La supervisión social en los Servicios Sociales: una ocasión para el cuidado profesional y el pensamiento.

Carmina Puig i Cruells*

Resumen

La supervisión y el asesoramiento de los profesionales de los equipos de Servicios Sociales se convierte, en el contexto actual, en una oportunidad para la reflexión, el pensamiento y el cuidado. La supervisión en organizaciones que actúan en el marco de una sociedad compleja se debe orientar desde una posición de análisis de la práctica de sus profesionales. La supervisión entendida como metatrabajo se sitúa en la interfaz entre la formación, el apoyo y el cuidado profesional. Esta debe ser implementada y conducida desde una posición de libertad y neutralidad por parte del supervisor, que exige que sea alguien externo a la organización. La supervisión, en definitiva, es un proceso y una relación que tiene el objetivo de revisar el "quehacer" profesional y los sentimientos que lo acompañan, así como contrastar los marcos teóricos con la praxis cotidiana de los profesionales.

En el artículo se exponen asimismo algunas ideas fruto de mi investigación doctoral sobre supervisión e intervención social y sobre cómo esta puede contribuir a la calidad asistencial y al bienestar de los profesionales de la intervención social o de la educación en sus diferentes ámbitos de actuación.

Abstract

The supervision from professionals in the Social Services teams in the present context means an opportunity for reflection and thought. The practice of supervision in organizations operating within a complex society must be directed from a position of analysis of professional practice. Supervision understood as a meta at the interface between the training and professional support. This has to be implemented and be conducted from a position of freedom and neutrality of the supervisor, who must be someone outside the organization.

Supervision is a process and a relationship that aims to review the "professional practical and feelings that accompany it, and to compare the theoretical with the daily practice of professionals.

At the same time, this article presents some ideas resulting from my doctoral research on supervision and social intervention and how it can contribute to the quality of care and welfare professionals in the social intervention or education in its different policy areas.

Palabras clave/Keywords:

supervisión, trabajo social, calidad, bienestar profesional, reflexión/ supervision, social work, quality, support professional, reflection.

* Profesora titular en los Estudios de Trabajo Social de la Universidad Rovira i Virgili de Tarragona, España. Correo electrónico: carmina.puig@urv.cat

Introducción

En el artículo se abordan preguntas, y temas que plantean los profesionales de la acción social sobre su quehacer, destacando algunos aspectos que son relevantes y prácticos en supervisión social y/o análisis de la práctica, estos son el sistema institucional y sistema profesional. El análisis de la presencia de ambos sistemas se convierte en un estímulo a la calidad asistencial y al bienestar de los profesionales.

Fundamentado en una investigación con profesionales supervisores/ asesores externos a la institución, con profesionales supervisados y agencias que contratan el servicio de supervisión o asesoramiento, se profundiza sobre la supervisión y su practica presentando resultados y diagramas que introducen información valiosa para los profesionales y muy especialmente que quieran ser supervisores de servicios sociales.

Los profesionales de la intervención social o la acción social se cuestionan a menudo su práctica diaria: “Ya no me sirve actuar como siempre, ya no es válido; no estoy contento con lo que hago. Me estoy empezando a quemar, ¿qué puedo hacer? ¿Cómo puedo contrastar y compartir mi situación con la visión de mis compañeros de trabajo? ¿Cómo puedo vivir con más distancia la situación que tanto me afecta sin desconectarme de ella? ¿Cómo puedo entender el posicionamiento de mis compañeros de centro u otras instituciones o entidades?”.

A menudo, estos interrogantes abren la posibilidad de revisar las prácticas y de hacer una supervisión. Estos planteamientos y la necesidad de hacer frente a problemas ya inspiraron la relevante tarea de supervisión que llevaron a cabo las trabajadoras sociales de principios del siglo XX con las voluntarias de las sociedades caritativas en Estados Unidos. El trabajo que realizaron estas profesionales del trabajo social resultó clave en el periodo constitucional de la supervisión.

El inicio y desarrollo de la supervisión ha sido paralelo al desarrollo del trabajo social. Los autores Hernández Aristu (1991), Fernández Barrera (1997) y Miranda (2004) explican que son prácticas que se desarrollan conjuntamente. La supervisión empieza a delinearse en

las acciones filantrópicas que llevaban a término las organizaciones sociales del siglo XIX, consideradas los orígenes del trabajo social.[1]

Tal y como expone Kadushin (1975), la evolución y desarrollo de la supervisión como práctica van unidos al progreso teórico, práctico y a las transformaciones del trabajo social en EUA. Su obra recoge descripciones de Smith que ya en 1901 escribía sobre la actividad de los supervisores. Éstos, normalmente eran colegas más experimentados que acompañaban al voluntario en sus demandas y sus necesidades de ayudarse a sí mismos para poder ayudar a los demás. Las precursoras del trabajo social profesional, Octavia Hill y Mary Richmond, asumieron funciones de supervisoras. Respecto de la literatura sobre la materia existe un primer texto de J. R. Bracket[2] de 1905, "*Supervisión and education in Charity"*, en el cual se da razón de la palabra supervisión, refiriéndose a la de los consejos públicos de las instituciones de bienestar social.

Esta aportación genuina del trabajo social a la sociedad se ha ido constituyendo como una respuesta sensible y posible en las organizaciones inmersas en la complejidad, donde conviven procesos marcados por una elevada incertidumbre y nuevos fenómenos. La interpelación continua de la sociedad en relación con las funciones de las instituciones sociales genera la necesidad de ofrecer nuevas perspectivas sobre la acción profesional. La supervisión aborda los problemas que se plantean en la organización desde una perspectiva externa, que obliga a mantener criterios éticos y a tener capacidad para ejercerla.

