

Supervisión Psicosocial en Guatemala

-Entre la resignación y el cambio-

Dra. Vilma Duque Arellanos

Bröt für die Welt - Pan para el mundo

Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial - ECAP -

Resumen: *El presente artículo da cuenta del inicio de la formación y práctica de la supervisión en Guatemala y analiza los impactos que ha tenido a lo largo de más de una década de aplicación. Con ejemplos concretos de supervisiones realizadas con organizaciones sociales e instituciones del Estado y ejemplos de la formación de supervisores-as, explora sobre el peso del trauma social, el poder y la cultura en casi todas las dinámicas sociales. Al final concluye con algunas reflexiones y retos que enfrenta la supervisión en Guatemala y lo que este modelo puede ofrecer para ir transitando de una sociedad autoritaria y violenta, hacia otra de mayor participación.*

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

Psychosocial Supervision in Guatemala -Between resignation and change-

Abstract: *This article provides information about the beginnings of the formation and practice of supervision in Guatemala, and analyzes the impacts it has had during more than a decade of being applied. With concrete examples of supervision by social organizations and state institutions, and examples of the supervisors' formation, it explores the weight of social trauma, power and culture in almost every social dynamic. In the end, it concludes with some reflections and challenges that supervision faces in Guatemala, and what this model can offer for the transition from an authoritarian and violent society, into another one with higher participation.*

Keywords: psychosocial supervision, chronic violence, culture, social trauma, power and change.

Ri ilonem no'jib'al kech winaqil pa Iximulew: ri uk'amisaxik rij e ri k'exb'alil

Nuk'tajem Ch'ob'onik: *Ri jutana j tzij no'jib'al ar'e uk'amalil rech ri umajib'al etamb'alil, e ri chak rech ri elonem pa Iximulew e ku chomaj rij ronojel ri uchuj'ab'il u riqom chi ronojel ri junab' uwokom uwach. Ruk' ronojel ri nimalaj b'e ujaqom apanoq chikixo'l ri nima'q taq ewinaqil ki wokom kib' pa le nimalaj tinamit, e ku k'asuj apanoq ri nimalaj chomanik e ri etamb'alil kech konojel ri aj ilonelab', ku ril apanoq ronojel ri k'axk'olil, ri nimalaj itzelal uriqom ri tinamit, ku ril apanoq ronojel ri uchuj'ab'il rech ri uwach ukayeb'al chikixo'l ri ub'antajik ri tinamit. Ku k'isb'ej uwach we jutana j ruk' ri j'elik no'jib'al e uchomaxik rij rech ronojer ri karajna ka b'antajik ruk' ri ilonem waral pa Iximulew, xuquje' ku chomaj k'isk'ula' ri chak chech ruk' ri' ku k'isb'ej uwach ronojel ri itzelal, ri k'axk'olil, e ar'e ku k'exrib' e ku chaple'j ri je'lik k'aslemal, ri kuinem ch'awem, ri je'likalaj chak.*

Tzij k'utunik: *ilonem no'jib'al kech winaqil, nimalaj k'axk'olil itzelal, uwach ukayeb'al tinamit, k'axk'olil rech winaqil tinamit, uchuj'ab'il e ri k'exb'alil.*

En Guatemala, para el año 2005 y todavía bajo la euforia de la firma de los Acuerdos de Paz (1996) que pusieron fin a un conflicto armado de más de 36 años, los profesionales de ayuda trabajaban más allá de sus límites. Prevalcía una sensación de desborde y sentimientos de impotencia ante la

magnitud del daño social provocado. En acciones militares dirigidas por el propio Estado, comunidades enteras habían sido eliminadas y miles de personas habían desaparecido. Los profesionales, muchos psicólogos, buscábamos entender las raíces históricas de una violencia estructural que dio origen a un conflicto armado de larga duración. La formación que teníamos resultaba insuficiente para abordar los impactos de una violencia política cuyos efectos han contribuido a la violencia crónica que vivimos en el presente (Adams, 2012). Estas carencias unidas a profundos sentimientos de indignación fueron motivando la creación de espacios de formación. La Red de Salud Mental, la Maestría en Psicología Social y Violencia Política y el Diplomado en Salud Mental Comunitaria dirigido a promotores de base, fueron los inicios.

Sin embargo algo más nos seguía faltando, todos hablábamos de ese desgaste emocional que implicaba trabajar con experiencias traumáticas y cómo estas se manifestaban en las relaciones y en los propios cuerpos poniendo en peligro a la persona y al trabajo. Y es que un alto porcentaje de los profesionales de ayuda habíamos sufrido en carne propia la guerra. Esta combinación entre ofrecer ayuda y necesitarla empezó a ser tema central de muchos encuentros: ¿Quién ayuda a los que ayudan? era el grito de auxilio en un contexto que no cambiaba.

