

La supervisión en Trabajo Social: un espacio de prevención

Graciela Tonon¹

La supervisión es un proceso teórico-metodológico-práctico que forma parte del origen de la profesión del Trabajo Social. Altamente valorada en sus orígenes, el correr de los años la fue relegando en la práctica profesional cotidiana, de esta manera espacio instituido y dedicado a la supervisión, se fueron perdiendo y diluyendo en la angustiante y caótica vida organizacional.

El escenario académico no quedó fuera de la historia y una vez más, como en otros casos, la supervisión dejó de tener un lugar protagónico en los planes de estudio de distintas unidades académicas. Una observación rápida de la realidad de la formación académica nos muestra la no-inversión hecha por las instituciones de educación superior, en la capacitación y valoración de los/las colegas dedicados/as a esta tarea.

Como anticipo de un nuevo texto que editará Espacio Editorial en Argentina, y con el objetivo de aportar al debate sobre el tema, es que en esta oportunidad quiero compartir esta breve reflexión.

Un poco de historia

La supervisión ha sido tradicionalmente un proceso metodológico en la historia del Trabajo Social. En la década del 40, el Trabajo Social norteamericano

¹ Dra. en Ciencia Política. Magíster en Ciencia Política. Lic. en Servicio Social. Profesora Titular Universidad Nacional de La Matanza, Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Universidad del Museo Social Argentino. Directora de proyectos de investigación a nivel nacional. Primary researcher International Wellbeing group. Perito trabajadora social -Tribunal de Menores. Pcia. de Bs. As. Argentina. Autora de textos en español e inglés.

caracterizó a la supervisión como un proceso educativo, al cual luego combinó con el manejo de la administración para el logro de la eficiencia en el desarrollo del trabajo cotidiano de los/as trabajadores/as sociales. (Robinson, 1949). En Bélgica, Tuerlinckx (1962) definía la supervisión centrándola en la prestación de una ayuda real, coincidiendo con la idea de la profesión que predominaba en esa época.² En 1976, Kadushin definió la supervisión poniendo el énfasis en la importancia de la relación que se establece entre supervisor y supervisado convirtiéndose, de esta manera, el eje relacional en el centro del proceso de supervisión. Kaiser (1992) retomando la idea original de Kadushin señaló la existencia de un paralelo entre lo que sucede en la relación supervisor/a-supervisado/a y lo que posteriormente sucede en la relación supervisado/a-persona/s que atiende, señalando que esta interacción afecta directamente la relación de este/a último/a con las personas.

Si en la actualidad y siguiendo a Payne (1994) consideramos que Trabajo Social se construye socialmente: ¿cómo definir la supervisión?

En primer lugar diremos que si los conceptos son construcciones que se interrelacionan en un contexto, la utilización de los mismos requiere de la referencia al sistema total de relaciones en el cual se encuentran insertos:

“Cuando se habla de conceptos se hace referencia a conceptos contruidos, a construcciones operadas por el investigador sobre la realidad social. Esto significa el reconocimiento de que los hechos no hablan por sí mismos, es decir, no tienen un sentido independiente de la grilla de lectura que cada uno le aplique”³

De esta manera es necesario que al hablar de *supervisión* tengamos en cuenta que es un concepto construido dentro de un marco histórico-político-económico-social y que dado que la experiencia de supervisión en los países

² de Bray, L y Tuerlinckx, J. *La asistencia social individualizada*. Editorial Aguilar. Madrid. 1962 pág. 203

³Gutiérrez, A. *Pierre Bordieu: las prácticas sociales*. Centro Editor de América Latina. Bs As. 1994. p. 9

latinoamericanos dista mucho de ser similar a la experiencia en los países del hemisferio norte, y si bien al principio recordábamos las definiciones de supervisión que se construyeron en aquellas latitudes, lo que nos preocupa en la actualidad, es encontrar una salida a la situación que vivimos en estas latitudes.

He aquí nuestra propia definición

La supervisión es un proceso teórico-metodológico que tiene como objetivos el aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades, necesarios para el desempeño profesional cotidiano, así como la reflexión acerca del impacto afectivo y emocional que genera en el supervisado la atención de cada situación en la cual hubiera actuado profesionalmente.

La supervisión trabaja con lo cotidiano en tanto categoría central, teórica y empírica, dado que lo cotidiano es el piso donde se reproducen las relaciones sociales. Asimismo, y en tanto consideramos que lo cotidiano no es diáfano, su aprehensión implica su develamiento. (CELATS, 1986).

El saber y el sentir en la supervisión

Lejos de pensar que el rol supervisor implica estar por “encima de” o “ser superior a”, consideramos que el mismo queda definido por estar en una posición diferente, que claramente no implica una posición superior.

