

# Entendiendo la supervisión-una ayuda para enfrentar nuevos desafíos

## Understanding supervision-helping to meet new challenges

**PhD. MAUREEN COLE**

Maureen Cole es BA en Social Work y Ph.D, es miembro del Departamento de Política Social y actualmente está a cargo de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de Malta. Código Postal University of Malta, MSD 2080 Malta Building Humanities B (FEMA). E-mail: Maureen.cole@um.edu.mt

### Resumen

Este estudio trata de responder la pregunta: "Respecto de la práctica y experiencia de supervisión en Trabajo Social en Malta - ¿qué es la práctica propiamente tal? ¿Cómo viven esta práctica los supervisores y los supervisados?" La relevancia del estudio se basa en el hecho de que la supervisión es fundamental para el desarrollo profesional continuo de los trabajadores sociales. Kadushin y Harkness (2002) establecen la función educativa de la supervisión como central y como un aspecto clave en el rol de los supervisores. Chernesky (1986:132) también identifica la "profesionalización" como función clave de la supervisión. En este artículo es usado un estudio cualitativo de la práctica y la experiencia de supervisión de Trabajo Social en Malta como base para una mejor comprensión de la supervisión. Este entendimiento debería resultar útil para garantizar el buen uso de la supervisión en la preparación de trabajadores sociales para enfrentar los desafíos del siglo XXI.

**Palabras clave.** *Supervisión, educación, funciones, profesionalización.*

### Abstract

This study tries to find out the answer to the question 'The practice and experience of social work supervision in Malta - what is the practice like? How is this practice experienced by supervisors and supervisees? The relevance of the study is based on the fact that supervision is critical for the continuing professional development of social workers. Kadushin and Harkness (2002) regard the educational function of supervision as one of the core functions and as a significant aspect of supervisors' activities and responsibilities. Chernesky (1986:132) also identifies a key 'professionalization' function for supervision. In this article a qualitative study of the practice and experience of social work supervision in Malta is used as the basis for a better understanding of supervision. This understanding should prove helpful in ensuring good use of supervision for preparing social workers to confront the challenges of the 21st Century.

**Key words.** *Supervision, education, functions, professionalization.*

### Introducción

La supervisión es fundamental para el desarrollo profesional continuo de los trabajadores sociales. De acuerdo a Kadushin y Harkness (2002), la función educativa de la supervisión es una de las funciones centrales y un aspecto importante en las actividades y responsabilidades de los supervisores. Caspi y Reid (2002) le dan tanta importancia que incluso proponen un modelo de supervisión enfocado solamente en la función educativa. Chernesky (1986:132) también identifica una función clave

de "profesionalización" para la supervisión. Para ella, este es un proceso fundamental mediante el cual los trabajadores sociales continúan actualizados en temas profesionales tras haber completado su educación. Esto sugiere que la contribución de la supervisión a la formación de trabajadores sociales que pueden responder a los múltiples desafíos planteados por la coexistencia del crecimiento y la desigualdad social es más que evidente.

Se utilizará un estudio cualitativo de la práctica y la experiencia de la supervisión en Trabajo Social en

Malta como base para una mejor comprensión de la supervisión (Cole 2003), este entendimiento será de utilidad para asegurar un buen uso de la supervisión en la preparación de trabajadores sociales que han de enfrentar los desafíos del siglo XXI.

Los resultados de este estudio de supervisión indicaron que suponer que la supervisión serviría como un medio para la formación de trabajadores sociales en torno a los temas de la coexistencia de crecimiento económico y desigualdad social, es un supuesto riesgoso. Esto se debe a que no todo lo que debía hacerse mediante la supervisión se hizo realmente durante las sesiones de supervisión que se estudiaron. En el artículo se sugieren mecanismos que podrían ayudar a asegurar que el aporte efectivamente se lleve a cabo y que la supervisión pueda contribuir realmente a la formación de trabajadores sociales que estén preparados para abordar futuros desafíos.

**Marco para comprender la supervisión**

La pregunta de investigación que condujo este estudio fue “Respecto de la práctica y experiencia de supervisión en Trabajo Social en Malta - ¿qué es la práctica propiamente tal? ¿Cómo viven esta práctica los supervisores y los supervisados?”