Fue así como en el mismo año 2005, con el apoyo de la Cooperación Técnica Alemana (PCON/GTZ), invitamos a la profesora Elisabeth Rohr de la Universidad de Marburg/Alemania, quién además de ser supervisora y analista de grupos contaba con experiencias en Latinoamérica. Con ella ofrecimos el primer taller para presentar la supervisión,

un modelo de asesoría ampliamente conocido y utilizado en el continente Europeo, orientado a trabajar los impactos emocionales del trabajo.

En este primer taller participaron profesionales de organizaciones que estaban aglutinados en la “Red de Salud Mental”. Las reacciones ante el modelo eran ambivalentes. Por un lado sentían la necesidad de hablar de la impotencia y el dolor en un espacio que se ofrecía como protegido y por el otro, miedo al desborde. Desconfiaban que la supervisión, un concepto que despertaba sospechas al asociarse con “control”, pudiera ser realmente un espacio confiable. ¿Cómo se podía confiar en un modelo de trabajo que venía de Europa? ¿Cómo podía la supervisión hacer frente a las tremendas demandas terapéuticas de los profesionales mismos? El hecho de que muchos fuéramos psicólogos no nos hacía inmunes al daño personal. Muy pocos habíamos tenido el lujo de hacer procesos terapéuticos propios. ¿Podría la supervisión ser un espacio para restablecer la confianza en un país que no sólo negaba el pasado, sino imponía el silencio? En donde al autoritarismo se reflejaba en estructuras organizacionales rígidas y verticales. ¿Cómo podía la supervisión funcionar con tantos traumas y duelos inconclusos? Y más aún cuando los profesionales de ayuda éramos parte de este entramado. Pero ¿En qué consistía este modelo de atención?

¿Qué es la Supervisión y para que sirve?

Nacida en el Siglo XIX, la supervisión inicialmente fungía como un espacio para reflexionar sobre las enormes presiones y cargas a las que se enfrentaban los y las trabajador*as sociales atendiendo a población marginada en Estados Unidos e Inglaterra. Pero también formaba

parte de la práctica psicoterapéutica especialmente la psicoanalítica. En 1920, se convierte en un enfoque importante en los estudios de trabajo social y a partir de los años 50, se expande en varios países Europeos para establecerse como una profesión con una larga tradición (Belardi, 2002, pp. 19-20). Puede darse de forma individual especialmente para directivos, o de manera grupal cuando se trata de equipos o grupos de profesionales.

Como bien lo define la Asociación Alemana de Supervisión (DGSv, 2012),

la supervisión como concepto de asesoría se refiere a valores básicos como: igualdad social, emancipación, participación, democracia, respeto y aprecio. (...) está enraizada a un concepto de humanidad que reconoce la dignidad de una persona como valor primordial y comprende al ser humano como individuo y como ente socia. (p. 18).

Uno de sus objetivos es garantizar y mejorar la calidad del trabajo profesional y la atención a los usuarios, así como el buen funcionamiento de equipos y organizaciones. Para ello recurre a una diversidad de fuentes teóricas que abarcan: la psicología, la sociología, el trabajo social, la pedagogía, las ciencias de la comunicación, teorías sobre las organizaciones y la mediación de conflictos.

En la práctica, una sesión de supervisión empieza con la presentación de un caso que el grupo elige. Se destina un tiempo para que el grupo tenga claridad sobre éste. En un siguiente paso se trabajan los aspectos más emocionales, es decir de qué manera el caso afecta a la persona que lo presenta y al grupo en su conjunto. Se exploran las asociaciones, imágenes y fantasías que éste genera. Finalmente, desde diversas perspectivas, se buscan propuestas

de solución o comprensión del tema presentado. De esta manera el grupo ayuda a visibilizar las fortalezas y recursos de cada uno dándole mayor sentido al trabajo. Todo esto sucede en un espacio protegido fuera del ámbito de trabajo.

Al reunir a expert*s en uno o varios temas, se convierte en un lugar ideal de formación y aprendizaje para explorar formas más efectivas de abordaje. Ayuda además a evidenciar los riesgos que corren los profesionales que por la naturaleza del trabajo que hacen, pueden estar expuestos a lo que conocemos como “síndrome de desgaste laboral” y “síndrome del que ayuda”. Estos fenómenos ampliamente documentados (Belardi, 2002; Fengler y Sanz, 2012; Pross, 2009) suceden cuando las personas fuertemente motivadas por ayudar a los demás, son incapaces de reconocer los propios límites y trabajan hasta el cansancio crónico poniendo en riesgo su salud y la de las personas que atienden.

Si bien la supervisión no es terapia, se convierte en un espacio grupal con efectos terapéuticos donde es posible hablar de las emociones, de las cargas laborales y casos extenuantes que impactan a los profesionales. El poder hablar de problemas y dilemas en un clima de respeto mutuo y mediado por una persona externa bajo el principio de confidencialidad, tiene un efecto liberador, genera confianza y cohesión. Está ampliamente documentado que los problemas y conflictos en los grupos son normales, naturales y necesarios para generar cambios. Sin embargo si estos se ignoran o minimizan terminan minando las relaciones en equipos y organizaciones.