La actuación de los profesionales se ve a menudo influida por factores sociales emergentes, como la existencia de una mayor incertidumbre en el contexto social y en la toma de decisiones o la restricción de los recursos; pese a ello, continúan desarrollando su misión

[1]Miranda (2000, 2004, 2007, 2009) plantea reflexiones sobre el nacimiento del trabajo social como disciplina aplicada y su vinculación a la Escuela de Chicago. En ellas reflexiona como las primeras trabajadoras sociales sabían que tenían que ir de la mano de la ciencia si querían fundar una nueva profesión que enfrentara con eficacia los efectos de la revolución industrial. También se reconoce la importancia de la supervisión por parte de las trabajadoras sociales de las voluntarias de las sociedades de organización de la caridad (COS). Tanto la COS como los *Settlement House* son movimientos, nos dice, que encarnan la voluntad política de convertir la caridad en una actividad científica. Ni la caridad, ni las buenas intenciones podían solucionar los problemas por sí solos. La necesidad de la formación contempla también la supervisión de los trabajadores sociales es clave en el periodo constitucional de la profesión.

[2] Sin ser propiamente una supervisión en sentido estricto, si que da razón de un principio de revisión y apoyo que se acerca al concepto de supervisión.

más importante: atender a la población. Por otra parte, se hace necesario redimensionar o redefinir la estructuración de las organizaciones para dar respuesta a una sociedad cada vez más compleja.

Los modelos de intervención, los procesos de atención a las familias y personas, y la atención en los servicios deben estar sometidos a una constante revisión, como consecuencia de estos nuevos factores emergentes. Es en este contexto, y para hacer frente a esos cambios, donde los profesionales constituyen un recurso y un valor en alza. Por este motivo necesitan, si cabe, más apoyo para desarrollar su tarea.

Los sistemas y contextos presentes en la supervisión.

La supervisión se lleva a cabo, generalmente, en el marco de las instituciones o de las organizaciones, en relación con personas y a través del rol o tarea de los profesionales. Estos dos sistemas, el institucional y el de las personas-profesionales directamente implicadas, son constitutivos de la supervisión en la medida en que operan y condicionan su desarrollo, tanto en lo que respecta a su contenido como a su práctica.

Con el propósito de que la exposición resulte esclarecedora, se abordan someramente dichos sistemas por separado, aunque estén íntimamente relacionados. Institución, persona y profesional no sólo están influidos recíprocamente, sino que, al mismo tiempo, se hallan inmersos en un contexto global: la sociedad, que se sirve de las organizaciones para conseguir sus objetivos. [3]

El sistema institucional: Las instituciones, como es sabido, son contextos que permiten ordenar y contener las expresiones de necesidad de la sociedad. Aseguran el control y el reparto de bienes, y reglamentan posibilidades y prohibiciones; asimismo, recogen necesidades de la población y la asisten. Ahora bien, estoy de acuerdo con José Leal, supervisor institucional, en que las instituciones, además, ejercen una función psíquica. En nuestro caso, lo hacen en el sentido de que ofrecen a los profesionales una función de apoyo,

[3] Cada uno de estos sistemas ha sido estudiado en profundidad en PUIG, C. (2009). *La supervisión en la intervención social. Un instrumento para la calidad y el bienestar profesional*, tesis doctoral.

seguridad, bienestar, afiliación, identificación y sentimiento de pertenencia a un conjunto; asimismo, facilitan identidad, trascendencia y participación en ideales comunes.

Como las instituciones son sistemas de vínculos, desempeñan una función de sostén. Cada individuo confía en ellas una parte de sí mismo, y se potencia y se desarrolla más o menos en función del vínculo que establece con la organización. La cantidad y la calidad de este compromiso serán lo que marcará el tipo de relación de cada cual con las instituciones.

Esta relación es muy compleja y presenta dos elementos peligrosos que deben considerarse: la posibilidad de que los profesionales depositen un exceso de anhelos y deseos en las organizaciones, o bien todo lo contrario, que resulten insuficientes. Es decir, si el profesional no aporta una parte suficiente de sí mismo a la institución, no puede generar un sentimiento de pertenencia y, en consecuencia, no puede desarrollar una tarea común. Por el contrario, si pone un exceso de sí mismo y es demasiado dependiente, se corre el riesgo de que cualquier cambio que se proponga lo pueda vivir como un peligro o una amenaza. En resumen, los profesionales generan, entre ellos y las instituciones de las que forman parte, sentimientos simbólicos y vivenciales muy importantes. Por eso conviene que las instituciones ofrezcan el apoyo adecuado a los profesionales para aumentar el desarrollo personal-profesional y así conseguir los objetivos institucionales.

¿Por qué son necesarios estos apoyos y las atenciones a los profesionales de las instituciones? Porque si las funciones descritas anteriormente fallan, condicionarán en exceso los resultados de las acciones profesionales. Si la institución no interpreta adecuadamente las necesidades de los profesionales o las vive como un ataque, puede provocar un sentimiento de abandono y desamparo en el profesional que repercute en el trato que recibe el usuario del servicio.

Es fácil observar la tensión existente entre profesionales que se rigen por valores no burocráticos y los responsables de los servicios. Los profesionales, por un lado, quieren autonomía y facilidades para hacer su trabajo, mientras que los responsables desean controlarla.

Las aspiraciones de estos profesionales no encajan en la organización, lo que también genera malestar. A medida que esta inquietud supera el límite de tolerancia de los profesionales y si, además, no se facilitan mecanismos de contención, surgen la confusión, la perturbación y los ataques contra la institución, que se muestran de diversas maneras: mediante ataques contra el trabajo de base y contra la atención a las personas, o bien por medio de la desmotivación, el desinterés, el cansancio y la relajación del compromiso profesional.