Se utilizó el enfoque de teoría fundamentada (Strauss y Corbin 1990) para analizar cintas de audio de sesiones de supervisión “en vivo” y entrevistas en profundidad con cada uno de los cincuenta y seis (56) supervisores y supervisados. Durante la investigación se descubrieron diferencias entre las sesiones de supervisión, y estas diferencias

podieron corroborarse mediante el análisis de las entrevistas con los participantes. La explicación que se dio acerca de estas diferencias entre las sesiones de supervisión fue que la complejidad, el carácter múltiple y la posible incompatibilidad de las funciones de supervisión (Austin 1956; Erera y Lazar 1994) hicieron de ésta una tarea potencialmente imposible. Esto llevó a una “resolución” de sesiones de supervisión en una de cuatro direcciones a lo largo de un continuo Agencia/Persona. Se utilizó el término “resolución” ya que sugiere que el efecto fue el resultante de diversas fuerzas. “Resolución” también sugiere que hubo aspectos de la actividad de supervisión esperada que se omitieron e identificaron como “faltantes” en ella por parte de los supervisores y los supervisados.

Se identificaron cuatro “tipos” de sesiones de supervisión: la resolución orientada a la agencia (enfocada en asegurar el desempeño), la resolución orientada al caso (enfocada en casos y en la práctica de Trabajo Social), la resolución orientada al trabajador (enfocada en cómo el trabajo afectaba al trabajador) y la resolución orientada a la persona (enfocada en la persona del trabajador). Estas cuatro alternativas se consideraron como parte de un continuo, ya que se considera posible un movimiento entre las orientaciones, incluso si no suele ocurrir durante una sesión en particular. También se observó una división a medio camino de este continuo, donde se notó una separación entre aquellas resoluciones enfocadas en el trabajo y otras enfocadas en el trabajador.

El marco general que se desarrolló a partir del análisis de datos es el siguiente:

FIGURA 1  
MARCO GENERAL PARA EL ANÁLISIS DE SUPERVISIÓN

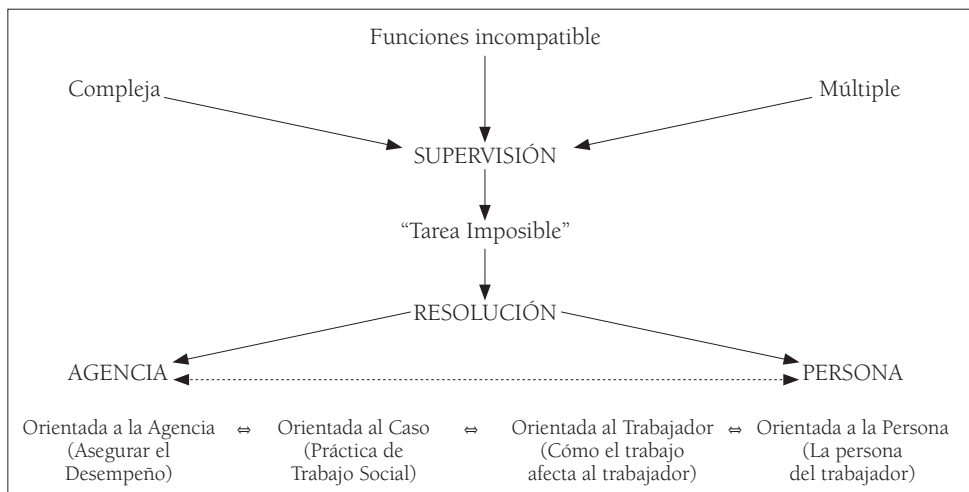


FIGURA 2  
UN ENFOQUE EN EL TRABAJO O EN EL  
TRABAJADOR EN SUPERVISIÓN

Enfoque en el Trabajo	Enfoque en el Trabajador
Supervisión Orientada a la Agencia	Supervisión Orientada al Trabajador
Supervisión Orientada al Caso	Supervisión Orientada a la Persona

No puede decirse que las cuatro resoluciones se adhieren estrictamente a las líneas funcionales, a pesar de que algunas resoluciones específicas se ajustan a ciertas funciones de supervisión más que a otras. Se puede ver que la resolución orientada a la agencia, con su énfasis en asegurar el desempeño, está más influenciada por la función administrativa o gerencial de la supervisión. Por otro lado, en la supervisión orientada al caso la función que prima es la educativa, y aquí el foco está en análisis de casos en profundidad y en la práctica de Trabajo Social. En las sesiones de supervisión orientadas al trabajador la función predominante es la de apoyo, donde el foco está en cómo el trabajo que los supervisados discuten con los supervisores los está afectando. En la resolución orientada a la persona, la principal influencia es nuevamente la función de apoyo; sin embargo, en este caso el foco se encuentra tanto en el trabajador como en la persona.

Este fuerte vínculo entre resoluciones específicas y funciones de supervisión no significa que no se lleven a cabo otras funciones durante dichas sesiones de supervisión. Estas también se realizan, pero el modo en que se llevan a cabo las otras funciones centrales (Sawdon y Sawdon 1995) se ve influenciado por la dirección de la resolución de la sesión de supervisión.

