene como objetivo poner de relieve la relación entre la práctica de supervisión de profesionales en dispositivos asistenciales y la investigación etnográfica/autoetnográfica, en tanto existen elementos que, considero, atraviesan la posición de etnógrafo. Me aproximo entonces a esta práctica que ejerzo desde años con una mirada reflexiva para encontrar elementos comunes entre los procesos de supervisión y los de la investigación etnográfica.

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

Es un espacio donde preguntarse, dudar, canalizar la no solución y para la elaboración de la resolución de los conflictos. El grupo de supervisados/profesionales y el supervisor ofrecen su capacidad de escucha permitiendo que fluya la subjetividad de sus miembros. Se centra en los aprendizajes desde la experiencia acumulada durante la tarea profesional, con la finalidad de mejorarla; se ocupa de pensar sobre el hacer y la tarea, para devolverlo a las personas atendidas, ya que lo peor de dicha tarea es redundar en lo evitable, es la repetición no pensada sobre la misma. Este es el gran potencial formativo de la supervisión. Permite reflexionar y ser capaces de ver las cosas desde otra perspectiva, lo que se conforma como una actitud importante para una buena actuación profesional. En los procesos de supervisión se fortalece la autonomía personal y se desarrollan alternativas de acción en esferas específicas. La supervisión fomenta las habilidades personales de cada uno y favorece el proceso de desarrollo y de consideración pormenorizada de los temas. Posibilita el reconocimiento de problemas y experiencias difíciles que los profesionales sienten en la realización de su trabajo.

Se configura como un espacio abierto que se construye y re-construye en cada sesión. Tiene efectos terapéuticos en la medida en que contiene, aborda y posibilita la elaboración de dificultades de forma cooperativa. Influye y tiene efectos sobre la tarea del equipo ya que, de un lenguaje no común, se construyen significantes y códigos que son operativos para los equipos.

La supervisión incluye la comunicación como fundamento de las relaciones humanas y, en ella, se recobra la palabra y el lenguaje no verbal poniéndolos en el centro. Esto permite situarse en otro reconocimiento, en otra mirada profesional generadora de negociaciones y mediaciones que buscan el espacio común, así como estrategias innovadoras tanto en la intervención social como en la salud. Es un espacio en el cual el profesional y el supervisor, con conocimientos suficientes en la materia, cooperan con otro profesional o equipo para mejorar las condiciones de su práctica. El supervisor no tiene funciones de control ni de dirección, sino de fomentar la calidad de las acciones profesionales y la competencia profesional, facilitando la exploración y la reflexión sobre las diversas tareas realizadas con los usuarios de los servicios, los colegas o la organización.

Por este motivo es una condición indispensable que el supervisor sea independiente y foráneo a la institución contratante. Esta posición del supervisor, que mantiene la distancia óptima de la tarea y de la institución, se convierte en una oportunidad para el supervisado en la que descubrir fortalezas personales, posibilidades y reacciones que pueden ser tenidas en consideración (PUIG, 2014).

En las sesiones de supervisión pueden tratarse situaciones que se presentan en la interacción profesional o los efectos que tienen las situaciones institucionales sobre la intervención profesional. El supervisor acompaña el proceso reflexivo gracias a la posición externa que ocupa. Aquello que permite intervenir al supervisor es el acuerdo de los participantes en sostener un espacio en el que está garantizada la escucha, la palabra y la participación. Los supervisados, por su parte, esperan que sea un lugar legitimado en el que se garantice poder hablar sin amenazas y poder exponer sin exponerse. Para los equipos psico-sociales y de salud, la supervisión es a menudo imprescindible, muy conveniente, aconsejable y casi siempre resulta útil.

En definitiva, se trata de que los profesionales desarrollen su formación, conceptualizando y partiendo de las vivencias de la acción o atención. Asimismo, este proceso forma parte del cuidado preventivo del des-

gaste profesional que se puede y debe procurar a los profesionales. Ahora bien, conviene aclarar que los profesionales deben tener disposición a revisar su práctica ya que asistir a sesiones de supervisión, por si solas, no ejercen cuidados profesionales. La supervisión no es una vacuna preventiva del desgaste profesional.