Por el contrario, se pueden incrementar los mecanismos de control, de inspección y de registro del trabajo, que, por otro lado, siempre serán insuficientes, dado que la relación entre el profesional y el usuario es absolutamente incontrolable. ¿Cómo se puede controlar, por ejemplo, la calidad del vínculo establecido en la relación en una entrevista entre un trabajador social y una familia?

Las organizaciones y los profesionales deben destinar los recursos suficientes para evitar el grave riesgo que comporta no atenderse y no cuidarse. Conviene hacerlo por varias razones. En primer lugar, por rentabilidad económica: las bajas laborales por cansancio y agotamiento son preocupantes; también podríamos considerar lamentable el exceso de movilidad de profesionales cualificados. En segundo lugar, por razones de prevención: atender y cuidar del crecimiento personal-profesional de los trabajadores evita el desgaste que conduce a la no implicación en el trabajo y a la insatisfacción; hay que evitar que sientan la organización como un ente donde no pueden satisfacer sus necesidades de desarrollo. Con todo, hay que reconocer que las instituciones también tienen sus límites, que los profesionales deben aceptar y asumir; de modo que nunca podrán satisfacer las expectativas profesionales desmesuradas. En tercer lugar, por razones de calidad del servicio que se ofrece a las personas. La situación de los profesionales que atienden a las personas con necesidades es muy delicada y frágil, en el sentido de que, por una parte, tienen funciones de control que velan por garantizar los derechos de los más vulnerables de la sociedad y, por otra, funciones de ayuda y asesoramiento para estimular cambios en los usuarios que así lo deseen.

Sabemos que el instrumento más valioso con que cuentan los profesionales, y seguramente el más apreciado y necesario para convivir con esta complejidad, es su propio

saber hacer, su capacidad para entender, la subjetividad que enmarca sentir y escuchar los hechos que presentan las personas, a veces en forma de dolor y sufrimiento.

*El sistema profesional***:** Atender personas que presentan dificultades requiere del profesional una ocupación permanente de sí mismo: la capacidad de integrar la dimensión profesional y la personal. De esta integración bidimensional resulta la persona-profesional, en la que se incluye, por un lado, el ámbito profesional, en que encontramos todos aquellos requisitos que se exigen para la práctica de una función específica (técnicas, teorías, códigos, etc.) y, por otro, el ámbito personal, en que se reúnen la disposición y las habilidades para un constante desarrollo.

Por otra parte, esta integración para desarrollar la profesión se ejerce mediante la autogestión de la persona. Ahora bien, hay que añadir que funcionar adecuadamente en el ámbito personal no es suficiente para funcionar bien en la vertiente profesional. Para llevar a cabo la autogestión es preciso integrar competencias personales y requisitos profesionales, y hacer encajar los objetivos con las capacidades de actuación. Con este propósito hay que tomar en consideración las preferencias y los sentimientos propios, de los que se debe saber hacer un uso adecuado, pues las normas y valores propios influyen en las acciones, y es preciso concienciarse de cuáles son las limitaciones y competencias en la acción.

En el sistema profesional también encontramos unos niveles de gratificación o de malestar inherentes a la práctica. Expondré cuatro ejes fundamentales con los cuales los profesionales entrevistados durante la investigación manifiestan problemas o conflictos habitualmente:

a) El que se establece con los grupos de personas; es decir, tiene que ver con las relaciones que se establecen entre profesionales, agentes sociales, trabajadores y miembros de las instituciones. Las relaciones entre ellos son las que pueden dificultar o, por el contrario, facilitar el desarrollo del proyecto.

b) Los que surgen entre los profesionales y la institución. La formalización del encargo, la confusión de la demanda y el marco legal son algunos de ellos. De este tipo de conflictos se derivan dificultades de comunicación y problemas para resolver los encargos de la institución, así como su permanencia.

c) Los conflictos entre el profesional y sus herramientas o técnicas de trabajo; es decir, con el cómo trabajar con las necesidades o el malestar de las personas a quienes debe atender.

d) El de los recursos de que dispone para desarrollarse en el marco institucional, y que está representado po**r** tres ámbitos que considero interrelacionados: los marcos teóricos (aquello que sabe o que no sabe el profesional), sus instrumentos y las habilidades.

En definitiva, todos estos conflictos deben ser aceptados y se debe tomar conciencia de ellos, para, de este modo, poderlos reconocer y darles un lugar, en el sentido de volver a conocer, repensar y solucionar estos ámbitos de dificultad inherentes a la práctica. Es aquí cuando la supervisión acontece y se muestra como un espacio de reflexión y pensamiento eficaz.

Determinados conflictos son intrínsecos a la tarea profesional y la capacidad de resolverlos es propia de la vida. Aun así, la supervisión también favorece la capacidad de procesar, superar, detectar y buscar recursos para solucionarlos adecuadamente.

A pesar de haber señalado algunos de los principales puntos de conflicto, es necesario plantearse cuáles son las particularidades de la tarea profesional que a menudo generan interrogantes y, a veces, malestar. Hacer el trabajo y alcanzar los objetivos que se proponen es la razón de ser del profesional y la de la organización para la cual se trabaja. Este trabajo se lleva a cabo, fundamentalmente, a través de la relación interactiva e independiente que se establece con los usuarios para hallar objetivos comunes y compartidos.

La principal fuente de frustración y malestar a que se enfrenta permanentemente el profesional de la acción social o educador es la diferencia entre aquello a lo que aspira o que desea en el caso o situación que trata y aquello que realmente puede obtener.