### Una mirada más cercana a las sesiones de supervisión desde cada resolución

#### Supervisión orientada a la agencia

Las sesiones de supervisión orientadas a la agencia se centraron en asegurar el desempeño, es decir, en que los trabajadores estuvieran haciendo su trabajo de manera apropiada en el contexto de la agencia.

Un indicador importante de este foco es la estrategia inicial de una de estas sesiones de supervisión orientadas a la agencia. El supervisor comenzó la

discusión intentando verificar si el supervisado estaba aplicando los criterios de la agencia para establecer prioridades en los casos:

Supervisor: Charles<sup>1</sup>, comencemos con el sistema que hemos adoptado para establecer prioridades en nuestros casos.

Supervisado: De acuerdo.

Supervisor: Hemos adoptado criterios específicos, pero tu situación es algo distinta a la de tus colegas porque tu carga de casos es un poco diferente. ¿Has aplicado los mismos criterios para establecer prioridades en tus casos?

Supervisado: Sí, los mismos.

La cantidad de temas tratados fue entre cuatro (4) y ocho (8), y por lo general se consideraron los casos más que temas generales. Si bien esto no siempre fue factible, se acordó que se discutirían tantos casos como fuera posible. La selección de temas varió y se dio tanto con supervisores como con supervisados. Cuando los supervisados seleccionaron casos, los motivos para la selección fueron generalmente que había algo que bloqueaba el progreso o cuando les era especialmente difícil lidiar con ellos. Los motivos de los supervisores eran similares, ya que normalmente escogieron casos en los que sabían que sus supervisados tenían dificultades o aquellos que llevaban mucho tiempo en su carga de casos. Este supervisado explicó sus motivos para la selección:

Entrevistado: Bueno, por lo general le hablo acerca de casos de los que debemos conversar. Sin embargo, si ella se entera acerca de algún caso, si está de turno y se entera de que ha habido avances en algún caso en particular, me pedirá que conversemos al respecto, pero esto casi nunca sucede. Por lo general soy yo quien le sugiere que hablemos acerca de algún caso.

Entrevistador: Y ¿cómo decides tú, Philip? Quiero decir, ¿cómo escoges tus casos?

Entrevistado: Bueno, normalmente elijo aquellos que están más “calientes” en ese momento, aquellos que requieren de intervención inmediata en crisis.

La principal responsabilidad de los supervisores era estructurar y conducir las sesiones. Al comienzo de las sesiones, esto lo hicieron clarificando la pauta

<sup>1</sup> Los nombres que aparecen en este trabajo son ficticios y se cambiaron para proteger las identidades de los participantes de la investigación y de los usuarios del servicio.

para la sesión y luego dirigiendo la sesión en torno a la pauta establecida. Por lo general, las sesiones de supervisión orientadas a la agencia se condujeron aun ritmo dinámico.

Los casos que presentaron los supervisados se analizaron con la ayuda de los supervisores, quienes solían sugerir las mejores alternativas para proceder. Por lo general, el cierre de las discusiones ocurrió con bastante rapidez. Una característica frecuente del modo en que se manejó el material fue un elemento de revisión.

Generalmente, las estrategias educativas implementadas por los supervisores se centraron en información acerca de las políticas y los procedimientos de las agencias de los supervisados o de otras agencias que podían ser de ayuda para los clientes. Los supervisores tendieron a sugerir el modo en que los supervisados podían proceder para ayudar a sus clientes. En esta cita, tomada de una entrevista con una supervisora, ella explicó que durante las supervisiones se hace una enseñanza acerca de ciertos procedimientos:

Entrevistada: ...Durante la sesión de supervisión, incluso durante esta sesión, uno tiende a entregar información, lo que es un tipo de enseñanza. Los supervisados aprenden cómo presentar una solicitud ante la corte, cómo depositarla, qué documentación se necesita en esos casos, etc.

En general, los principales aspectos procedimentales destacados por los supervisores durante las sesiones estuvieron orientados por las políticas de la agencia aplicables a los casos que los supervisados estaban manejando. A veces se utilizaron estrategias relativas a procedimientos para destacar asuntos más amplios, como los criterios para establecer prioridades en los casos.

En las sesiones de supervisión orientadas a la agencia, el apoyo se hizo en forma de comentarios positivos que hicieron los supervisores con respecto al trabajo de los supervisados. Esto también se dio cuando los supervisores respaldaron ciertas medidas que los supervisados pretendían tomar con sus clientes. Además se los apoyó mediante la información que los supervisores les entregaron con respecto a los procedimientos y a cómo proceder en casos algo difíciles. Los supervisores también apoyaron a sus supervisados al reconocer o preguntar cómo se sentían cuando lidiaban con situaciones complejas de clientes.