Por otro lado al ser un espacio reflexivo de las dinámicas laborales y sociales, cuestiona relaciones de poder y valores arraigados en la cultura, que

limitan el desarrollo de la autonomía y creatividad en los trabajadores. Al fomentar la participación de cada uno contribuye a darle nombre a sentimientos y valores que están en la base de los conflictos. De esta forma la supervisión, sin ser ese su objetivo principal, contribuye a reducir el peso de jerarquías inflexibles, a democratizar el poder y fomentar la participación activa y responsable. En pocas palabras empodera y crea condiciones para relaciones más horizontales, respetuosas y dignas.

Cuestiona además el rol tradicional que se le asigna a los expertos que saben cómo se solucionan los problemas. *El-la supervis*r es responsable del proceso, pero no del contenido y el resultado.* No se trata de aplicar técnicas, consejos o dar recetas, “el cliente o usuario es dueño del caso o problema”. La supervisión ayuda a entender, a tener miradas diferentes sobre un asunto o tema, pero quienes resuelven son los y las supervisados-as. El-la supervis*r se convierte en contenedor del grupo, posibilita la expresión de ideas, fantasías y sentimientos, media en conflictos y facilita la comunicación abierta y respetuosa.

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

Haciendo Historia: Más de una década de supervisión en Guatemala

En el mismo año 2005, con el apoyo de la

cooperación alemana GIZ y el reconocimiento de la Universidad de Marburg en Alemania, iniciamos con el primer diplomado para la formación de supervisor*s en Guatemala. Junto con la profesora Rohr se trabajó la propuesta curricular que sería la base para establecer un nuevo campo de trabajo: La Supervisión, a la cual optamos por llamar: “Supervisión Psicosocial - SP”. El concepto “psicosocial” rescataba el enfoque que varias de las organizaciones participantes usaban como base de su trabajo, pero también para alejarnos de la asociación del término como “control”.

Lo “psicosocial”, con larga tradición en Latinoamérica, hace referencia a una concepción según la cual la persona es producto de sus relaciones sociales y de los contextos históricos y políticos en los que se desarrolla. Parte de que los daños y traumas sólo pueden ser entendidos en esta dimensión histórica-social. Según Montero (2004) el enfoque psicosocial apunta a la toma de consciencia del devenir histórico y rescata al sujeto como ente activo en la transformación de las condiciones de vida que lo oprimen. Hace énfasis en el desarrollo de fortalezas y capacidades de las personas, más que en sus debilidades y carencias.

La primera promoción de supervisoras contaba con 18 personas, en su mayoría profesionales vinculados con la justicia transicional en Guatemala, trabajadores del Estado del recién creado Programa Nacional de Resarcimiento. Más de la mitad trabajaban en el Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial-ECAP, una organización que desde antes de la firma de la paz, empezó a abordar los impactos traumáticos de la violencia política y que más adelante jugará un rol decisivo para la enseñanza y práctica de la supervisión en el país.

Este proceso pensado para 2 años, constaba de 5 módulos que se llevaban a cabo en talleres compactos de 1 semana completa de duración cada uno. Ofrecía un pensum de estudios que exploraba en la historia y surgimiento de la supervisión, así como en sus técnicas y formas de trabajo. Hacía especial énfasis en los modelos psicodinámicos de la teoría grupal desarrollados por autores reconocidos como por ejemplo: Lewin, Freud, Balint, Bion, Foulkes y Cohn, entre otros. Profundizaba además en teorías de la comunicación intercultural, la mediación de conflictos, así como los modelos que explicaban las estructuras y funcionamiento de las organizaciones y sus impactos en las personas y equipos.

Los y las supervisor*s que concluyeron la formación, en total 15, muy pronto empezaron a supervisar en diversas organizaciones de la sociedad civil y del Estado resultando ser insuficientes para la creciente demanda. Sólo la supervisión de una institución cuyos trabajadores superaban las 200 personas, requería de por lo menos 13 supervisoras. Estos antecedentes motivaron al ECAP para continuar con la formación.

La segunda promoción (2011-2013) contaba con mejores condiciones de partida, varios habían participado en espacios de supervisión facilitados por el primer grupo, habían leído y conocían la práctica. De los 23 participantes, la gran mayoría seguía trabajando con sobrevivientes de la violencia sociopolítica. Tod*s concluyeron el proceso y continuaron con la práctica.

Con la experiencia acumulada, en el año 2015 iniciamos con la tercera promoción. Esta vez dábamos un salto cualitativo, además de ampliar los contenidos para profundizar en temas de trauma, cultura y poder, abrimos la convocatoria a la región mesoamericana y buscamos el apoyo académico

de la Universidad del Valle de Guatemala-UVG. La UVG cuenta con una “Maestría en Consejería Psicológica y Salud Mental” y un módulo dedicado a la supervisión clínica, otra de las formas de supervisión igualmente importantes para el ejercicio profesional. Su rol fue fundamental para sistematizar el proceso.

