

La supervisión en los equipos de Servicios Sociales: una oportunidad para la reflexión, el pensamiento y el cuidado de los profesionales

*Supervision in Social Service teams: an opportunity for reflection,
thought and care of professionals*

Carmina PUIG I CRUELLES
Universidad Rovira i Virgili. Tarragona
carmina.puig@urv.cat

Recibido: 08/03/2011

Revisado: 09/03/2011

Aceptado: 21/04/2011

Disponible on line: 29/09/2011

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 debe ser 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.

Palabras clave: supervisión, trabajo social, calidad, bienestar profesional, reflexión.

Abstract

The supervision and evaluation of professionals within Social Services teams in today's context becomes an opportunity for reflection, thought and care. 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 work in the larger sense lies at the interface between training, professional support and care. This has to be implemented and be directed from a position of freedom and neutrality on the part of the supervisor, who must be someone from outside the organization. Supervision is a process and a relationship that aims to review professional tasks and the feelings that accompany them, as well as to compare the theoretical framework with the daily practice of professionals.

This text also presents some ideas which are the result of doctoral research on oversight and social intervention and how these may contribute to the quality of care and well-being of social intervention or education professionals in their different areas of action.

Keywords: supervision, social work, quality, professional well-being, reflection.

Referencia normalizada: Puig i Cruells, C. (2011). «La supervisión en los equipos de Servicios Sociales: una oportunidad para la reflexión, el pensamiento y el cuidado de los profesionales». *Cuadernos de Trabajo Social*, 24: 123-133.

Sumario: Introducción. 1. El sistema institucional. 2. El sistema profesional. 3. Enfoque metodológico de la investigación. 4. La supervisión, su práctica y su contribución a la reflexión profesional. 4.1. ¿Qué es la supervisión? 4.2. Los objetivos que se persiguen en la supervisión. 4.3. ¿De qué temas o contenidos trata la supervisión? 4.4. ¿Para quién y cuándo está indicada la supervisión? 5. La demanda en supervisión: etapas de una decisión. 6. Elementos que estructuran un espacio de supervisión. 7. Encuadre técnico de la supervisión. 8. A modo de conclusión. 9. Referencias bibliográficas.

Introducción

Los profesionales de la intervención 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. La labor que realizaron estas profesionales del Trabajo Social resultó clave en el periodo constitucional de la supervisión.

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 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, para hacer frente a esos cambios, en el que los profesionales constituyen un recurso y un valor en alza. Por este motivo necesitan, si cabe, más apoyo para desarrollar su tarea.

Considerando este posicionamiento de partida, hay dos sistemas principales que se deben tener en cuenta para dar una respuesta sensible a las preguntas planteadas por los profesionales y así ofrecer nuevas oportunidades: el sistema institucional y el profesional¹.

1. 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, 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 marque 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

¹ 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.

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 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 les ofrezcan el apoyo adecuado 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 estableci-

do 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.

2. 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 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 por tres ámbitos que considero interrelacionados: los marcos teóricos (aquellos que sabe o que no sabe el profesional), sus instrumentos y las habilidades.

En definitiva, todos estos conflictos deben ser aceptados y se ha de tomar conciencia de ellos, para 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 este el momento en que acontece la supervisión 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 lo denominó *burnout*, o síndrome del agotamiento, y así lo denominan también los americanos. Coloquialmente se expresa como «estar quemado». El *burnout* o agotamiento es un síndrome que tiene como principales características las siguientes:

— El aislamiento y el aumento de conflictos con otras personas, con tendencia a la irritabilidad. La excesiva dependencia de los

compañeros y la disminución de las relaciones con otras personas fuera del trabajo también están presentes.

— El agotamiento emocional, que se muestra en síntomas de fatiga, tristeza y aburrimiento o bien en sentirse prisionero del trabajo, con una disminución de la autoestima profesional que repercute en la imagen de uno mismo y que va acompañada del deseo de cambiar de trabajo y de distanciarse de los compañeros y de los usuarios.

— También pueden aparecer alteraciones físicas o de comportamiento: cansancio, insomnio, dolor de cabeza persistente, aumento del consumo de tabaco, café, fármacos, etc.

Freudenberger lo describe como la situación a que llegan los profesionales que tratan problemas humanos y apunta que los síntomas y la intensidad dependen de cada persona. Lo explica como «una pérdida (...) quizás la pérdida del ideal y que se expresa con dolor y cólera», sentimientos propios del luto (p. 119).

3. 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 bajo una perspectiva metodológica cualitativa, que atiende a su evolución y desarrollo, así como a las intersubjetividades y connotaciones que intervienen en su construcción.