Es en este sentido que la supervisión puede constituirse como un elemento formativo y reflexivo de primer orden para que los profesionales de las instituciones sociales y sanitarias puedan afrontar las tareas de mediación que tienen asignadas.

### *Aproximación a los elementos comunes presentes en el proceso de supervisión y autoetnografía*

En este apartado, planteo algunos elementos que he ido observando que atraviesan simultáneamente la posición del etnógrafo, la práctica etnográfica y la práctica de la supervisión. Me aproximo de manera prudente y respetuosa, tratando de poner en relación el concepto y la práctica de la supervisión, como herramienta de investigación cualitativa, con la investigación etnográfica que puede ser una herramienta básica en los procesos de supervisión.

La investigación, la evaluación preliminar o el diagnóstico de las situaciones que se tratan desde el ámbito de lo social en el espacio de supervisión se fundamentan en la obtención de información. Esta información, y su consecuente análisis, es lo que permite la orientación o implementación de recursos o ideas. Esta manera de proceder es determinante para la acción reflexiva y transformadora del proceso psico-social, tanto de la supervisión como de la intervención social, y viene determinada por la actitud del supervisor o el investigador. Es en este sentido que etnografía y supervisión resultan herramientas de investigación de procesos que no dependen tanto de los instrumentos de registro y de medida, sino del investigador que está en el centro del proceso. La experiencia y el saber hacer y estar se erigen en elementos determinantes.

Existen diferentes aspectos que aproximan la etnografía y la supervisión: el oficio de ser supervisor o etnógrafo depende en gran parte de la observación, lo que la dota tanto de riqueza como de límites. El supervisor necesita tiempo y experiencia para aplicar la mirada con sentido, una y otra vez. Debe ir y venir a la percepción consciente, atenta y crítica del

grupo o personas supervisadas, ya que el contexto que se observa o se trabaja no es ajeno ni al supervisor ni al etnógrafo. Estos contextos observados le retornan su presencia y lo hacen partícipe de los efectos de su observación o intervención, haciéndolo conocedor y produciéndose una mutua afectación entre los participantes (GALINDO, 1995).

Esta afectación provoca el paso de uno (el supervisor) a nosotros (grupo de supervisados más el supervisor), produciendo un imaginario, una percepción de los otros a partir de la imagen que ellos devuelven. Por ejemplo, cuando en una sesión de supervisión de equipo un miembro hace notar a través de su postura distante, con su silencio o con una expresión facial de alejamiento del grupo -que en principio no querría decir nada- está comunicando implícitamente que conoce lo que está pasando. Tanto el supervisor como el etnógrafo son testigos de lo que ven, de lo que escuchan, de los discursos implícitos y de lo que hay de latente en aquello manifiesto. A menudo son testigos de las dinámicas subjetivas del discurso de los otros.

Así es como el oficio de la mirada y el sentido se convierte en una escucha que busca no tener prejuicios y que va desde el sentido común a la opinión, y de la escucha a la intuición analizada. La mirada y la escucha son las herramientas principales de la indagación, elemento característico de las primeras etapas de la supervisión y de la investigación etnográfica.

El transitar desde el sentido común a la fase indagadora se da en una transición sutil, es un cambio de actitud, dónde los significados son puestos en entredicho y la reflexión se desarrolla al máximo. Esto es lo que es busca también la etnografía. Geertz ya planteó la cuestión del «estar allí» en tanto la investigación etnográfica

en su límite, borra prácticamente, o pretende hacerlo, la distancia afectiva entre observador y lo observado, y un estilo de análisis [...] que, en último término, convierte dicha distancia, o al menos lo pretende, en poco menos que absoluta. La tensión entre lo que, al fin y a la postre, los momentos arquetípicos de la experiencia etnográfica, el empapamiento y la escritura [...] (GEERTZ: 1989: 93).

De los diferentes elementos que están presentes en el proceso de supervisión y de investigación etnográfica, quiero destacar algunos que son especialmente singulares durante la realización de supervisiones: la mirada, la comprensión, el señalar, el diferenciar, el contrastar y, por último, la subjetividad pactada.