De los 30 participantes que iniciaron, 8 venían de México, desde Saltillo/Coahuila, Veracruz y la ciudad de México, hasta Chiapas en el sur, 2 del Salvador, 3 de Alemania y el resto de Guatemala. Habían psicólog*s, sociólogas, comunicadoras, trabajadoras sociales, promotoras, abogadas y teólogas.

A la fecha se han graduado un total de 60 supervisor*s en los tres países mencionados ampliando así este nuevo modelo de asesoría a una región tan necesitada de este tipo de asesoría.

Obviamente la mirada regional nos ofrecía un espacio privilegiado para abordar los grandes temas que trabaja la supervisión. Ocuparnos de la violencia, del trauma, el poder y la cultura por ejemplo, requería de acercamientos teóricos, pero también de debates que permitieran vincular esas teorías con las experiencias de los y las participantes y sus contextos.

Hablando de trauma y su impacto para la supervisión

Más que abordar las teorías de trauma que son tan diversas, me gustaría enfocarme en algunos aportes teóricos importantes para la supervisión, así como en las reflexiones y vivencias del último grupo de formación.

Entre los enfoques nacidos del mismo contexto de los participantes destacaba la propuesta

de Martín Baró (2004) un psicólogo social y sacerdote jesuita. Él desarrolló el concepto de “trauma psicosocial” para referirse a la herida causada por la vivencia de situaciones de violencia prolongada en contextos de guerra, desarraigo y exclusión como lo vive el Salvador y Guatemala. Demostró en múltiples investigaciones que en estas condiciones el origen de los traumas no se encuentra en el individuo, sino en la sociedad que los provoca y que las reacciones traumáticas son respuestas “normales”, ante situaciones anormales. Este enfoque junto a otros desarrollados en Latinoamérica, dieron origen a lo que hoy en día se conoce como Psicología Social Latinoamericana que ha fundamentado la práctica de varias de las organizaciones que participaban de la formación (Duque, 2011).

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

Nuestro acercamiento a la comprensión del trauma se vio complementado por dos autores más que han hecho contribuciones significativas para entender la dinámica social del mismo: Vamik Volkan (1999), un psiquiatra y psicoanalista estadounidense de origen turco-chipriota, que se

ha dedicado a investigar los grandes conflictos mundiales en tiempos de guerra y de paz. Volkan sostiene que cuando un grupo o pueblo que ha sido traumatizado no puede elaborar sus sentimientos de minusvalía y humillación y no puede afirmarse a sí mismo, ni elaborar el duelo de la pérdida, transfiere estas tareas sin resolver a las generaciones futuras. Según este autor, la negativa de los Estados de trabajar los impactos traumáticos de las guerras en sociedades postconflicto se convierte casi inevitablemente en detonante para nuevos conflictos.

De gran ayuda fueron también las experiencias terapéuticas de Yolanda Gampel (2006), una psicoanalista argentina trabajando con sobrevivientes del holocausto en Israel. Gampel (2006), partiendo del concepto de radioactividad que viene de la física, lo utilizó como metáfora para explicar los monstruosos efectos de la violencia sociopolítica que contaminan la vida social. Esta analogía del trauma social como “material radioactivo” nos ayudaba a entender el por qué, cuando los traumas sociales no se reconocen y no se elaboran, terminan por transmitirse a las siguientes generaciones emergiendo como síntoma, enfermedad o dolor social. Nos permitía dimensionar no sólo los daños a nivel de las relaciones sociales, sino también a nivel de los cuerpos que lo sufren. Y es que en contextos traumatizantes, trabajar con los sentimientos, los afectos y las emociones a nivel grupal como lo hacemos en la supervisión, es trabajar con las pérdidas de vínculos, con los traumas y duelos no resueltos que se conectan con nuevas experiencias de violencia.

En un análisis realizado por el último grupo en formación sobre las señales de trauma que identificaban en sus organizaciones o con quienes

trabajaban, sobresalían:

las rupturas afectivas y la desconexión emocional, las conductas pasivo-agresivas que se manifestaban en las relaciones de trabajo. Pero también la desconfianza y falta de confianza en sí mismos aunado a la evasión de la propia responsabilidad. Observaban además el fenómeno de la búsqueda constante de chivos expiatorios, así como el bloqueo de planes a futuro, el fatalismo y el conformismo (ECAP, 2016. p. 71).

Estos hallazgos contrastaban con el análisis de las intervenciones que como supervisores-as resultaban o prohibidas o peligrosas en Guatemala, México y el Salvador como por ejemplo: *ser directos y confrontar, señalar y poner límites, cuestionar creencias religiosas o políticas, permitir los silencios, cuestionar las relaciones de poder-sumisión entre muchas otras* (ECAP, 2016. p. 72). Estas intervenciones y sus prohibiciones parecían estar fuertemente arraigadas en la cultura dominante cuyo origen común para los tres países de la región representados, era la conquista y su consecuente opresión y dominación a través de los siglos. Nos surgían muchas preguntas y dudas acerca de ¿qué peso tiene la cultura para entender las dificultades que vivíamos en los grupos de supervisión? ¿Cómo acercarnos a un tema tan complejo, sin banalizarlo?