Los supervisados esperaban que las supervisiones fueran una oportunidad para que los supervisores guiaran, evaluaran y confirmaran su trabajo con los

clientes. Los supervisados querían que se los educara mediante las sesiones de supervisión. Ellos consideraron que centrarse en los principales casos era un aspecto esencial de las supervisiones, y esperaban que estas se realizaran de forma regular, posiblemente una vez por semana. Generalmente, esta discusión de casos concluyó en planes de acción acordados que luego podrían seguir. Los supervisores dijeron que ellos utilizan la supervisión para saber cómo progresan los casos, con el fin de poder ayudar a que sus supervisados tomen decisiones apropiadas sobre cuál es la mejor manera de intervenir. Ellos esperaban usar la supervisión para asegurarse de que se cumplieran las políticas y para guiar y enseñar a sus supervisados. Los supervisores señalaron que también esperaban usar las sesiones de supervisión para discutir temas más amplios que afectaban su trabajo y su agencia. Además, indicaron que las sesiones de supervisión son mecanismos importantes para cumplir sus propias responsabilidades para con la dirección de la agencia.

### Supervisión orientada al caso

Las sesiones de supervisión de Trabajo Social dentro de la resolución orientada al caso se centraron en la práctica del trabajador social. Por lo general, estas sesiones implicaban consideraciones a fondo acerca del trabajo que realizaban los trabajadores sociales con sus clientes. A veces, la sesión se centró en la consideración detallada de un caso, como en el siguiente ejemplo:

Supervisor: ¿Veamos entonces el caso que has preparado para hoy para comenzar desde ahí?

Sin importar la cantidad de casos tratados, a pesar de que normalmente no superó los cinco (5) o seis (6), estas sesiones se caracterizaron por centrarse en el caso y en la práctica directa del trabajador social con los clientes. El foco en los casos y el trabajo con los clientes condujo a distintos énfasis: en algunas sesiones se consideró principalmente una profundización en la evaluación de un caso presentado por el supervisado y en otras se exploraron opciones y se decidió cuál era el mejor plan de acción para la intervención.

Nuevamente, las estrategias iniciales de las sesiones de supervisión fueron indicadores útiles de dónde estaba el foco en las sesiones de supervisión orientadas al caso. El siguiente ejemplo muestra que el foco estaba claramente en los casos y en la discusión de casos:

Supervisor: Veamos los casos que quieres discutir hoy. Dame algunos antecedentes sobre los casos

y luego podemos discutirlos como normalmente lo hacemos.

Cuando los supervisores implementaron estrategias educativas, estas solían estar asociadas al caso que se estaba estudiando.

Estaban relacionadas a:

- necesidades de los clientes;
- proponer un plan de acción para el trabajo posterior con los clientes; y
- estudiar requerimientos de terceras personas y su efecto en el trabajo con usuarios de servicios.

Los procedimientos que se consideraron durante las sesiones de supervisión orientadas al caso solían ser aquellos ligados a los casos, a los clientes o a la práctica misma de Trabajo Social. La orientación al caso también se vio en el apoyo entregado por los supervisores al trabajo de los supervisados con los usuarios del servicio. Los felicitaron por su trabajo con los clientes, reconocieron y mostraron empatía con los sentimientos generados por algunos casos y entregaron retroalimentación con respecto al modo en que se estaba dando la relación con un cliente.

Usualmente, las expectativas de los supervisados y los supervisores con respecto a la supervisión se centró en casos y en la práctica de Trabajo Social.

Los supervisados esperaban:

- una discusión en profundidad de los casos;
- una oportunidad para reflexionar acerca de sus casos;
- un análisis objetivo de casos;
- seguridad de que estaban manejando su trabajo de casos de manera apropiada;
- orientación acerca de cuál era la mejor manera de proceder;
- una mejor organización de su trabajo con clientes;
- apoyo moral y práctico; y
- mejores relaciones laborales con sus colegas.

Los supervisores esperaban:

- ayudar a los supervisados, permitiéndoles exponer sus ideas para darles una opinión;
- conocer el trabajo que se hacía con los clientes y saber que los supervisados habían hecho bien ese trabajo;
- ayudar a que los supervisados se responsabilizaran por su trabajo con los clientes; y

- tratar cualquier tema que los supervisados quisieran discutir en la sesión.