La otra cuestión radica en explicar que cuando hablamos de conocimiento y/o de saber, no nos estamos refiriendo solamente a la teoría, sino que incluimos a la práctica. En Trabajo Social a menudo la teoría se contempla como algo autoritario o como un añadido a la práctica, en vez de cómo un elemento útil a la misma (Healy, 2001). La nuestra es una profesión que ha basado tradicionalmente sus prácticas en teorías externas a ella y que en algunos casos ni siquiera han sido sometidas a discusión, a tal punto que la búsqueda del conocimiento pareciera

haberse dado en cualquier otro lugar que no fuera la práctica del Trabajo Social⁴. Pero las distintas teorías que sustentan a Trabajo Social, tienen más aspectos en común que diferencias, y estos aspectos provienen de los contextos sociales en los cuales se desarrolla la profesión. De esta manera las nuevas ideas que surgen pasan por un proceso de naturalización por el cual llegan a ajustarse al entramado de la disciplina⁵

En cuanto a la práctica, coincidimos con Vélez Restrepo (2003) cuando dice :

“La práctica como acción racional es ejecutada por sujetos reales y la sistematización de sus acciones puede, en un momento dado, aportar a la producción de conocimiento sobre la realidad en que se actúa, pero ella en sí misma no constituye teoría: es un error pensar que las prácticas profesionales como tales producen teoría, en ellas afloran situaciones, eventos y particularidades que sirven como insumos para avanzar en la comprensión de ciertos fenómenos sociales susceptibles de soportar elaboraciones teóricas siempre y cuando se sometan a rigurosos procesos de mediaciones y abstracciones”⁶

Entonces y de acuerdo a todo lo explicitado podemos concluir diciendo que la cuestión del saber lejos de ser simplemente una cuestión teórica, se torna una cuestión compleja y multifacética, en la cual la práctica tiene un rol protagónico.

El espacio de la supervisión es un espacio en el cual se despliegan afectos y emociones. La angustia por la tarea, ya sea en el caso de los estudiantes por ser su primera experiencia, o en el caso de los y las profesionales con muchos años de trabajo en la profesión por ser la reiteración de situaciones consideradas “sin salida”; siempre aparece. El sentir, tantas veces subestimado, tantas veces relegado, se hace presente de manera tan fuerte en la experiencia profesional que

⁴ “Es curioso que los aspectos concretos de la práctica cotidiana no suelen informar directamente el desarrollo de las teorías de la práctica”. En Healy, K. Op.cit. p. 20

⁵ Tema desarrollado por Payne, M. En *Teorías contemporáneas del Trabajo Social*. Paidós. Barcelona. 1995. p. 62

⁶ Vélez Restrepo, O. Óp. cit. p. 28

a veces logra opacar el conocimiento teórico adquirido, y de esta manera una emoción logra hacernos pensar y decir lo que intelectualmente sabemos que no es así.⁷

El/la supervisado/a necesita sentir confianza en su supervisor/a, entendiendo por tal una relación de contención que estimule la colaboración y se conforme como un aspecto central de la experiencia social. Dice Schlemenson al respecto:

“La confianza permite contener la incertidumbre frente a lo nuevo, a lo desconocido, a los resultados impredecibles de un emprendimiento determinado, a los riesgos implícitos en una situación de crisis o cambio.....permite desarrollar proyectos.....fortalece el compromiso recíproco.....”⁸

De esta manera la confianza se convierte en un pilar fundamental de la relación que se establece entre supervisor/a-supervisado/as. Si no sentimos que podemos decirle a nuestro/a supervisor/a todo lo que nos ocurre y todo lo que sentimos libremente, difícilmente esa instancia metodológica nos sirva para nuestro crecimiento profesional y personal.

El rol supervisor y la distancia óptima.

El rol supervisor es un rol que no puede actuarse desde la teoría solamente, ya que la supervisión es un proceso que se desarrolla en un contexto (pedagógico –asistencial) incluido en un contexto más amplio (político-histórico-económico-social). Es por esto imposible que un/a supervisor/a no tenga dominio de la práctica. El-ella estará necesariamente abierto a las palabras, los gestos, las miradas y los silencios de sus supervisados/as, pudiendo ser de esta manera considerado un *observador incluido*.

⁷ Citamos aquí como ejemplo ciertas situaciones vividas en el aula al supervisar alumnos/as que analizan la realidad de un caso impregnados por el impacto emocional que les ha producido el mismo.

⁸ Schlemenson, A. *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Paidós. Bs. As. 1990.p.53

En este sentido, Schön (1992) propuso trabajar desde la reconstrucción de las experiencias que implica:

- a. reconstruir las situaciones donde se produce la acción, es decir redefinir situaciones problemáticas
- b. reconstruir el sí mismo que implica la estructuración de conocimientos y el diseño de estrategias de acción.
- c. reconstruir los supuestos teóricos que están en la base.

Dado que el/la supervisor/a trabaja con el material que el/la supervisado/a trae y se dedica a analizarlo, diremos que:

“.....para efectuar un análisis es necesario:

-seleccionar, extrapolar de un todo confuso, determinadas características

-atribuirles cierto grado de significación

-recomponerlas, asociándolas según el modelo que se crea válido”⁹

Este análisis no se relaciona con lo que es o no verdad, sino que responde a la forma de ver la realidad en relación a un marco referencial previamente elegido. Por lo tanto más que importar que es lo que verdaderamente ocurrió, importa lo que el/la supervisado/a cree que ocurrió. Esto nos lleva a la consideración de que ninguna información es desechable y que el relato es la materia prima con la cual el/la supervisor/a trabajará.