A menudo los objetivos que se proponen y los recursos que se tienen al alcance no coinciden, de manera que el único instrumento de que disponen para hacer el trabajo es el vínculo, la relación, que expone al profesional a un alto riesgo de desgaste y cansancio. Esta situación se reconoce fácilmente en conversaciones con trabajadores del ámbito social y en contextos de supervisión. En 1974, el psicólogo Freudenberger 1974 lo denominó *burnout*, o síndrome del agotamiento, y así lo denominan también los americanos. Coloquialmente se expresa como “estar quemado”.

Dos supervisados entrevistados manifiestan así la ayuda que recibieron de la supervisión:

> - Cuestionarme cómo me posicionaba delante de un caso, qué intereses concretos tenía yo en el caso y cómo me ayudaba a buscar alternativas-
>
> - La supervisión me dio pautas para preguntarme, para interrogarme acerca de los casos y de mi implicación; de otra manera, me ayudó a modificar planes de trabajo, me hizo pensar si yo no me estaba comportando igual que el usuario atendido-
>
> - A veces escuchar casos de otro compañero me permiten entender por qué aquella persona tiene alguna dificultad en algún tema. Yo lo puedo ver y estar atento para poder darle soporte. La supervisión te permite ver que lo que está sucediendo puede ser tratado, aunque no te esté permitido intervenir y debes respetarlo. En las sesiones se refleja donde está cada uno de los participantes-

Otra aportación:

- Si una situación te está provocando mucha ansiedad, cuando la puedes analizar y has visto que es lo que te conmovía, lo tienes localizado, lo sabes. Así es como baja mucho el grado de dificultad y, en consecuencia, la tensión que tienes - [4]

Enfoque metodológico de la investigación

La investigación sobre la supervisión en la intervención social en el contexto de los servicios sociales, que es objeto de mi tesis doctoral, analiza la supervisión en los servicios sociales desde una perspectiva metodológica cualitativa, que atiende a su evolución y desarrollo, así como a las intersubjetividades y connotaciones que intervienen en su construcción.

Me interesó conocer cómo se ejerce y estructura la supervisión, cómo acontece y contribuye a la calidad asistencial y al bienestar de los profesionales y, al mismo tiempo, cómo es percibida por los diferentes participantes desde un enfoque cualitativo y etnográfico.

El enfoque metodológico escogido y la utilización de metodologías cualitativas resulta pertinente, pues permite extraer la opinión de todos los actores implicados en el proceso de supervisión —profesionales supervisados, supervisores y contratantes de servicios de supervisión— a través del análisis e interpretación de los datos recogidos.

Los sujetos y actores involucrados en la realidad objeto de estudio eran los que nos podían ofrecer una imagen más aproximada del fenómeno. Ellos eran quienes debían aproximarnos a las diferentes dimensiones del objeto de estudio —la estructura y el ejercicio de la supervisión— y confirmarnos si la supervisión constituía o no un proceso de calidad y mejora del malestar profesional.

La opción fue investigar en la dimensión intersubjetiva y llegar a comprender la interpretación que hacen los actores implicados. No traté solo de realizar un trabajo descriptivo de los procesos de supervisión, sino indagar hasta alcanzar las lógicas reales —

[4] Todas las aportaciones de los informantes se encuentran recogidas y especificadas en PUIG, C. (2009). *La supervisión en la intervención social. Un instrumento para la calidad y el bienestar profesional*, tesis doctoral.

fueran estas o no contrastables con los discursos teóricos sobre la supervisión— y la significación que tienen para los diferentes intervinientes. Diversas fueron las técnicas de investigación empleadas: la etnografía y la observación participante, la recogida sistemática en registros y las entrevistas en profundidad.

El trabajo de campo se desarrolló durante el año 2007 y la muestra fue de 29 entrevistados. Por una parte, se entrevistó a profesionales que hubiesen sido supervisados en los últimos dos años y a profesionales supervisores que hubieran ejercido esa función en los últimos cinco años; asimismo, se entrevistó a directores y coordinadores de servicios contratantes de servicios de supervisión, todos ellos representativos de distintas disciplinas que intervienen en lo social: trabajadores sociales, educadores sociales, psicólogos, pedagogos, sociólogos, psiquiatras, etc., con una experiencia profesional mínima de cinco años. Todos esos profesionales trabajan en Cataluña.

El análisis de los materiales obtenidos en las entrevistas, observaciones y datos contenidos en los registros, a modo de diario, funcionó con una lógica de descomposición del texto en unidades mínimas, para llevar a cabo un análisis de cariz lingüístico, buscando las estructuras subyacentes. Usé esta técnica en su acepción más cualitativa, ya que el lenguaje y las representaciones simbólicas desempeñan un papel fundamental en la construcción de los procesos y de las prácticas sociales (también la supervisión), aun cuando estos no sean reductibles, ni explicables, únicamente por aquellos. Inicialmente se crearon una serie de categorías, a las que, posteriormente, se fueron sumando unidades de significado más amplias o metacategorías. La observación de todos los datos se realizó en torno a las siguientes unidades de análisis:

a) Origen de la práctica de la supervisión.
b) Significantes y definiciones de supervisión.
c) Naturaleza, objetivos y atribuciones de la supervisión.
d) Contenidos, condiciones y modalidades de supervisión.
e) Estructura y metodología de las sesiones de supervisión.
f) La calidad asistencial y la supervisión.
g) Efectos de la supervisión sobre los usuarios, los profesionales y las tareas.

h) La supervisión y el bienestar del profesional.

La supervisión, su práctica y su contribución a la reflexión profesional

La elaboración de una definición ha supuesto tomar en consideración los cambios de las profesiones sociales, para lo que he necesitado recorrer un camino desde el pasado, ampliar la mirada y reflexionar sobre cuáles son las actividades que se proponen a los profesionales actualmente, todo esto con el fin de distanciarme de la acción y reflexionar sobre ella.

