

PUIG I CRUELLES, Carmina (Enero/Julio 2011). La supervisión en Trabajo Social . Entre la formación y el apoyo a sus profesionales. *Edusk – Revista Monográfica de Educación Skepsis*, n. 2 – Formación Profesional. Vol. III. La formación profesional desde casos y contextos determinados. São Paulo: skepsis.org. pp. 1979-2006

url: < <http://www.editorialskepsis.org/site/edusk> > [ISSN 2177-9163]

## RESUMEN

En este artículo se reflexiona sobre como la supervisión de los equipos de Trabajo Social, significa en el contexto actual una oportunidad para la reflexión y el pensamiento. La práctica de la supervisión en organizaciones que actúan en el marco de una sociedad compleja debe orientarse desde una posición de análisis de la práctica de sus profesionales. La supervisión entendida como un metatrabajo, se sitúa en la interfaz entre la formación y el apoyo profesional. Esta tiene que implementarse y ser conducida desde una posición de libertad y neutralidad del supervisor, que debe ser alguien externo a la organización. La supervisión 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. También se exponen conclusiones fruto de la investigación doctoral sobre Supervisión e intervención social y cómo esta contribuye a la calidad asistencial y al bienestar de los profesionales en sus diferentes ámbitos de actuación.

**PALABRAS CLAVE:** supervisión, educación social, calidad, apoyo y bienestar profesional, reflexión, investigación.

## ABSTRACT

This article reflects on how 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. This text also presents some ideas, the result of doctoral research on Oversight 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.

**KEYWORDS:** supervision, social education, quality, comfort and support professional, reflection, research.

---



## **LA SUPERVISIÓN EN TRABAJO SOCIAL. ENTRE LA FORMACIÓN Y EL APOYO A SUS PROFESIONALES.**

### **SUPERVISION IN SOCIAL WORK. BETWEEN TRAINING AND SUPPORTING PROFESSIONALS.**

Carmina Puig i Cruells<sup>1</sup>

Los profesionales y las profesionales de la intervención social se preguntan: *No me sirve actuar como siempre, no es válido, no estoy contento con lo que hago. Me estoy empezando a quemar, ¿que puedo hacer? ¿Cómo puedo contrastar y compartir mi situación, con otras visiones de los compañeros de trabajo? ¿Cómo puedo vivir con más distancia la situación que tanto me afecta sin desconectarme? ¿Cómo puedo entender el posicionamiento de mis compañeros del 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

---

<sup>1</sup> Doctora en Antropología Social y Cultural, Licenciada en Psicología, Diplomada en Trabajo Social, Posgraduada en Counselling y Coaching sistémico, Master en Antropología de la Medicina y Salud internacional. Profesora Titular de Trabajo Social del Departamento de Antropología, Filosofía y Trabajo Social DAFITS. <http://dafits.urv.cat/>. Correo electrónico: [carmina.puig@urv.cat](mailto:carmina.puig@urv.cat). Investiga en temas de supervisión social en el ámbito del Trabajo Social y los Servicios Sociales, Coaching de equipos y profesionales. Dinámicas de trabajo en equipo. Especializada en consultoría de organizaciones de Servicios sociales, sanitarios, salud mental, tercer sector. Estudio sobre la prevención y el bienestar de los profesionales y el bienestar laboral. Participa en distintos foros como ponente o participante en torno a los temas de intervención social y calidad de atención a las personas y supervisión social.

tarea de supervisión que realizaron las trabajadoras sociales de principios del siglo XX, con las voluntarias de las sociedades caritativas en los Estados Unidos. El trabajo que realizaron estas profesionales del trabajo social fue clave en el periodo constitucional de la supervisión.

Esta aportación, genuina a la sociedad, que ha hecho el trabajo social se ha ido constituyendo como una respuesta sensible y posible en las organizaciones inmersas en la complejidad, donde conviven procesos de mucha incertidumbre y con la emergencia de nuevos fenómenos. La interpelación continua de la sociedad hacia las funciones de las instituciones sociales genera la necesidad de plantear nuevas perspectivas sobre la acción profesional.

La supervisión se orienta a los problemas planteados en la organización desde una posición externa del supervisor, que debe de mantener criterios éticos y capacidad para ejercerla.