El peso de la cultura

Parecía obvio que la comprensión de los impactos del trauma y sus manifestaciones individuales y colectivas no eran suficientes para explicar las complejas dinámicas sociales que surgían en los grupos de supervisión. ¿Qué había de fondo que hacía tan difícil entender y actuar sobre

estas dinámicas? Un artículo escrito por un escritor guatemalteco, Liano (2011), nos acercaba a la pista de un tema complejo. El autor se refería al “peso de la cultura” en sociedades como la guatemalteca cuya fundación se sustentaba en la historia colonial de despojo y en las élites que le dieron continuidad. Para ello se basaba en las dimensiones culturales desarrolladas por un psicólogo social holandés, Geert Hofstede (2001) quien partía del supuesto de que hay patrones culturales que afectan el comportamiento de las personas, las organizaciones y las sociedades que son muy persistentes en el tiempo y difíciles de cambiar.

Entre las dimensiones analizadas por Hofstede (2001), cruzadas con estudios históricos, sociológicos, antropológicos y filosóficos, se encontraban: 1. Distancia al poder; 2. Individualismo/colectivismo; 3. Masculinidad/Feminidad; 4. Evasión de la incertidumbre; y 5. Orientación a largo/corto plazo. Más tarde se agregarían otras categorías como: 6. Indulgencia/Contención.

Definitivamente todas las dimensiones impactan en la dinámica de las sociedades porque son fenómenos universales. Dos me parecen especialmente relevantes para el presente análisis, el tema de cercanía o distancia al poder (PDI, del inglés Power Distance Index) y la evasión de la incertidumbre (UAI, del inglés: Uncertainty Avoidance Index).

Cuando el poder está tan lejos

De estas categorías la más clara de observar era el impacto que tenía el poder en los grupos y que Hofstede (2001) media como “Índice de Distancia al Poder (PDI)”. Un puntaje elevado en esta dimensión significa aceptar que el poder está distribuido de forma desigual y es visto como natural.

La puntuación baja por el contrario, evidencia que los miembros de una cultura esperan que las relaciones de poder sean más equitativas y en condiciones de mayor igualdad. Una de las preguntas que Hofstede (2001) hacía para analizar esta dimensión era: ¿En su experiencia, cuan frecuentemente ocurre el siguiente problema: empleados tienen miedo de expresar desacuerdos con sus jefes? El supuesto de este cuestionamiento parte de que en una organización muy jerarquizada, en donde el poder está concentrado, los subordinados aprenden e internalizan que puede ser muy peligroso cuestionar las decisiones de los superiores, aceptan los liderazgos autocráticos como naturales y en algunos casos como deseables.

Comparando los países representados en la tercera promoción encontrábamos que Guatemala con 95 puntos, era el país con más distancia al poder. Le seguía México con 81, el Salvador con 66 y Alemania (junto con Costa Rica) con 35 (Hofstede, 2001). ¿Qué nos decían estas cifras?

En primer lugar que en Guatemala, México y el Salvador, con algunas diferencias, se acepta y tolera que los poderosos tengan privilegios, se ve como algo normal. Según Hofstede (2001), en estos contextos los conflictos frecuentemente conducen a la violencia y las religiones predominantes o los sistemas filosóficos enfatizan la jerarquía y la estratificación. El sistema familiar y educativo se basa en la obediencia a la autoridad y los niños-as no cuentan. Por el contrario cuando existe poca distancia al poder los niños-as son tratados como iguales, desde muy temprana edad se fomenta la autonomía y se permite que éstos contradigan a sus padres o adultos.

A nivel de las organizaciones que mantienen la lejanía al poder se reproducen las

desigualdades que se viven en la sociedad y la autoridad se impone. La lealtad incondicional es considerada una virtud y se sospecha de los jefes-as extranjeros-as. Florecen las relaciones clientelares y la corrupción está socialmente permitida. Generalmente los subordinados esperan que se les diga lo que han de hacer, la creatividad y autonomía son vistas como peligro y desafiar al poder tiene consecuencias negativas para los individuos y colectivos (Hofstede, 2015).

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

Con la mirada externa de Elisabeth Rohr una supervisora formada en Alemania, un país de más cercanía al poder, sus preguntas constantes acerca de ¿por qué se toleraban tantos abusos? ¿Por qué no sé podía decir que NO? ¿Por qué era tan difícil negociar o poner límites? nos interpellaba a todos-as. Sus permanentes cuestionamientos movilizaban temores y ansiedades en el grupo de formación. Los silencios y miradas furtivas dominaban el ambiente, las respuestas eran vagas y difusas: “así somos”, “así es la cultura”. Y es que los mismos fenómenos que manifestaban como futuros supervisor*s, se reproducían en los grupos que empezaban a super-

visar. Al grado de que como formadoras nos preguntábamos: ¿Es esto producto del trauma o el peso de una cultura basada en la dominación y el ejercicio de la violencia histórica? Seguramente ambas.