A tenor de lo analizado, considero que la actividad de supervisión no encaja en una única definición consensuada. Más bien cabe hablar de una actividad plural e hiperdefinida, lo cual desemboca naturalmente en prácticas y condiciones diversas. Cada supervisor singulariza su práctica.

En cualquier caso, resulta relevante una coincidencia: los objetivos que persigue la supervisión siempre se sitúan entre los dos extremos que se describen en el cuadro siguiente (una parte técnica o institucional y otra parte relacional). Asimismo, los contenidos se pueden agrupar en relaciones internas del equipo, análisis de la organización, relaciones con los usuarios o los casos.

Elaboración propia (2009).

¿Qué es la supervisión?

La supervisión es el análisis de la práctica profesional que realizan los trabajadores de ámbitos psicosociales. Es un trabajo sobre el trabajo, un metatrabajo que se sitúa en la interfaz entre el aprendizaje, la formación, la educación y el apoyo en una organización o institución.

La supervisión en la intervención social, llevada a cabo por un supervisor externo a la institución, es un proceso y una relación que tiene como objetivo revisar el trabajo profesional y los sentimientos que acompañan la actividad. También ayuda a contrastar los marcos teóricos y conceptuales con la praxis cotidiana.

El núcleo de la supervisión son los profesionales, y el foco, la intervención, los sentimientos, los valores y el modelo de interpretación, que se manifiestan en su actitud y orientación con las personas atendidas, con los colegas y también con uno mismo.

Esta definición abandona toda idea de control y da paso a una supervisión centrada en la revisión reflexiva de las intervenciones sociales o socioeducativas, puesto que el trabajo técnico se enfrenta a serias dificultades a la hora de alcanzar la complejidad de los medios y problemas sobre los cuales se trabaja. La perspectiva que planteo es inclusiva de los procesos de subjetivación y de incertidumbre que se dan en las prácticas sociales.

Un supervisor entrevistado la define así:

> - Una reflexión a partir de la práctica y del equipo de pertenencia, partiendo de la experiencia. Existe un facilitador externo (el supervisor) que actúa no solo en el plano intelectual sino también para poder sentir niveles de eficacia y satisfacción con las personas que trabajo-

También es concebida como:

> - Un espacio de grupo para hablar de cosas que preocupan respeto de su intervención con las personas y su posicionamiento profesional. En un momento dado pueden tratarse todas aquellas cosas que para ellos sean un obstáculo-

Sin embargo, otro entrevistado durante la investigación matiza un elemento relevante diciendo que es:

> - Un espacio privilegiado donde poder pensar, ya que se trabaja en tareas altamente complejas, y así mantener la distancia necesaria con el soporte de alguien ajeno a la institución que ayude a diferenciar aquellos aspectos personales de aquellos aspectos técnicos o propios de la institución. A menudo ayuda a distinguir lo que se define desde la familia o desde los movimientos sociales y que en algunas ocasiones atrapa a los profesionales-

Los objetivos que se persiguen en la supervisión

Son muchos y muy diversos los objetivos que persigue la supervisión. Cada autor y, sobre todo, cada supervisor estructuran objetivos diferentes. Aun así, todos coinciden en que los participantes en la supervisión se deben poner de acuerdo en relación con el objetivo que desean lograr. Estos objetivos de la supervisión se pueden agrupar como sigue:

a) La reflexión y la mejora de la tarea. La propuesta de Barenblit (1997) pasa por generar un espacio que favorezca la reflexión participativa del grupo y con el grupo para conseguir el intercambio y la producción de conocimiento crítico como elemento esencial de la tarea. Este objetivo permite aclarar y objetivar hechos o acciones profesionales y aprender de la propia experiencia, mejorando la capacidad de intervención y de manejo del complejo entramado que se presenta en las intervenciones sociales.

b) La orientación a la resolución de conflictos. La supervisión puede cumplir los objetivos de detectar conflictos individuales, tanto en el equipo como en la organización, así como plantear interrogantes, y puede constituir un elemento generador de cambios. El tratamiento de los conflictos como objetivo de la supervisión busca reconducirlos, no tanto para zanjarlos (a menudo no es competente para ello) como para contenerlos. La resolución de conflictos implica aquellas maneras o métodos que, sin imponer soluciones ni eliminar el conflicto, sin embargo, fuerzan a las partes involucradas a buscar por sí mismas maneras de resolverlos de forma satisfactoria para ambas.

c) La promoción del autocuidado profesional. Con este objetivo, la supervisión busca promover mecanismos de autocuidado de los profesionales para enfrentarse a los encargos institucionales. También intenta prevenir los riesgos de las intervenciones improvisadas cuando no se cuenta con la formación técnica necesaria para una actuación pertinente y oportuna. Como señala Barenblit, “es necesario recordar que [...] el psiquismo propio de los profesionales es el instrumento privilegiado para el

desarrollo de las actividades que se llevan a cabo y hay que cuidarlo. No tenemos que perder de vista que nuestro trabajo es insalubre por esencia y definición, puesto que operamos con las ansiedades" (Barenblit, 1997: 4).

A lo largo de la investigación, un trabajador social con amplia experiencia en servicios sociales comentó que:

> - Entiendo que la supervisión dirigida a profesionales del trabajo social, que realizan intervenciones con personas ,y en los que participa todos los componentes de la personalidad, la comunicación, las emociones y la reflexión.... cumple la función y el objetivo de re-situarte en una perspectiva más técnica, más profesional y también más compartida, evitando los riesgos de la intervención solitaria-

Y matizó:

> - No suple al equipo, pero no siempre hay la oportunidad, ni el tiempo de reflexionar, y esto sí que se puede hacer en supervisión. Considero que ningún profesional, ningún servicio, ningún equipo debería prescindir o debería funcionar sin tener una supervisión establecida, por el bien de la calidad de las intervenciones, de la atención a las personas y del cuidado propio de los profesionales que están interviniendo-

¿Quién realiza la supervisión?