La actuación de los profesionales se ve a menudo influida por los factores sociales emergentes, como es la existencia de más incertidumbre en el contexto social y en las decisiones a tomar, más restricción de recursos; todo y con esto, continúan su misión más importante atender a la población. Además de de esta falta de crecimiento en recursos tangibles, otro aspecto necesario es redimensionar, 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, la atención en los servicios deben de estar en constante revisión debido a estos nuevos factores emergentes. Es justamente en este caso, y para hacer frente a estos cambios, que

los profesionales son un recurso y un valor en alza. Por ello necesitan, si cabe, más soporte y apoyo en su tarea.

Desde este posicionamiento de partida considero que hay dos sistemas principales que se tienen que tener en cuenta para dar una respuesta sensible a las preguntas planteadas por los profesionales y así ofrecer nuevas oportunidades. Estos sistemas son el institucional y el profesional.

### **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. También recogen necesidades de la población y lo asisten. Pero estoy de acuerdo con José Leal, supervisor institucional, que las instituciones también ejercen una función psíquica. En nuestro caso, en el sentido que ofrecen a los profesionales una función de apoyo, seguridad, bienestar, afiliación, identificación y sentimiento de pertenecer a un conjunto. También facilitan identidad, trascendencia y participación en ideales comunes.

Cómo que las instituciones son sistemas de vínculos, tienen una función de sostén. Cada individuo confía una parte de si 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 será aquello que marcará el tipo de relación de cada cual con las instituciones.

Esta relación es muy compleja y tiene dos elementos peligrosos que se tienen que tener en cuenta: la posibilidad que los profesionales pongan un exceso de anhelos y deseos en las organizaciones, o bien todo el contrario, que sean insuficientes. Es decir, si el profesional no aporta una parte suficiente de él mismo a la institución, no puede generar un sentimiento de pertenencia y, en consecuencia, no puede hacer una tarea común. Por el contrario, si pone un exceso de él mismo y es demasiado dependiente, hay el riesgo que cualesquier 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 cuales 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 excesivamente 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 del 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/administradores de los servicios. Los profesionales, por un lado, quieren autonomía y

facilidades para hacer su trabajo y los responsables/administradores quieren controlarla.

Las aspiraciones de estos profesionales no encajan en la organización, lo cual 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, van surgiendo la confusión, la perturbación y los ataques contra la institución, que se muestran de varias maneras: con ataques contra el trabajo de base y contra la atención a las personas, o bien a través de la desmotivación, el desinterés, el cansancio y la relajación del compromiso profesional.

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

Las organizaciones y los profesionales tienen que 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 estos sientan la organización como un ente en que no pueden satisfacer sus necesidades de desarrollo. Hay que reconocer que, sin embargo, las instituciones también tienen sus límites, que los profesionales tienen que aceptar y hacerse cargo. Estas nunca podrán satisfacer 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 las personas con necesidades es muy delicada y frágil, en el sentido que tienen, por un lado, funciones de control que velan para garantizar los derechos de los más vulnerables de la sociedad y, por otro lado, 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 que seguramente es lo 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 las personas, los niños-jóvenes presentan, la mayor parte 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 dimensión personal.

De esta integración bidimensional resulta la persona-profesional, en la cual 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, de la otra, el ámbito personal, en que se reúnen la disposición y las habilidades de la persona-profesional para estar en constante desarrollo.

Por otro lado, 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 en la vertiente profesional. Para llevar a cabo la autogestión hay que integrar competencias personales y requisitos profesionales, y hacer encajar los objetivos con las capacidades de actuación.

Para este fin hay que tomar en consideración las preferencias y los sentimientos propios, de los cuales se tiene que saber hacer un uso adecuado, los valores y las normas de un mismo que influyen en las acciones y concienciarse de las limitaciones propias y competencias en la acción.

En el sistema profesional también encontramos unos niveles de gratificación o de malestar que son inherentes a la práctica. Expondré cuatro ejes fundamentales con los cuales los profesionales, entrevistados durante la investigación, manifiestan problemas o conflictos habitualmente. A ver si ustedes se reconocen:

El primer conflicto es con los **grupos de personas**. Es decir, las relaciones que se establecen entre profesionales, agentes sociales, trabajadores y miembros de las instituciones. Las relaciones establecidas entre ellos son las que pueden dificultar o no el desarrollo del proyecto.