### *La mirada*

La supervisión es un espacio de mirada que se instaura en todos los participantes como un objeto fundamental en la conformación del propio espacio donde se da la supervisión. Primero, el silencio permite una percepción de la escena y configura algo muy importante que llamamos la fisonomía del momento. Posteriormente, la misma mirada es escenario y configura el contexto. La mirada está llena de significaciones y abre la reciprocidad de mirar y ser mirado convirtiéndose en una instancia permanente a lo largo de la sesión. La dimensión imaginaria de cada sujeto se renueva y actualiza en cada encuentro, más aún cuando el otro es un grupo de miradas.

El etnógrafo y el supervisor empiezan su trabajo muchas veces mirando al otro, constituyendo estos escenarios, reconociendo la situación de observación, en el que ambos han de ir más allá para captar la escucha y la mirada del discurso del otro. Como dice GIL, sobre la etnografía desde una perspectiva analítica,

No se trata solo de una mirada silenciosa y cautiva pues en este contexto comienza a ser esencial todo lo que el sujeto percibe y escucha. Así, la mirada, la creación de imágenes, de mundos posibles se complementan en la armoniosa conjunción de la palabra, el conversar (GIL: 3, 2007).

A menudo en ambas posiciones, sea ésta la de etnógrafo o de supervisor, se ha de agudizar la concentración hacia el interior de uno mismo para escuchar, observar y así poder entender el mundo del otro. No es solo una escucha silenciosa y de concentración, sino que es esencial aquello percibido y aquello escuchado. Así es como la mirada y la creación de imágenes se complementa con la palabra. Aquello que es mirado y escuchado pasa por los discursos que se han podido construir a partir de las imágenes que se han configurado entre todos.

Los supervisados son los participantes que actualizan las vivencias en el acto de la palabra intentando ser escuchados. Así es como en los grupos de participantes se produce una doble facción: una posibilidad es la mirada hacia aquello relatado, desde la configuración de la interioridad del supervisor; la otra es la mirada hacia el relato desde el interior de cada miembro participante. Estas miradas y posibilidades que se dan en los grupos deben tenerse en cuenta, puesto que los efectos que éstas tienen sobre el grupo y la ubicación del espacio son especialmente importantes.

Todos los miembros del grupo deben poder ver al supervisor y mantener el equilibrio que posibilita la participación, aunque se preserve la asimetría de funciones entre los participantes y supervisor.

Una experiencia, con un grupo de educadores y trabajadores sociales de un centro de acogida de menores, puede ayudar a ilustrar: se trata de un grupo de profesionales con una escasa participación e implicación con los objetivos institucionales. El conjunto de trabajadores, más de veinte, se debatía entre un doble vínculo que resultaba muy confuso: la pertenencia al equipo genérico y grande del centro o bien pertenecer al equipo referente y pequeño del que también formaban parte, por grupos de edad, niños, adolescentes o finalistas.

¿Cómo trabajar esta situación desde la estructura del espacio manteniendo y respetando por una parte las diferentes miradas a la vez que la simetría profesional, que permita participar a todos, pero también respetando la asimetría entre educadores y yo misma?

La metodología que se escogió fue la llamada «Café del mundo», puesto que es flexible, plástica y facilita la participación. Ésta permitió trabajar con el espacio como elemento estructurador, con un encuadre compuesto por mesas rectangulares no muy grandes, semejantes a las de un comedor de casa e incluso hubo café y pastas. Los profesionales debían de rotar por las mesas y trabajar unas preguntas que yo misma había sugerido. Mi participación era observar y escuchar, me sentaba junto a ellos y seguía atentamente sus aportaciones verbales y plásticas.

Una vez finalizado el trabajo, ellos realizan una síntesis de los diferentes debates que han sostenido. Sus aportaciones reciben una primera devolución dialogada por parte de la supervisora y compañeros. Estos nuevos aportes se dan en otro escenario y configuración del espacio físico en el que ya no hay mesas, todos estamos en semicírculo, pero de nuevo se respetan las nuevas posiciones que permiten participar, así como las diferencias asimétricas propias de un espacio de asesoramiento y supervisión. El trabajo con las preguntas en estos diversos escenarios posibilitó un cambio de mirada sobre su participación e implicación con los objetivos institucionales.

*Comprender, señalar, diferenciar y contrastar*

El proceso de supervisión desde un punto de vista psico-social es un proceso de entender, comprender y contrastar hasta llegar a una unidad dialéctica entre supervisado y supervisor. Estos pasos no se dan de forma lineal, sino que están llenos de azar, algunas veces simultáneos y otras secuenciales. Ahora bien, siempre se articulan de manera permanente a lo largo del proceso de supervisión.