La supervisión debe ser realizada por un supervisor/a externo a la institución, grupo contratante. Este no debe tener responsabilidad sobre el desempeño de la tarea o la actividad profesional. Su principal responsabilidad es desarrollar y fomentar la calidad profesional. El supervisor/a, siguiendo a Van Kessel (2000), debe promover y facilitar la exploración, el diagnostico y la reflexión sobre la implementación de las tareas profesionales, junto a colegas, en el equipo o en la organización. En definitiva, el supervisor/a externo a la institución debe permitir al profesional desarrollarse en sus competencias con independencia, ya que el

supervisor aún teniendo competencia no vigila el trabajo realizado por el supervisad/a, aunque de manera inclusiva si que proporciona soporte, apoyo educativo y de aprendizaje.

¿De qué temas o contenidos trata la supervisión?

La investigación demostraba que las organizaciones se caracterizan por la existencia de múltiples interlocutores ante una situación dada. Por ese motivo, los temas más tratados eran: *a)* la necesidad de coordinación e interdependencia de los diferentes interventores sociales y socioeducativos a la hora de actuar; *b)* la existencia de muchos intermediarios en la toma de decisiones y en las jerarquías formales e informales; *c)* las diferentes percepciones de la manera de actuar; *d)* las demandas o encargos fragmentados de las instituciones, y también legislativos, además del análisis de casos concretos que se ven asimismo atravesados por las dinámicas presentes en el sistema institucional o profesional.

¿Para quién y cuándo está indicada la supervisión?

La supervisión no se ocupa de un único sector. Si bien nació y se desarrolló en los campos sociales, no es una práctica exclusiva de este ámbito, sino que se ejerce en diferentes ciencias humanas, sociales, psicológicas y en los campos de la educación y de la salud. Más recientemente, se está abriendo camino en el sector de la empresa, aunque en este ámbito la multiplicación de ofertas de asesoramiento, como el entrenamiento personal *(coaching)* o la combinación de métodos de apoyo y consulta, hace más compleja su singularización.

Sin excluir ningún sector específico, los profesionales que ejercen prácticas vinculadas a la atención o ayuda a las personas (donde la relación es relevante) son quienes más la practican y apoyan. “La supervisión es particularmente funcional en aquellas profesiones en las cuales es importante el manejo de las relaciones, se dirige hacia el desarrollo profesional altamente integrado y competente” (Rich, 1993: 23).

Los profesionales de centros sociales, de atención a familias, son el público más habitual, aunque también muestran interés presidentes de organizaciones y directores de

servicios, que buscan un lugar para revisar, intercambiar y revisar sus prácticas. Si bien es cierto que es en los ámbitos psicosociales donde más se ejerce la práctica de la supervisión, también se practica (con otras denominaciones) en diferentes ámbitos (sanitarios, empresariales, etc.) interesados por los cometidos de los servicios donde los profesionales son la clave.

La supervisión está indicada para ayudar a discernir el encargo social del rol profesional, y se muestra adecuada para fortalecer la identidad de equipos multidisciplinarios o interdisciplinarios. También resulta apropiada para introducir cambios en equipos o grupos humanos de larga trayectoria histórica o, por el contrario, para nuevos equipos o para acometer nuevos proyectos. Es recomendable, asimismo, para ayudar a aclarar situaciones de malestar o confusión en el seno de los equipos. Además, la supervisión es una herramienta clave en los procesos de calidad de las organizaciones.

La ayuda de la supervisión no consiste solo en permitir adquisiciones sobre estrategias de acción sino también en contribuir a sostener emocionalmente a la persona enfrentada a situaciones difíciles, a partir del juego de las resonancias, no atacando sus certezas, ni sus valores, ni su equilibrio.

Una supervisora muy experimentada lo comentaba a sí:

> - Se trata de reivindicar que el profesional tiene una necesidad de sostén y tener un espacio para expresarla. Creo que es saludable. Para mí, la supervisión es un espacio que tiene que generar salud y tiene que poder entrar, de alguna manera, en el derecho a cuidarse, el derecho a pedir, a protestar. Creo que es importante disponer de ese espacio, no solo cuando hay conflicto sino para poder drenar los problemas. Es como una limpieza, son las heridas que quedan ahí y que hacen que estemos mal. Seria un lugar donde verbalizar diferente, del de una reunión de equipo. A veces la supervisión tiene ese factor de aprendizaje sostenido en el tiempo, pueden aparecer conflictos de los que no se había hablado que estaban pesando. Como supervisora, voy allí y les aporto ideas para trabajar, pero son ellos

> quien, a menudo, te lo están diciendo; porque es curioso, las ideas están, las ideas se mantienen allí y esto genera mucho dolor que se mantiene a lo largo del tiempo, porque hay mucha tendencia a decir que esto ya lo hemos aprendido, mientras se pasa a hablar de temas secundarios; nos decimos las cosas correctas que nos podemos decir, hablamos entre nosotros sin cuestionar al otro. En supervisión tiene que haber un elemento de contraste y de aprendizaje, para que se pueda aprender a resolver ciertos conflictos o diferencias del equipo en un contexto interno-

Las organizaciones buscan respuestas y posibilidades. Normalmente, la demanda surge de organizaciones que se hallan inmersas en proceso de cambio, o bien tienen proyectos nuevos, nuevo personal o nuevos directivos; de centros u organizaciones que implantan sistemas de calidad y donde la supervisión forma parte de su plan de mejora; así como de equipos u organizaciones que necesitan renovarse y buscan en la supervisión una herramienta de reflexión y análisis, o bien que, simplemente, incluyen la supervisión en sus planes de formación permanente.