El segundo es los conflictos **entre los profesionales y la institución**. La formalización del encargo, la confusión de la demanda y el marco legal son algunos. De este tipo de conflicto se derivan dificultades de comunicación y problemas para resolver los encargos de la institución, así como permanencia de los conflictos.

El tercero es los conflictos **entre el profesional y sus herramientas, técnicas** de trabajo. Es decir, el cómo trabajar con las necesidades o el malestar de las personas que tiene que atender.

El cuarto y último conflicto está representado por **tres ámbitos que considero interrelacionados**: los marcos teóricos —aquello que sabe o que no sabe el profesional—, sus instrumentos, y las habilidades, recursos que dispone para desarrollarse en el marco institucional.

En definitiva, todos ellos son conflictos que deben de ser aceptados y conscientes y 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, desde la supervisión también favorece la capacidad de procesar, superar, detectar y buscar recursos para solucionarlos adecuadamente.

A pesar de señalar algunos de los principales puntos de conflicto, es necesario plantearse cuáles son las particularidades de la tarea profesional que a menudo provocan interrogantes y a veces

malestar. Hacer el trabajo y lograr los objetivos que se proponen es la razón de ser 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 encontrar objetivos comunes y compartidos.

La principal fuente de frustración y malestar con que se enfrenta permanentemente el profesional de acción social o educador es la diferencia entre aquello a 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 disponibles no coinciden, de forma que el único instrumento de que pueden disponer para hacer el trabajo es el vínculo, la relación, que expone al profesional en un alto riesgo de desgaste y cansancio. Esta situación se reconoce fácilmente en conversaciones con trabajadores del ámbito social y en contextos de supervisión.

El 1974 el psicólogo Freudenberger lo denominó burnout, o síndrome de el agotamiento, y así lo denominan también los americanos. Coloquialmente se le denomina "estar quemado".

El burnout o agotamiento es un síndrome que tiene como características principales:

- 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 con síntomas de

fatiga, tristeza y aburrimiento o bien de sentirse atrapado y prisionero del trabajo, con una disminución de la autoestima profesional que repercute en la imagen de un mismo y que va acompañada de 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.

Freudenberger lo describe como la situación a que llegan los profesionales que tratan problemas humanos y dice 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.<sup>2</sup>

## **SOBRE LA SUPERVISIÓN, SU PRÁCTICA Y SU CONTRIBUCIÓN A LA REFLEXIÓN PROFESIONAL.**

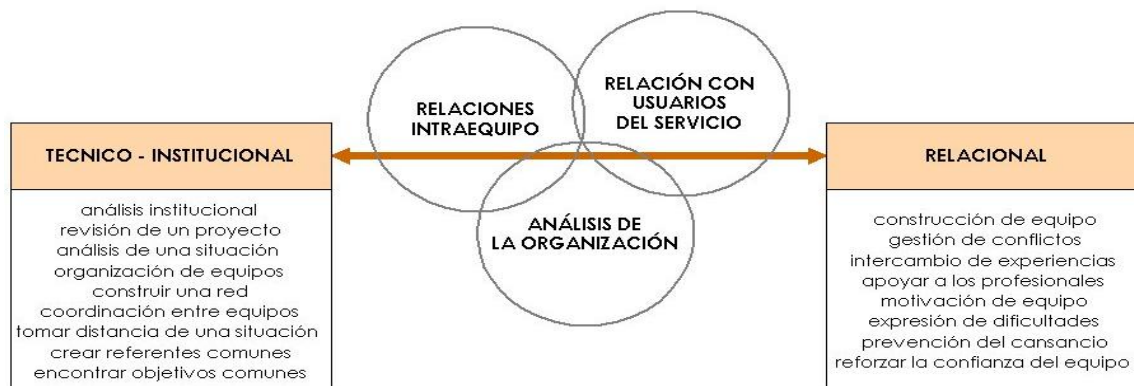
La elaboración de una definición ha requerido tomar en consideración los cambios de las profesiones sociales y, para lo cual, he necesitado recorrer un camino desde el pasado, ampliar la mirada y reflexionar sobre cuáles son las actividades que se propone a los profesionales actualmente, todo esto con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

---

<sup>2</sup> FREUDENBERGER, H. (1974). Staff burnout. *Journal of social Issues*. n. 30, pp. 119-165.