Sobre la necesidad del control de la incertidumbre

Otra dimensión igualmente importante tiene que ver con la débil o fuerte “*evasión de la incertidumbre* (UAI)”. Se trata de una dimensión que mide la manera en que una sociedad aborda las situaciones desconocidas, los acontecimientos inesperados y la tensión del cambio. Las culturas que obtienen una puntuación elevada en este índice toleran peor el cambio y suelen minimizar la ansiedad que provoca lo desconocido implementando reglas, normativas o leyes rígidas. Las que obtienen una puntuación baja de este índice están más abiertas al cambio y tienen menos reglas y leyes, así como pautas más flexibles. Guatemala con 99 puntos, México con 97 y el Salvador con 94 (Ver comparación por países en: <http://www.geert-hofstedes.com>), aparecen como países con una fuerte evasión de la incertidumbre que entre otras provoca actitudes controladoras, escépticas al cambio y con dificultades para aceptar la ambigüedad.

Según Liano (2011), el “control de la incertidumbre” está fuertemente relacionado con el autoritarismo. “Una sociedad autoritaria se basa en la intolerancia a la ambigüedad” que propicia el prejuicio, la rigidez, el dogmatismo, el tradicionalismo y racismo. El autor argumentaba que en Guatemala:

Somos hijos de nuestra historia. La más antigua y la más reciente. El ultraje que está en la base del nacimiento de la nación guatemalteca es la violencia de la conquista

española. Esa violencia se perpetuó en las reglas de dominación de los españoles sobre los indígenas, y de los descendientes de los españoles sobre toda la población a su servicio. (p. 3).

En esta misma línea de pensamiento, Patricia Cerda-Hegerl (2006), una autora chilena que escribe sobre las dimensiones centrales de la cultura y comunicación en América Latina de hoy, hace mención que

el estilo elitista y personalista que reinó entre la élite española en el período colonial terminó por afianzar el personalismo familiar en la sociedad latinoamericana (...) Vale decir, un alto nivel de lealtad a nivel de la familia que ofrece protección y ayuda; y poca o ninguna responsabilidad social para con el resto de la población. (p. 225).

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

Por otro lado, en Guatemala, la mayoría de contratos sean estos en organizaciones no gubernamentales o en el mismo estado son temporales y sin prestaciones lo cual contribuye a una enorme fluctuación. Según el último informe de desarrollo humano (2016:11) el 70% de la población

económicamente activa trabaja en la informalidad sin ningún sistema de protección social.

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

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

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

En una de las supervisiones con instituciones del Estado en Guatemala el tema del poder se hacía más evidente. Con instituciones tremendamente jerarquizadas y el poder centralizado nos encontrábamos con grupos que llegaban a la supervisión por “orden del superior”. La supervisión había sido solicitada por los apoyos que la cooperación internacional daba a estas instituciones y porque el trabajo de ECAP con

grupos ya gozaba de credibilidad.

Quienes supervisábamos a estos equipos, nos dimos cuenta que debíamos hacer una labor que iniciaba por cuestionar cómo se sentían los trabajadores ante el hecho de haber sido enviados de esta forma, les contábamos que podían esperar de la supervisión y sondeábamos sus expectativas. Favorecíamos la participación de cada uno. Sin embargo era notoria la ambigüedad con que participaban. Tenían miedo de que, pese a hacer énfasis en la confidencialidad, lo que allí dijeran podía usarse en su contra.

Y es que en este sentido, la supervisión operaba como un espacio de participación y libertad que contradecía las prácticas institucionales. Sabíamos por los casos presentados que había amenazas explícitas hacia aquellos que cuestionaban la jerarquía de poder. Era común escuchar de los mismos trabajadores que sus superiores abiertamente les decían: “Al que no le gusta puede irse....la puerta está abierta....hay una fila de personas esperando para ocupar ese puesto...”.

Al inicio de la supervisión, el espacio era pura catarsis, la queja dominaba las primeras sesiones y el supervisor-a fungía como el blanco ideal para los ataques. Existía la idea, fundamentada por experiencias previas, que la supervisión podía ser otra forma de control y pretexto para poder despedirlos, la desconfianza reinaba.

*Los equipos se veían como víctimas y exigían de los supervisor*s que intermediáramos por ellos, que tomáramos partido. Con el tiempo, después de más de 7 meses de trabajo, se dieron cuenta que ese no era el objetivo de la supervisión.*

Más allá de que ellos fueran “el caso”, empezaron a hablar del impacto que tenía trabajar con la violencia y con cuerpos mutilados, de cómo se manifestaba en ellos y su entorno familiar y social y de las estrategias que usaban para lidiar con esto.