Los contextos preferentes para aplicar la supervisión y en los que se encuentra la excelencia son aquellos en que los equipos de profesionales disponen de un fuerte bagaje teórico y técnico: “Ya no piden herramientas, ni metodologías de acción, sino que han descubierto que la tensión entre las demandas institucionales y los dispositivos de atención al público no se resuelven con la acumulación de formaciones basadas en conocimientos o técnicas. Ellos buscan encontrar espacios de reflexión, de intercambio de experiencias y capacidades para innovar y desarrollar nuevas formas de cooperación” (Albert, 2006: 10).

Un grupo de profesionales supervisores franceses recoge la siguiente percepción de la figura del supervisor, que resulta muy ilustrativa de la apreciación creativa vinculada al ejercicio de la supervisión: “Nosotros somos interventores en el ámbito psicosocial que nos encontramos [...] en torno a un proyecto singular, intentando explicarnos las prácticas profesionales, la inteligencia colectiva y el desarrollo humano. Nosotros nos reconocemos como creadores de contextos que permiten el acto-evolución de los sistemas. Somos creativos y artesanos a la manera de los compañeros albañiles o constructores, en lo que sería la aplicación del arte y de como generar algo nuevo [...]. Somos compañeros artesanos de lo emergente (nómadas del

sentido) para garantizar que el pensamiento no sea nunca arrestado, posibilitando que pueda florecer la apertura" (op. cit., 2006: 20).

La demanda en supervisión: etapas de una decisión

Las expectativas de los demandantes de supervisión son muy relevantes en el proceso del encargo de supervisión, aunque más esencial, y a veces determinante, resulta la forma como se produce. La supervisión, al igual que la intervención, se fundamenta, se constituye y se inicia en la demanda. Existe todo un conjunto de elementos que están presentes en las demandas de supervisión que hay que considerar. El encargo es de donde parte y es parte integrante del proceso de supervisión, pero no siempre aparece en el primer momento, sino que sirve como punto de arranque y es recurrente a lo largo del proceso de supervisión.

La demanda de supervisión es un primer punto que hay que considerar, dado que se relaciona directamente con cuestiones institucionales, contextuales y singulares con las que se tendrá que trabajar: ¿Por qué ahora? ¿Cuál es el cambio deseado? ¿Qué se espera de la supervisión y el supervisor? ¿Quién la realiza, cuando y cómo se realiza? Estas preguntas constituyen elementos claves que deberán tenerse en cuenta, antes que nada, para poder establecer sobre qué se trabajará, puesto que, cuanto más clara sea la demanda, más sólido será el proceso de supervisión.

La demanda en los procesos de supervisión: etapas de una decisión

Elab

oración propia (2009).

En el cuadro se describen algunos supuestos institucionales y profesionales que están implicados de forma clara o latente en la demanda de supervisión: *a)* el invisible, correspondiente a la situación anterior a la demanda; *b)* tensión e inquietud; *c)* búsqueda de información; *d)* soluciones intentadas; *e)* petición de supervisión o consulta; *f)* inicio de la supervisión (Puig, 2010: 54).

Comprender el conjunto de elementos contradictorios y de proceso que se presentan al solicitar la supervisión es fundamental para establecer confianza sobre el sujeto, el espacio y la relación.

Elementos que estructuran un espacio de supervisión

En cuanto a la estructura, la supervisión puede organizarse de diferentes maneras y se puede llevar a cabo mediante varios métodos: individual o de grupo. Presentaré la que considero más adecuada para los equipos sociales y educativos, que es la de grupo. Distinguimos entre la supervisión en grupo y la supervisión de grupo.

La supervisión en grupo se utiliza normalmente para agrupar a varios profesionales que trabajan en diferentes servicios. Pueden ser del mismo ámbito o disciplina, o no. En las sesiones, cada profesional tiene responsabilidades sobre un caso y expone la situación que se debe analizar; después, junto con el supervisor, cada uno recibe la supervisión del material expuesto. La confidencialidad y la cooperación de todos los implicados resultan imprescindibles.

La *supervisión de grupo* es el sistema utilizado en los servicios en que los profesionales actúan como equipo y tienen que trabajar de forma coordinada para proporcionar recursos. El supervisor facilita y asegura el trabajo cooperativo y efectivo sobre el material aportado y se concentra en las relaciones de equipo.

Las ventajas de la supervisión en grupo o de equipo respecto de la individual es que ahorra tiempo y permite que los profesionales conozcan el trabajo de sus compañeros. Pueden sugerir intervenciones, colaborar y compartir información sobre recursos, actuaciones, lo cual es muy útil.

Los miembros del grupo se apoyan mutuamente en el trabajo y en las tensiones o dificultades. El aprendizaje se produce mediante la reflexión sobre las situaciones presentadas por otro y la retroalimentación mutua; sin embargo, la intensidad y el rigor más personalizados se pierden. Cada miembro es tomado en consideración; cada aportación dispone de su tiempo y de su espacio. La dinámica de grupo es parte y arte de la supervisión de grupo.

Encuadre técnico de la supervisión

Las sesiones de trabajo deben estar concertadas previamente con acuerdo al modelo y la metodología que las enmarcará.

Así, por ejemplo, se debe estructurar el tiempo. En este sentido, es recomendable trabajar una hora y media o dos durante el número de sesiones que se acuerden. Asimismo, se recomienda establecer la frecuencia de las sesiones, que se debe valorar en función de la experiencia y necesidad de los profesionales, el momento institucional, la demanda que se formula y la situación evidenciada o vivencial del grupo.