De todo lo analizado, considero que la actividad de la supervisión no encaja en una única definición consensuada; se puede hablar de una actividad plural e hiperdefinida, lo cual desemboca naturalmente en prácticas y condiciones de su ejercicio diversas. Cada supervisor singulariza su práctica.

Una coincidencia es relevante 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 una parte relacional. También 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 supervisados, los profesionales, y el foco, la intervención, los sentimientos, los valores, el modelo de interpretación que se manifiestan en su actitud y orientación con las personas atendidas, con los colegas y también con un 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 subjectivación y de incertidumbre que se dan en las prácticas sociales.

### **LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN EN LA SUPERVISIÓN**

Son muchos y diferentes los objetivos que persigue la supervisión. Cada autor y sobre todo cada supervisor estructuran objetivos diferentes. Aun así, todos coinciden que los participantes en

la supervisión se tienen que poner de acuerdo sobre el objetivo que quieren lograr. Estos objetivos se pueden agrupar de la manera siguiente:

- a) La supervisión que persigue la reflexión y mejora de la tarea. 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, es la propuesta de BARENBLIT<sup>3</sup>. Este objetivo permite aclarar y objetivar hechos o acciones profesionales y aprender desde la propia experiencia, mejorando la capacidad de intervención y de manejo del complejo entramado que se presenta en las intervenciones sociales.
- b) La supervisión destinada a la resolución de conflictos. La supervisión puede cumplir los objetivos de detectar conflictos individuales, tanto en el equipo como en la organización, y plantear interrogantes, y puede constituir un elemento generador de cambios. El tratamiento de conflictos como objetivo de la supervisión busca reconducirlos, no tanto para zanjarlos (a menudo no es competente) sino más bien con la intención de contenerlos. La resolución de conflictos implica aquellas maneras o métodos que, sin imposición de soluciones ni la eliminación del conflicto, sí que se esfuerzan que las partes involucradas encuentren por sí mismas maneras de resolverlos de forma satisfactoria para ambas.

---

<sup>3</sup> BARENBLIT, Valentin. (1997). Supervisión de equipos sanitarios en distintas instituciones. *V Jornadas Nacionales de APAG*, APAG. Asociación de psicoterapia Analítica, Sant Sebastià. Disponible en url: <<http://www.apagnet.net/publicaciones/textos/grup10.html>> [Acceso en 28 Junio 2011 14.00 h]

c) La supervisión como 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 intervenciones improvisadas cuando no se cuenta con la formación técnica necesaria para una actuación pertinente y oportuna. Como dice 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.*<sup>4</sup>

### **¿DE QUE TEMAS O CONTENIDOS TRATA LA SUPERVISIÓN?**

La investigación doctoral demostraba que las organizaciones o dispositivos se caracterizan por la existencia de multitud de interlocutores ante una situación y por eso los temas más tratados eran: a) la necesidad de coordinación y co-dependencia de los diferentes interventores sociales y socioeducativos a la hora de actuar .b) Muchos intermediarios en la toma de decisiones y en las jerarquías formales e informales. c) La existencia de las diferentes percepciones de la manera de actuar. d) Las demandas o los encargos fragmentados de las instituciones y también legislativos. Todos estos son los temas más tratados en el espacio de supervisión,

---

<sup>4</sup> BARENBLIT, Valentin. (1997). Supervisión de equipos sanitarios en distintas instituciones. V *Jornadas Nacionales de APAG*, APAG. Asociación de psicoterapia Analítica, Sant Sebastià. Disponible en url: <<http://www.apagnet.net/publicaciones/textos/grup10.html>> [Acceso en 28 Junio 2011 14.00 h ] p. 1



además del análisis de casos concretos que también se ven atravesados por las dinámicas presentes en el sistema institucional o profesional.

## **¿PARA QUIÉN Y CUANDO ESTÁ INDICADA LA SUPERVISIÓN?**

La supervisión no se ocupa de un solo sector. Si bien nació y se desarrolló en los campos sociales, aun así, 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 campo la multiplicación de ofertas de asesoramiento, como el entrenamiento personal (coaching) o la combinación de métodos de apoyo y consulta hacen más compleja su singularización.