Los fundamentos de la supervisión para supervisores y supervisados dentro de esta resolución incluyó la discusión de casos, en especial de aquellos casos más difíciles y complejos. También implicaron una reflexión y evaluación de los casos que se estaban tratando para asegurarse de que los trabajadores sociales desarrollaran sus capacidades profesionales en el proceso, porque la supervisión se considera una herramienta de aprendizaje y enseñanza. A esto se unía la noción de que la supervisión era el espacio y tiempo que tenían los supervisados para reflexionar. Los supervisores señalaron que la elección de cómo utilizar la sesión de supervisión recaía en los supervisados. Desde el punto de vista de los supervisados, una dimensión esencial de este tipo de supervisión era la ventaja que ganaban de la perspectiva alternativa en los casos. Esa supervisión está ahí para entregar apoyo, y surgió un fuerte crecimiento por parte de los supervisados. Resulta interesante notar que un supervisado se opuso al uso del término “supervisor”, ya que este sugiere inspeccionar y revisar el trabajo. Propuso que se cambiara el término, ya que para él la supervisión tiene que ver con apoyo y no con revisión:

Entrevistado: Yo no uso el término “supervisión” fuera del ámbito de Trabajo Social porque solía decirlo con cierto orgullo, ya que para mí la supervisión es apoyo, ¿no es así? Pero las personas externas al ámbito de Trabajo Social lo entendían mal... Creo que el término “supervisor” necesita cambiarse...

Este aspecto también se apoya en el hecho de que los supervisores y los supervisados describieron sus relaciones de supervisión como de “iguales”. Los supervisados las describieron como oportunidades de consulta y discusión de casos, similar a la consulta entre pares para algunos.

La literatura acerca de supervisión indica que las principales funciones de la supervisión son administración o gestión, educación y apoyo (Payne y Scott 1982; Kadushin y Harkness 2002; Tsui 2005). Las descripciones de supervisión entregadas por los participantes de sesiones de supervisión orientadas al caso sugieren que las funciones educativa y de apoyo se llevaron a cabo de manera bastante fuerte, incluso si estaban limitadas y enfocadas en temas relativos a casos. Por otro lado, se mencionó muy poco la función administrativa o gerencial de la supervisión, e incluso en situaciones en las que

se llevaron a cabo algunos aspectos de ella, el foco del caso estuvo siempre en la realización. A pesar de ello, los supervisores y supervisados estaban conscientes de las expectativas más amplias asociadas a la supervisión de Trabajo Social. Estas expectativas más amplias implicaban que había funciones o aspectos de funciones de supervisión que no se realizaban mediante la supervisión, y que por tanto estas no se llevan a cabo en absoluto o se realizan por otros medios.

### Supervisión orientada al trabajador

El objetivo de las sesiones orientadas al trabajador fue que los supervisores se centraran en los trabajadores, de modo de que pudieran asegurar y mejorar su funcionamiento.

En este ejemplo se ve el foco de la supervisora en la trabajadora al preguntarle por su salud, ya que sabía que había estado enferma y que se había ausentado del trabajo por un tiempo:

Supervisora: Has estado enferma, ¿no es así?

Supervisada: Bueno, estuve en el extranjero por casi tres semanas, pero en total he estado ausente del trabajo por cuatro semanas.

Los temas tratados durante estas sesiones fueron pocos y solían ser asuntos generales en lugar de casos, a pesar de que a veces sí se discutieron los casos. Más allá de lo que se conversara en las sesiones, el foco fue cómo estos temas o casos tenían un impacto en el trabajador, en lugar de cómo el trabajador manejaba los casos. La elección de temas para discutir recayó principalmente en los supervisados. Los supervisores influyeron poco en la selección; normalmente respondieron a lo que los supervisados escogían discutir. Los motivos que tuvieron los supervisados para decidir qué discutir eran que los temas afectaban mucho su trabajo o que no habían sido capaces de resolverlos. Cuando los supervisados llevaron casos a las supervisiones, por lo general eran aquellos casos que les eran difíciles de tratar y sobre los cuales querían conversar.

Por lo general, la estructura de las sesiones de supervisión orientadas al trabajador se vio influenciada tanto por los supervisores como por los supervisados, aunque los supervisados tuvieron un efecto muy importante ya que eran ellos quienes decidían lo que se discutiría durante las sesiones. Los supervisores ejercieron su influencia a través de las preguntas que plantearon y los resúmenes que hicieron para conducir las sesiones y para informar a los supervisados acerca de lo que estaban entendiendo. Los supervisores utilizaron el material

presentado como punto de partida para descubrir y profundizar en la experiencia de los supervisados con respecto a cada situación. La preocupación de los supervisores era conducir la sesión en la dirección que mejor cumpliría con las necesidades de los supervisados, como lo muestra este extracto de una entrevista con un supervisor:

Entrevistado: ...Yo marco el ritmo, y si no logro marcar el ritmo, diría que el ritmo lo marcan...

Entrevistador: Sus necesidades...

Entrevistado: ...sus necesidades y la manera en que yo respondo a sus necesidades, y eso también es útil. No, "también" no. Eso es útil, punto.