Creo que el supervisor, al igual que el etnógrafo, cuando se acerca al grupo y al tema a tratar, busca construir las bases de sus primeras aproximaciones. Quiere entender, comprender y aprehender las lógicas internas del discurso del grupo en su contexto. Es en este sentido que ni el etnógrafo ni el supervisor son neutros, su historia les precede. Así es como para ir más allá de lo evidente comparan, relacionan, buscan nexos, extraen generalizaciones o significaciones individuales y grupales que realmente interesen a los participantes. Así nos dice Gil sobre la etnografía: «En última instancia la etnografía, es un proceso que va del entender, criticar, hasta el contrastar...» (GIL: 3, 2007).

El supervisor pone en relación su experiencia y su discurso con aquello que ve y escucha de los otros. Busca las relaciones internas con lo que está aconteciendo en el escenario, así como las relaciones externas y contextos históricos vivenciados que proporcionan una nueva posibilidad: la construcción de otro marco dónde está implicado como supervisor.

Cuando ponemos en relación aquello que entendemos y señalamos con otras experiencias y dimensiones podemos decir que se llega a la contrastación. De esta manera, la conversación que se produce en supervisión se puede comparar con los discursos y la experiencia, en una lógica que busca aquello que es trascendente como también los límites de lo que se hace. Es justamente el contraste, la comparación de relatos sobre la experiencia entre los miembros, la existencia de diferentes miradas lo que permite a cada participante ponerlo en relación con su vivencia.



### *La subjetividad pactada*

En la etnografía y en la supervisión se dan diferentes efectos que provienen de sus participantes. En ambas se manifiestan valores, aptitudes, imágenes que los participantes han ido incorporando a lo largo de su vida y que tratan de expresar, a veces de manera evidente a partir del lenguaje verbal y a menudo a través del no verbal.

El supervisor y el investigador etnógrafo tienen la tarea de extraer mensajes, descifrar lo implícito, lo oculto de los relatos. Es durante esta tarea que el lenguaje del cuerpo, la expresión no verbal y los gestos toman mucha fuerza en el espacio de supervisión. La expresión corporal de los participantes da forma a una realidad a la que se le atribuyen significaciones, de aquí que en la interacción se modifiquen y se pongan en evidencia las identificaciones con los otros. En supervisión, al igual que investigación social, es imposible no tener estos efectos, estamos en una constante afectación recíproca con el otro, por esto la supuesta objetividad no es más que la subjetividad pactada.

Se le puede transmitir a los participantes una actitud, una postura, una disposición, una forma de hacer, una manera de aproximarse a las problemáticas que les afectan por medio del mismo espacio de supervisión, pero siempre manteniendo una actitud que esté atravesada por la disposición a la admiración y la sorpresa, así como a la creatividad.

Para concluir esta aproximación al tema de la autoetnografía y partiendo de la experiencia concreta de supervisión a profesionales psicosociales y sanitarios, podemos vislumbrar que la supervisión tiene algunos elementos muy próximos a la investigación aplicada y cualitativa. Los principales elementos que la atraviesan son la mirada, la comprensión, la contrastación y la subjetividad pactada. Todos ellos, presentes en supervisión, y susceptibles de acontecer como una herramienta básica en los procesos de investigación etnográfica.

*Bibliografía*

- GALINDO, Luís Jesús (1998) *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. México: Pearson Educación.
- GALINDO, Luís Jesús (1995) *Etnografía. el oficio de la mirada y el sentido*. Técnicas de investigación en sociedad, cultura. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Addison Wesley.
- GEERTZ, Clifford (1989) *El antropólogo como autor*. Barcelona: Paidós Estudio.
- GIL, Marcela; HENAO, Mario & PEÑUELA, Alejandro (2007) *La etnografía desde una perspectiva analítica*. Monterrey. México: Razón y Palabra.
- PUIG, Carmina (2014) «Supervision of child social care teams: a method to ensure quality services». *Revista de cercetare*, 45.
- PUIG, Carmina (2015) *La supervisión en la acción social. una oportunidad para el bienestar de los profesionales*. Tarragona: Publicacions URV.