Sin excluir ningún sector específico objeto de supervisión, los profesionales que ejercen prácticas vinculadas en la atención o ayuda a personas (donde la relación es relevante) son los que 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.*<sup>5</sup>

Los profesionales de centros sociales, de atención a familias, trabajadores sociales, educadores, psicólogos y pedagogos son el público más habitual, aunque también muestran interés presidentes

---

<sup>5</sup> RICH, Paul (1993). *La forma, la función y el contenido de la supervisión clínica: un modelo integrado, en la clínica del supervisor*. Nova York: Haworth Prensa Inc.

de organizaciones y directores de servicios, que buscan un lugar para compartir, intercambiar y revisar sus prácticas.

Sin embargo, las entrevistas realizadas para la investigación, así como mi propia sistematización de la experiencia como supervisora, me permiten afirmar que, 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— interesados por los cometidos de los servicios donde los profesionales son la clave.

La supervisión está indicada a la hora de ayudar a discernir el encargo social y los roles profesionales, y se manifiesta adecuada para fortalecer la identidad de equipos multidisciplinarios o interdisciplinarios. También resulta apropiada para iniciar cambios en equipos o grupos humanos de larga trayectoria histórica o, por el contrario, para nuevos equipos o para acometer nuevos proyectos. Es recomendable, de igual forma, para ayudar a aclarar situaciones de malestar o confusión en el interior de 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 y normalmente la demanda surge de organizaciones que están en proceso de cambio o bien tienen proyectos nuevos, nuevo personal, nuevos directivos. De centros u organizaciones que implantan sistemas de calidad y la supervisión forma parte de su plan de mejora. También de equipos u organizaciones que necesitan renovarse y buscan en la supervisión

una herramienta de reflexión y análisis o bien simplemente que la supervisión se incluye en los planes de formación permanente.

Los contextos preferentes para aplicar la supervisión y en los cuales se encuentra el 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.*<sup>6</sup>

Un grupo de profesionales supervisores franceses recogen la percepción siguiente de la figura del supervisor, la cual resulta ilustrativa de la apreciación creativa vinculada al ejercicio de la supervisión: *Nosotros somos interventores en el ámbito psicosocial que nos encontramos [...] entorno 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*

---

<sup>6</sup> ALBERT, Veronique; PIROTON, Gerard; SKA, Viviane (2006). Une approche conjointe de la supervision collective dans le non-marchand. *Revista Cahier*, n. 57-58. Bélgica: Laboratoire des innovations sociales.

*no sea nunca arrestado, posibilitando que pueda florecer la apertura.*<sup>7</sup>

## **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 en que se produce. La supervisión, 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 durante todo el proceso de supervisión.

La demanda de supervisión es un primer punto a tener en cuenta, dado que se relaciona directamente con cuestiones institucionales, contextuales y singulares con las cuales 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 tendrán que ser tenidos en consideración, antes que nada, para poder establecer sobre que se trabajará, puesto que cuanto más clara sea la demanda, más sólido será el proceso de supervisión.

---

<sup>7</sup> ALBERT, Veronique; PIROTON, Gerard; SKA, Viviane (2006). Une approche conjointe de la supervision collective dans le non-marchand. *Revista Cahier*, n. 57-58. Bélgica: Laboratoire des innovations sociales. p. 25

## LA DEMANDA EN LOS PROCESOS DE SUPERVISIÓN: ETAPAS DE UNA DECISIÓN.



Elaboración 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 o 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.<sup>8</sup>

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

<sup>8</sup> PUIG, Carmina (2010). Del supervisar y de la supervisión en la intervención social. *Revista RTS*. Barcelona: Col·legi Professional de DTS de Catalunya.

## **ELEMENTOS QUE ESTRUCTURAN UN ESPACIO DE SUPERVISIÓN**

En cuanto a la estructura, la supervisión tiene diferentes maneras de organizarse y varios métodos para realizarse: 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 grupos.