En general, las estrategias educativas implementadas durante las sesiones de supervisión orientadas al trabajador se centraron en los trabajadores, y pretendían ayudarlos a convertirse en mejores trabajadores y a desarrollar su autoestima en el proceso.

Esta supervisora ayuda a que su supervisado explore lo que lo había ayudado a lidiar con un incidente difícil:

Supervisado: Ahora estoy tranquilo, pero en la mañana no estaba muy contento, no estaba muy calmado, así es que...

Supervisora: ¿Cómo has logrado tranquilizarte?

Supervisado: Ha sido un día ajetreado, con muchos otros casos.

Fueron pocas las estrategias relativas a procedimientos implementadas durante las sesiones de supervisión orientadas al trabajador, y se centraron principalmente en ayudar a que los trabajadores funcionaran mejor, en reducir su ansiedad y en alentarlos a que compartieran sus responsabilidades con colegas o directores. Los supervisores apoyaron a los supervisados mostrándoles que estaban interesados en ellos como personas, expresándoles preocupación abiertamente, alabándolos y ayudándolos a tomar las acciones necesarias para cuidarse a sí mismos.

Los supervisados esperaban utilizar las sesiones de supervisión para:

- ayudarlos a funcionar bien en lugar de ayudarlos con sus casos;
- aclarar sus pensamientos;
- servir como oportunidades de confirmación y afirmación;
- discutir temas problemáticos;
- ser desafiados;
- ser escuchados; y
- desahogarse.

Los supervisores dijeron que querían utilizar las sesiones de supervisión para:

- ayudar a que los trabajadores hagan su trabajo de manera competente;
- dar tiempo a los trabajadores para que hablen sobre cosas que para ellos son importantes;
- ayudar a que los trabajadores se cuiden; y
- ayudar a que los supervisados se sientan cómodos en su relación con ellos.

Así es como una supervisora describió lo que considera el punto central de la supervisión:

Entrevistada: ...Así percibo la supervisión. Para mí, la supervisión es una interacción entre su vida profesional y personal y el modo en que se entretienen. Para mí, lo ideal sería un poco de enseñanza y un poco de la mezcla entre lo personal y lo profesional. Es como un desarrollo educativo pero a la vez profesional.

(iii) Supervisión orientada a la persona

En las sesiones de supervisión dentro, de esta resolución, el foco estuvo en el supervisado como persona. Esto lo demuestra la estrategia inicial de una de estas sesiones de supervisión orientadas a la persona. El tono lo dio rápidamente la respuesta de la supervisora ante la ansiedad de la supervisada tras haberle preguntado cómo se sentía, lo que sugiere el comienzo de una sesión de apoyo más que de supervisión:

Supervisora: Primero que nada, ¿cómo estás?

Supervisada: Tengo algo de sueño, porque estuve toda la noche... Creo que solo dormí una media hora; solo una media hora de sueño profundo. Toda la noche escuchaba...

Supervisora: Estabas preocupada. Estabas estresada.

En general, la cantidad de temas tratados durante las sesiones de supervisión orientadas a la persona fue uno (1) o dos (2), y fueron más temas que casos. La selección de temas de discusión recayó normalmente en los supervisados, quienes decidieron hablar acerca de asuntos que los preocupaban. Los supervisores sí participaron en este proceso, ya que por medio de su receptividad hacia las preocupaciones de sus supervisados los alentaron a hablar acerca de sus inquietudes.

Tanto los supervisores como los supervisados tuvieron una participación a la hora de estructurar y conducir las sesiones de supervisión; no obstante, el papel de los supervisores fue más importante.

Esto lo hicieron mediante preguntas e interpretaciones que tendían a ayudar a que los supervisados ahondaran en las respuestas a las situaciones que enfrentaban. Por lo general, no se acordó una pauta al comienzo de las sesiones de supervisión orientadas a la persona.

Usualmente, los supervisores escogieron el material presentado por los supervisados, ayudándolos a profundizar en los análisis de sus reacciones ante las situaciones difíciles de las que conversaron.

Las estrategias educativas implementada por los supervisores durante las sesiones de supervisión orientadas a la persona, se centraron en los mismos supervisados y pretendían hacerlos conscientes de sus propios procesos internos y ayudarlos a entenderse mejor a sí mismos y su comportamiento. Los supervisores utilizaron sugerencias, ofrecieron interpretaciones e hicieron recomendaciones para comunicar sus puntos de vista. En esta cita, la supervisora le sugiere a su supervisada una actitud para ayudarla a lidiar con una situación difícil.

Supervisora: Al mismo tiempo, debemos darnos cuenta de que la maldad está ahí y seguirá ahí. De ser posible, podemos contrarrestarla con la bondad. Pero en algunas situaciones no podemos hacerlo. Debemos asumir que tenemos límites. ¿Qué te parece?