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

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

CASO 2: La persona difícil era yo – sobre las huellas del trauma

Una de las presentaciones de cierre de una participante, en un excelente trabajo que exploraba la dimensión transgeneracional del trauma y sus

impactos, iniciaba con el sugerente comentario: “La persona difícil era yo”. Este concepto propio de la dinámica de grupos, le había ayudado a entender que su mayor dificultad como trabajadora de una institución de la cual su padre había sido parte, era justamente el dolor que de niña había sentido por la ausencia constante de su padre. Había explorado en la historia familiar el origen de la violencia que había terminado en muchas muertes. Comprendía así que tanto su padre como ella, buscaban reparar los daños cometidos por sus antepasados. Entender ésta dinámica, a través del proceso formativo que abordaba los impactos del trauma, “le había cambiado su perspectiva, la había vuelto más compasiva, comprensiva y reflexiva de las diferentes realidades de sus compañeros y colaboradores (...) le permitió conectar con el sufrimiento que provocan las ausencias y los sacrificios”.

En la discusión con el grupo formativo, salía a luz que no se podía supervisar sin antes sanar las heridas que bloqueaban el propio crecimiento. Evidenciaba que casi todos-as proveníamos de contextos en donde la violencia había marcado nuestras vidas e influido nuestras opciones por las profesiones de ayuda. El trauma se develaba como uno de los puntos nodales a trabajar si optábamos por ser supervisor*s.

Reflexiones finales: A manera de conclusión

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

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

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

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

Es prioritario que los mismos supervisores-as empecemos por sanar nuestras propias heridas y patrones heredados, necesitamos abrirnos a lo diverso, a lo diferente. Precisamos revisar dogmas y creencias que ciegan la mirada e imposibilitan el diálogo franco y abierto. De lo contrario seguiremos abriendo abismos que ya dividen a la sociedad y que bloquean el cambio. Necesitamos, como los mismos supervisados, vencer el miedo internalizado que nos paraliza ante los conflictos y la necesidad de abordarlos. Este será un camino largo que pasa por el autoconocimiento y experiencias grupales vivenciales, pero también por procesos de reflexión profunda de las propias creencias y convicciones que debería intencionarse en todo proceso formativo de esta naturaleza.

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

Tenemos que cuestionar esas dinámicas organizacionales que parecen no conocer límites en su trabajo con mujeres violentadas, con familias migrantes, con desaparecidos o víctimas de tortura que contribuyen a la famosa traumatización secundaria ampliamente documentada (Fengler y Sanz, 2012; Pross, 2009).

Sabemos de muchos estudios que la exposición constante a narraciones traumáticas produce una especie de contagio en donde el profesional de ayuda puede llegar a presentar síntomas parecidos a los que sufre la víctima. Uno de los objetivos de la supervisión es precisamente ofrecer espacios para elaborar estos efectos, para abordar temas como la reproducción de estructuras violentas. Pero para ello tiene que darse un profundo cambio de perspectiva.

Esta nueva perspectiva significa cuestionar ese sentimiento de “omnipotencia”, “miedo” y “culpa” que esconde nuestras frustraciones y vulnerabilidades ante fenómenos sociales complejos, significa abandonar el pensamiento binario del blanco y negro.

A partir de esas experiencias considero que será necesario seguir profundizando más en formas de acercamiento grupal sensibles al trauma y al peso de la cultura que se manifiesta en cada grupo en particular. Pero estos procesos requieren de mucho más tiempo del que en la práctica tenemos. Desafortunadamente, las supervisiones al ser financiadas en gran parte por la cooperación internacional, son temporales y no forman parte de las dinámicas y prácticas institucionales. Aunque responde a grandes necesidades, todavía sigue siendo vista como un lujo al que pocos pueden acceder. De allí que los procesos de supervisión que hemos llevado a lo largo de más de una década hayan variado entre un mínimo de 6 meses, hasta un máximo de tres años. Muchas organizaciones e instituciones tienen la fantasía de que con un par de sesiones y la intervención del profesional de ayuda, los problemas deberán resolverse. Prevalece aquella visión instrumental del trabajador que sólo necesita ser reparado para funcionar y el bienestar

del trabajador o sus derechos siguen siendo temas postergados.

Pero también las organizaciones que nos financian, en la lógica de la cooperación internacional, quieren ver resultados y mejor si es en poco tiempo. A raíz de ello no hemos introducido sistemas de evaluación que buscan medir los impactos de aquellas áreas en que interviene la supervisión y que evidencian la necesidad de mantener procesos. Estamos conscientes que la supervisión que ofrecemos, todavía es como una gota en un mar de necesidades y no estamos seguros de que algunos cambios que observamos en los grupos se reviertan al regresar a los mismos contextos. Notamos algunos cambios personales y profesionales, pero muy poco cambio a nivel de las estructuras, de la organización del trabajo y gestión de tiempos. Las ideas de participación y autodeterminación siguen siendo percibidas como “peligrosas” y vividas con mucha ambivalencia, culpa y miedo por quienes eligen este camino.