Supervisión en grupo: Normalmente se utiliza para agrupar varios profesionales que trabajan en diferentes servicios. Puede ser que sean del mismo ámbito, disciplina o no. En las sesiones, cada profesional tiene responsabilidades sobre un caso y expone la situación que se tiene que analizar y después, junto con el supervisor, cada cual recibe la supervisión del material expuesto. La confidencialidad y la cooperación de todo el mundo es imprescindible.

Supervisión de grupo: Es el sistema utilizado en los servicios en que los profesionales actúan como equipo y tienen que trabajar coordinados a la hora de 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. Entre ellos 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

Las sesiones de trabajo tienen que estar concertadas previamente con acuerdo del modelo y metodología que las enmarcará.

*Estructurar el tiempo:* Es recomendable trabajar una hora y media o dos durante el número de sesiones que se acuerden. Es recomendable establecer la frecuencia de las sesiones, la cual se tiene que 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.

Algunos compromisos a tener en cuenta: se tiene que *establecer un espacio* de trabajo de confidencialidad absoluta y privacidad sin interrupciones donde hay compromiso de asistencia y de participación con aportación de material a trabajar. Es importante la idea que todo el mundo es competente y todo el mundo se siente libre de decidirse sobre el proceso supervisado.

Para acabar, quiero compartir mi experiencia sobre el hecho que la práctica de la supervisión y el asesoramiento de equipos de servicios sociales esté apareciendo, aunque despacio, en los diferentes escenarios. Esto me parece una señal positiva e inequívoca de avance y de progreso profesional y organizacional.

En Cataluña, España, varios tipos de 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 servicios de supervisión externa y de este modo han apoyado 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.*<sup>9</sup>

Como cierre del artículo concluir que podemos decir que la supervisión es una herramienta que, después de décadas de prácticas, se muestra especialmente útil en la complejidad actual y a la hora de cuidar de los profesionales y las organizaciones. Permite 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 tiene sobre su tarea y los usuarios. La supervisión,

---

<sup>9</sup> España. Ley 12/2007, de 11 de Octubre, de Servicios Sociales. *Boletín Oficial del Estado*, número 266 de 6/11/2007, páginas 45490 a 45519.



pues, ofrece un espacio colectivo de apoyo para superar situaciones de presión y dificultad que se viven diariamente.

---



---

## NOTAS

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). Universitat Rovira i Virgili.

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS

RICH, Paul (1993). *La forma, la función y el contenido de la supervisión clínica: un modelo integrado, en la clínica del supervisor*. Nova York: Haworth Prensa Inc.

\* \* \*

### PERIODICOS CIENTÍFICOS

ALBERT, Veronique; PIROTON, Gerard; SKA, Viviane (2006). Une approche conjointe de la supervision collective dans le non-marchand. *Revista Cahier*, n. 57-58. Bélgica: Laboratoire des innovations sociales.

FREUDENBERGER, H. (1974). Staff burnout. *Journal of social Issues*. n. 30. New York. The Harworth Press, INC

LEAL, José (1993). Diálogo con Valentín BARENBLIT acerca de la supervisión institucional en los equipos de salud mental. *Revista. Asociación Española. Neuropsiquiatria*, vol. XIII, Suplemento II.

LEAL, José (2003). Motivació i desencant professional. Fòrum. *Revista del Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.

PUIG, Carmina. (2005). El agotamiento de los profesionales. La importancia de la supervisión. *Revista Trabajo Social y Salud*. Universidad de Zaragoza . Zaragoza.

PUIG, Carmina (2010). Del supervisar y de la supervisión en la intervención social. *Revista RTS*. Barcelona: Col·legi Professional de DTS de Catalunya.

\* \* \*

### TESIS Y TESINAS

PUIG, Carmina (2009). La supervisión en la intervención social. Un instrumento para la calidad y el bienestar profesional. Tesis (Doctoral). Disponible en (acceso libre) url: < <http://www.tesisenxarxa.net/> >

\* \* \*

### DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

BARENBLIT, Valentin. (1997). Supervisión de equipos sanitarios en distintas instituciones. V *Jornadas Nacionales de APAG*, APAG. Asociación de psicoterapia Analítica, Sant Sebastià.



Disponível em url: <<http://www.apagnet.net/publicaciones/textos/grup10.html>> [Acesso em 28/6/2011, 14.00h]

---