Supervisada: A veces es difícil de aceptar. Pero sé que esa es la realidad.

Casi no se implementaron estrategias relativas a procedimientos. Cuando sí las hubo, los supervisores las utilizaron para apoyar a sus supervisados.

En las sesiones de supervisión orientadas a la persona prevaleció el apoyo. En muchas ocasiones, los supervisores reaccionaron ante los supervisados con empatía. Comprendieron los sentimientos de los supervisados y reconocieron su dolor. Los supervisores también los apoyaron al ayudarlos a explorar lo que les era útil y lo que podría ser de ayuda en el futuro.

Los supervisores esperaban que las sesiones de supervisión orientadas a la persona fueran efectivas de la mejor manera posible para los supervisados.

Esperaban utilizar las sesiones de supervisión para:

- ayudar a que los supervisados estuvieran más conscientes de asuntos que podrían no percibir;
- desafiar a los supervisados ante algún punto ciego; y
- ayudar a que los supervisados reconocieran sus limitaciones.

Los supervisados esperaban utilizar las sesiones de supervisión:

- para conversar acerca de temas que los preocupaban;
- para descargarse de sus preocupaciones;
- para que se les entregara orientación a nivel personal más que con respecto al trabajo; y
- como tiempo para ellos mismos más que para recibir consejos prácticos sobre casos.

### **¿Cómo puede utilizarse la supervisión para preparar de mejor manera a los trabajadores para los desafíos del siglo XXI?**

A modo de conclusión, se entregarán algunas recomendaciones para ayudar a hacer un mejor uso de la supervisión en el contexto de nuevos escenarios del siglo XXI.

Una importante conclusión que puede hacerse en base a los resultados de este estudio es que los cuatro tipos de sesiones de supervisión que se identificaron son muy distintos en naturaleza y énfasis. No obstante, si bien el reconocimiento de dichas diferencias es importante, no se trata del punto crucial en este contexto. Lo decisivo es que suponer que la supervisión será el foro para la educación acerca de algunos asuntos específicos que son desafíos importantes del siglo XXI podría ser riesgoso, ya que —como se vio en los resultados del estudio— el modo en que se implementó la función educativa de la supervisión dependió en gran medida de la resolución de la sesión. Esto significa que deben utilizarse otras maneras para garantizarlo.

### **¿Cuáles son las acciones que pueden tomarse y los mecanismos que se pueden emplear?**

Un aspecto general en este contexto es la importancia de promover las organizaciones del sector servicios que apoyan a las culturas y organizaciones de aprendizaje (Hopkins y Austin 2004). Hopkins y Austin (2004:5) corroboran la visión de que “los supervisores y su personal toman parte de un aprendizaje continuo”. Además, señalan que esta visión requiere de un cambio en el modo en que las organizaciones del sector servicios perciben la supervisión. Este cambio en la visión es el que acá se aprueba.

Los resultados de la investigación indican que se necesitan mecanismos que conduzcan a que lo que ocurre durante el encuentro de supervisión individualizada amplíe y profundice la visión del

supervisado. Este mayor conocimiento ayudará a garantizar que las sesiones de supervisión se utilicen como oportunidades para el aprendizaje y el desarrollo en torno a temas más vastos.

Algunos mecanismos útiles podrían ser:

- una evaluación regular de la supervisión desde la perspectiva tanto del supervisado como del supervisor;
- una supervisión de los supervisores; y
- una revisión de los registros de supervisión.

Como se mencionó anteriormente, uno de los principales resultados del estudio es que se descubrió que las sesiones de supervisión omitieron algunos aspectos de la actividad y que la supervisión de algún modo se “redujo”. Una de las herramientas que pueden ayudar a prevenir esto es un conjunto bien articulado de políticas de supervisión. Estas sirven de estándar para determinar qué sesiones de supervisión podrían evaluarse. La política incluiría una recomendación para una evaluación y revisión regular de la supervisión (Morrison 2005).

Los contratos de supervisión también pueden ser de gran ayuda para determinar la pauta de supervisión. Brown y Bourne (1996) señalan que el proceso mismo que llevan a cabo los supervisores y los supervisados al comienzo de su trabajo en conjunto los ayuda a reconocer aquellos temas que deben tratarse mediante la supervisión. Es acá donde podría comenzar el aprendizaje acerca de temas sociales y globales más amplios.

El formato para el registro de supervisión también puede contribuir. Diversos autores han recomendado el uso de formularios estandarizados que podrían incluir una nota acerca de los temas discutidos, las acciones a tomar y quién y dónde se realizan (Stanners 1995; Weiner 1995). Estos formularios son útiles; sin embargo, lo importante es que el registro no se relacione estrictamente con temas de clientes sino que también incluya temas más amplios relativos a los trabajadores, que podrían surgir durante las sesiones de supervisión. Estos temas relativos a los trabajadores podrían incluir la necesidad que tiene un supervisado de recibir capacitación adicional respecto de los temas sociales más amplios.