Esto se vincula a otra contradicción que vivimos a diario: Por un lado la supervisión busca ir propiciando la creación de trabajos más dignos, organizaciones más eficientes, en donde los trabajadores puedan desarrollar sus potenciales y creatividad y dar una mejor atención a los usuari*s. Espacios organizativos en donde se valore al personal y se les proteja evitando el “burnout”. Pero en la práctica nos encontramos con que acuden a la asesoría de supervisión cuando hay conflictos, para apagar fuegos, para que no haya problemas y todo siga igual sin que nada cambie. Estas contradicciones hacen necesario que el supervis*o tenga que profundizar en temas de las organizaciones en sociedades tan jerarquizadas y autoritarias, pero también en la importancia de otras medidas que co-

mo la asesoría organizacional ayude a visualizar que sin transformaciones a éste nivel, la supervisión puede volverse en mero paliativo.

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

La supervisión “nos mueve el piso” decía una participante de la formación. Parece medio “subversiva” decía otra. Quizá efectivamente, la supervisión ha empezado a mover un poco el piso de sociedades como la guatemalteca acostumbrada al abuso de poder y el ejercicio de la violencia. Quisiera terminar con unas palabras del escritor guatemalteco, Liano (2011), que con su breve artículo nos acercó al tema de la cultura. Tendríamos que hacer algo que haga contrapeso a lo que él llama: “*esa ansia de autoritarismo, esa puericia del alma, esa minoría de edad de la voluntad, ese deseo de entregar las propias decisiones a otro,*

ese espantoso miedo a la libertad” (p. 4) que promueven las sociedades autoritarias. Ψ

Referencias

- Adams, T. (2012). *La violencia crónica y su reproducción: Tendencias perversas en las relaciones sociales, la ciudadanía y la democracia en América Latina*. Recuperado de <http://iiars.org/de-interes-general/documentos/violencia-cronica/>
- Belardi, N. (2002). *Supervision- Grundlagen, Techniken, Perspektiven* (Supervisión -Bases, Técnicas y Perspectivas). München, Alemania: Beck-Verlag.
- Bettelheim, B. (1982). *Erziehung zum Überleben –Zur Psychologie der Extremsituation*. München, Alemania: Dtv-Verlag.
- Byung-Chul H. (2012). *La sociedad del Cansancio*. Barcelona, España: Herder.
- Cerda-Hegerl, P. (2006). Dimensiones centrales de la cultura y la comunicación en América Latina de hoy. Recuperado de http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/publicaciones_centros/PDF/munich_2005-2006/0
- Deutsche Gesellschaft für Supervisión (DGSv) 2012. *Supervisión ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit* (La Supervisión – un aporte para la calificación del trabajo profesional). Köln. Recuperado de www.dgsv.de
- Duque, V. (2011). *Entre realidad y utopía – Psicología Social Comunitaria en Guatemala*. En: Montero, Maritza & Serrano García, Irma (Comp.): *Historias de la Psicología Comunitaria en América Latina*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

- Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial. (2016). *Memoria de sistematización del Tercer Taller del Curso Especializado en Supervisión Psicosocial 15 al 19 de Febrero del 2016*. Guatemala, ciudad (documento interno).
- Fengler, J. & Sanz, A. (Hrsg.) (2012). *Ausgebrannte Teams – Burnout-Prävention und Salutogenese* (Equipos Quemados – Prevención del Burnout y Salutogenese). (pp. 20-38). Stuttgart, Alemania: Klett-Cotta Verlag.
- Gampel, Y. (2006). *Esos padres que viven a través de mí – la violencia de Estado y sus secuelas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Hofstede, G. (2001). *Culture Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2015). *Cultura y Organizaciones – El Software Mental*. pp.6-8. Recuperado de <https://seryactuar.files.wordpress.com/2015/08/3-culturas-y-organizaciones-hofstede.pdf>
- Keilson, H. (1979). *Sequentielle Traumatisierung bei Kindern*. Stuttgart, Alemania: Enke.
- Liano, D. (15 de Mayo del 2011). Las Consecuencias de la Cultura. *El Periódico*. Guatemala.
- Martín-Baró, I. (2004). *Sistema, Grupo y Poder – Psicología Social desde Centroamérica (I y II)*. San Salvador, El Salvador: UCA Editores.
- Montero, M. (2004). *Introducción a la Psicología Comunitaria – Desarrollo, conceptos y procesos*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2015-2016). *Más allá del conflicto, luchas por el bienestar- Informe Nacional de Desarrollo Humano*. Guatemala.
- Pross, C. (2009). *Verletzte Helfer – Umgang mit dem Trauma – Risiken und Möglichkeiten sich zu schützen* (Profesional de Ayuda Vulnerado – Lidiando con el Trauma – Riesgos y Posibilidades de Autoprotgerse). (pp. 256-257). Alemania: Klett-Cotta.
- Volkan, V. (1999). *Das versagen der Diplomatie – zur Psychoanalyse nationaler, ethnischer und religiöser Konflikte*. (El fracaso de la diplomacia –sobre el psicoanálisis de conflictos nacionales, étnicos y religiosos). Giessen, Alemania: Psychosozial Verlag.