Me interesaba 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 —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 con un muestra de 29 entrevistados. Por una parte, se entrevistó a profesionales que habían 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 trabajaban 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.

4. 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 su-

pervisión siempre se sitúan entre los dos extremos que se describen en el gráfico 1 (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.

4.1. ¿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



Gráfico 1. Objetivos y contenidos de la supervisión. Fuente: Elaboración propia (2009).

procesos de subjetivación y de incertidumbre que se dan en las prácticas sociales.

4.2. 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 (p. 4).

4.3. ¿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.

4.4. ¿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, p. 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 multidisciplinares o interdisciplinares. 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.

Las organizaciones buscan respuestas o posibilidades para hacer frente a todo esto. 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, p. 10).

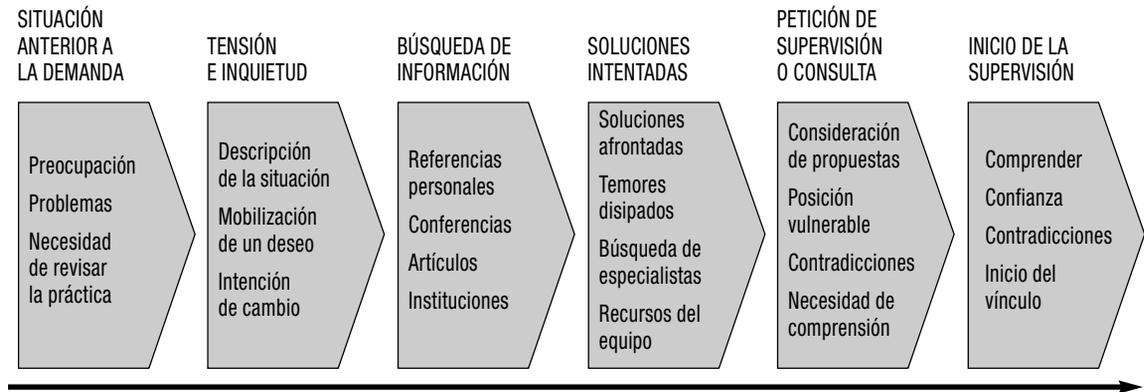
Un grupo de profesionales supervisores franceses recoge la siguiente percepción de la figura del supervisor, que resulta muy ilustrativa de la apreciación creativa vinculada al ejercicio de la supervisión:

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» (p. 20).

5. La demanda en supervisión: etapas de una decisión

Las expectativas de los demandantes de supervisión son muy relevantes en el proceso del encargo de ésta, 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 del supervisor? ¿Quién la realiza, cuándo y cómo se realiza? Estas preguntas constituyen elementos clave que deberán tenerse en cuenta, antes que nada, para poder establecer sobre qué se trabajará, puesto que,



Este proceso puede durar años.

Gráfico 2. La demanda en los procesos de supervisión: etapas de una decisión.

Fuente: Elaboración propia (2009).

cuanto más clara sea la demanda, más sólido será el proceso de supervisión.

En el gráfico 2 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, p. 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.

6. 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 a 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.

7. Encuadre técnico de la supervisión

Las sesiones de trabajo deben estar concertadas previamente de acuerdo con el 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 sesio-

nes 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, 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 para 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».

8. A modo de conclusión

Como cierre del artículo, quiero señalar que la supervisión 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.

Estas características hacen imprescindible que el supervisor sea alguien externo a la organización, para que pueda conducirla desde una posición de libertad y neutralidad.

9. Referencias bibliográficas

- Albert, V., Piroton, G., y Ska, V. (2006). Une approche conjointe de la supervision collective dans le non-marchand. *Cahier*, 57-58. Bruselas: 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>.
- Freudenberger, H. (1974). Staff burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.

- 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. Pp. 041-055.
- Leal, J. (2003). Motivació i desencant professional. *Fòrum. Revista del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada*, 2, 12-23, Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Puig, C. (2005). «El agotamiento de los profesionales. La importancia de la supervisión». *Revista Trabajo Social y Salud*, 50, 11-25, Zaragoza.
- Puig, C. (2010). Del supervisar y de la supervisión en la intervención social. *RTS*, 189, 49-64. Barcelona: Colegio Profesional de Diplomados en Trabajo Social de Cataluña.
- Puig Cruells, C. (2009). *La supervisión en la intervención social. Un instrumento para la calidad y el bienestar profesional*. Tesis doctoral inédita. Universidad Rovira i Virgili. Disponible 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.