La supervisión grupal puede utilizarse en conjunto con conferencias individuales como un foro alternativo mediante el cual puede realizarse la supervisión. Como lo señalan Kadushin y Harkness (2002), y Brown y Bourne (1996), este foro alternativo permite que los supervisores tengan la oportunidad



de usar una variedad más amplia de experiencias de enseñanza y aprendizaje. Kadushin y Harkness (2002) mencionan como ejemplos el uso de dramatizaciones, videos, cintas de audio, presentaciones de panel y presentaciones por parte de un especialista. La sesión de supervisión grupal se presta para enseñar acerca de temas sociales más amplios, como la desigualdad social.

Gitterman y Miller (1977) indican que no se le ha puesto suficiente atención a las responsabilidades educativas de los supervisores, y que se le ha prestado demasiada atención a percibir la relación supervisor-trabajador como análoga a la relación trabajador-cliente. Esta noción ha traído consecuencias en los programas de capacitación para supervisores, que se han enfocado principalmente en estos aspectos. La capacitación de supervisores puede utilizarse como una oportunidad para estudiar la función educativa en mayor detalle, y también para entregar un aporte acerca del modo en que se lleva a cabo el aprendizaje sobre temas sociales y globales más amplios.

El principal objetivo de este estudio fue reafirmar el rol de la supervisión como uno de los mejores foros de educación de trabajadores sociales para responder a múltiples desafíos impuestos por los nuevos escenarios del siglo XXI. Esta afirmación se hizo usando como telón de fondo los resultados de un estudio de supervisión de Trabajo Social en Malta.

## Referencias

- AUSTIN, L.N. (1956). "An Evaluation of Supervision", *Social Casework*, 37, Octubre: 375-382.
- BROWN, A. & BOURNE, I. (1996). *The Social Work Supervisor: Supervision in community, daycare and residential settings*. Buckingham y Philadelphia: Open University Press.
- CASPI, J., REID, W. (2002). *Educational Supervision in Social Work: A task-Centered Model for Field Instruction and Staff Development*. Nueva York: Columbia University Press.
- CHERNESKY, R.H. (1986). "A New Model for Supervision". En N. Van den Bergh y L.B. Cooper (eds) *Feminist Visions for Social Work*. Silver Spring, MD: National Association of Social Workers Press.
- COLE, M. (2003). *The Practice and Experience of Social Work Supervision: An Analysis of Supervisory Practices in Malta*. Tesis doctoral no publicada, University of East Anglia, Inglaterra.
- ERERA, I.P. & LAZAR, A. (1994). "The Administrative and Educational Functions in Supervision: Indications of Incompatibility", *The Clinical Supervisor* 12,2: 39-55.
- GITTERMAN, A. & MILLER, I. (1977). "Supervisors as Educators". En F.W. Kaslow and Associates (Des) *Supervision, Consultation and Staff Training in the Helping Professions*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers:
- HOPKINS, K.M. & AUSTIN, M. (2004). "The Changing Nature of Human Services and Supervision". En M.J. Austin y K.M. Hopkins (eds) *Supervision as Collaboration in the Human Services: Building a Learning Culture*. Thousand Oaks, California: Sage.
- KADUSHIN, A. & HARKNESS, D. (2002). *Supervision in Social Work*. (4ta edición), Nueva York: Columbia University Press.
- MORRISON, T. (2005). *Staff Supervision in Social Care: Making a real difference for staff and service users*. Brighton, Inglaterra: Pavilion Publishing (Brighton) Limited.
- PAYNE, C. & SCOTT, T. (1982). *Developing Supervision of Teams in Field and Residential Work*. Londres: National Institute for Social Work.
- SAWDON, C. & SAWDON, D. (1995). "The Supervision Partnership a whole greater than the sum of its parts". En J. Pritchard (ed) *Good Practice in Supervision statutory and voluntary organisations*. Londres: Jessica Kingsley Publishers.
- STANNERS, C. (1995). "Supervision in the Voluntary Sector". En J. Pritchard (ed) *Good Practice in Supervision*. Londres: Jessica Kingsley.
- STRAUSS, A., & CORBIN, J. (1990) *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Newbury Park, California: Sage.
- TSUI, M.S. (2005). *Social Work Supervision: Contexts and Concepts*. Thousand Oaks, California: Sage.
- WIENER, R. (1995). "Supervision in a Residential/Day Care Setting". En J. Pritchard (ed) *Good Practice in Supervision*. Londres: Jessica Kingsley.