Por lo que respecta a los compromisos, se debe establecer un espacio de trabajo de confidencialidad absoluta y de privacidad sin interrupciones, donde haya compromiso de asistencia y de participación, incluida la aportación del material que trabajar. Es importante la idea de que todo el mundo es competente y de que todo el mundo tiene libertad en relación con el proceso supervisado.

Para acabar, quiero compartir mi experiencia práctica como supervisora de equipos. La práctica de la supervisión y el asesoramiento de equipos de servicios sociales está haciendo aparición, aunque lentamente, en diferentes escenarios. La comprensión por parte de las instituciones y sus profesionales de las necesidades de orientación y apoyo psicosocial de los equipos acrecienta la demanda de espacios de supervisión y de reflexión. Esto me parece una señal positiva e inequívoca de avance y de progreso profesional y organizacional.

En Cataluña, España diversas instituciones ya han hecho suya esta práctica. Concretamente, hay experiencias de colegios profesionales en convenio con diputaciones, de universidades en convenio con administraciones locales, de gobiernos comarcales, de centros públicos y del tercer sector que han contratado los servicios de supervisión externa par apoyar a sus profesionales.

En este sentido, con la Ley 12/2007, de servicios sociales catalana, se abre una oportunidad para el reconocimiento de la supervisión y los supervisores, puesto que establece que "las administraciones responsables del sistema público de servicios sociales tienen que garantizar a los profesionales supervisión, apoyo técnico y formación permanente".

A modo de conclusión

Como cierre del artículo, quiero señalar que la supervisión realizada por un supervisor/a externo a la institución contratante, es una herramienta, una metodología estructurada que se puede ocupar de los avatares y circunstancias que acontecen en los dos principales sistemas que operan en los profesionales: el profesional y el institucional. Su definición y objetivos se pueden acotar con la finalidad de profundizar en su indicación. La presentación de la demanda en sus diversas formas es un elemento constitutivo y necesario de la estructura y el encuadre técnico de la supervisión. Estos siempre deberán de sujetar el espacio de supervisión.

La supervisión se muestra especialmente útil para hacer frente a la complejidad actual y, en particular, para cuidar de los profesionales y las organizaciones. En el contexto actual, caracterizado por la incertidumbre profesional y de las organizaciones, constituye una oportunidad para la reflexión y el pensamiento. Esta debe orientarse desde una posición de análisis, como un metatrabajo situado entre la formación y el apoyo a la práctica, que permita aprender a identificar, analizar y comprender la dinámica de las organizaciones en que los profesionales prestan sus servicios, así como sus posicionamientos en el sistema institucional y profesional y los efectos que tienen sobre su tarea y los usuarios. La supervisión también ofrece un espacio colectivo de apoyo para superar las situaciones de presión y dificultad que se viven a diario. La supervisión definida con estas características hace imprescindible que el

supervisor/a sea alguien externo a la organización, para que pueda conducirla desde una posición de libertad y neutralidad.

Bibliografía

Albert, V.; Pirotton, G.; Ska, V. (2006). “Une approche conjointe de la supervision collective dans le non-marchand”. *Cahier*, 57-58. Bélgica: Laboratoire des innovations sociales.

Barenblit, V. (1997). “Supervisión de equipos sanitarios en distintas instituciones”. *V Jornadas Nacionales de APAG, San Sebastián.* APAG - Asociación de Psicoterapia Analítica. Disponible en: http://www.apagnet.net/publicaciones/textos/grup10.html.

(Recuperado 6/5/2011)

Fernández, J. (1997). *La supervisión en el trabajo social.* Barcelona: Ediciones Paidós.

Freudenberger, H. (1974). “Staff burnout”. *Journal of social Issues*, 30.

Hernandez, J. (1991). *Acción comunicativa e intervención social*. Madrid: Editorial Popular.

Kadushin, A. (1975). *Supervision in social work*. New York: Columbia University Press.

Leal, J. (1993). “Diálogo con Valentín Barenblit acerca de la supervisión institucional en los equipos de salud mental”. *Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría*, XIII, Supl. II.

———— (2003). “Motivació i desencant professional”. *Fòrum. Revista del Centre d’Estudis Jurídics i Formació Especialitzada.* Generalitat de Catalunya. Barcelona.

Miranda,M.(2004*). De la caridad a la ciencia: pragmatismo, interaccionismo simbólico y trabajo social*. Zaragoza: Mira Editores.

Puig, C. (2005). “El agotamiento de los profesionales. La importancia de la supervisión”. *Revista Trabajo Social y Salud*, 50, 11-25, Zaragoza.

———— (2010). “Del supervisar y de la supervisión en la intervención social”. *RTS*, 189, 49-64. Colegio Profesional de DTS de Cataluña. Barcelona.

Puig Cruells, C. (2009). *La supervisión en la intervención social. Un instrumento para la calidad y el bienestar profesional.* Tesis doctoral no publicada. Universidad Rovira i Virgili. Dipsonible en: http://www.tesisenxarxa.net/.

Rich, P. (1993). *La forma, la función y el contenido de la supervisión clínica: un modelo integrado, en la clínica del supervisor*. Nueva York: Haworth Press Inc.

Van kessel, L. (2000). *La supervisión: una contribución necesaria a la calidad de la competencia profesional, ilustrada por el concepto de supervisión utilizada en los Países Bajos.* En Hernandez Aristu, J. (ed.). *La supervisión. Un sistema de asesoramiento y orientación para la formación y el trabajo.* Valencia. Editorial Nau Llibres.