Un requisito fundamental para el ejercicio del rol supervisor es aquel que se denomina *distancia optima*. Esta distancia permite al supervisor/a el análisis de la situación al no haber sido parte directamente incluida en el desarrollo de la misma, ya que no se encuentre implicado en el entramado directo de relaciones intervinientes. Es decir, es un sujeto que acompaña a la distancia y que

⁹ Campanini, A y Luppi, F. *Servicio social y modelo sistémico*. Paidós Terapia Familiar. Barcelona.1996. 2 reimpresión. P. 126

primeramente conoce su propia situación, a fin de saber desde donde está mirando y analizando la escena que le traen desde el relato.¹⁰

El desempeño profesional, la supervisión y la prevención del burnout

Los contextos organizacionales en los cuales desempeñamos nuestra labor cotidiana los/as trabajadores/as sociales se caracterizan por ser multidisciplinarios y burocratizados.¹¹ En este texto utilizaremos el término organización en cambio del tradicional término institución y diremos que :

“La organización es un sistema abierto, formado por elementos interdependientes, que tiene un intercambio continuo de informaciones de entrada y de salida con un ambiente dinámico (contexto) al que el sistema organizativo debe adaptarse constantemente”¹²

Diferenciaremos ambos conceptos, diciendo que:

“Se definen las instituciones como aquellos cuerpos normativos jurídico-culturales compuestos de ideas, valores, creencias, leyes que determinan las formas de intercambio social.....Las instituciones caracterizadas de esta manera son abstracciones. Las organizaciones son su sustento material, el lugar donde aquellas se materializan y desde donde tienen efectos productores sobre los individuos, operando tanto sobre sus condiciones materiales de existencia, como incidiendo en la constitución de su mundo interno”.¹³

¹⁰ Schlemenson, A cita Freud cuando el autor habla de la *“llamada parábola de los puerco-espines: ni tan lejos como para que no llegue el calor, ni tan cerca como para herirse”*. En óp. cit. p 72

¹¹ *“El predominio estatal marca una cierta burocratización del ejercicio profesional, que es también un factor de postergación de las inquietudes sobre el desarrollo profesional. En virtud de esta vinculación con el Estado, el ejercicio profesional ha estado permanentemente sometido a los vaivenes de las evoluciones políticas”*. En CELATS Trabajo social en América Latina: balances y perspectivas. Ed. Humanitas-CELATS. P.71

¹² Campanini y Luppi, o. cit. pa 124

¹³ Schvarstein, L. *Psicología social de las organizaciones*. Paidós. Bs. As. 1992.pp26-27

Asimismo, la situación actual, en la cual los profesionales argentinos desempeñamos la actividad cotidiana en las organizaciones destinadas a prestar servicios a la población, se caracteriza, en un importante número de casos, por la desconfianza en las figuras de autoridad y la imagen de un sistema corrupto. Lo público entonces, no aparece como una construcción general sino que se desconfía de lo público, al decir de Botana:

*“Esta desconfianza tiene tres niveles. Desconfiamos del espacio donde la política se realiza y donde se cruzan nuestros roles de ciudadanos y habitantes. Desconfiamos de lo público en tanto en ese ámbito, se producen determinadas políticas. Y por fin desconfiamos de lo público en tanto lugar donde se genera una determinada visión del bien general”*¹⁴

Si consideramos a la supervisión como un espacio en el que se develan las trampas institucionales, observaremos que el/la supervisor/a detectará estas cuestiones en el relato sus supervisado/as y trabajará con ellas para que puedan hacerles frente y eventualmente desestructurarlas.

En el escenario descrito, la supervisión puede constituirse en una instancia preventiva del burnout¹⁵ y es por esto que durante los últimos tres años, hemos desarrollado investigaciones que integran la mirada clínica (microsocial) originaria del estudio de este síndrome, con la mirada política (macrosocial) basada en la importancia del contexto de desarrollo del problema (Tonon, 2003)¹⁶

La supervisión es un espacio en el cual los profesionales pueden trabajar las situaciones que atienden y en la cuales se encuentran inmersos, pueden aprender y entrenarse en nuevas estrategias de abordaje de esa realidad, logrando por parte de/la supervisor/a la comprensión y contención de las angustias

¹⁴ Botana, N. *La república vacilante*. Editorial Taurus. Buenos Aires. 2002. p.77

¹⁵ “El síndrome del burnout ha sido definido como una respuesta a la estresante situación laboral crónica que se produce, principalmente, en el marco del mercado laboral de las profesiones que se centran en la prestación de servicios”. En Tonon, G Calidad de vida y desgaste profesional. Espacio Editorial. Bs. As. 2003. pág. 37

¹⁶ Para ampliar el tema ver Tonon, C. Op.cit. 2003

y temores que viven. De no ser trabajados, estos indicadores podrían resultar potenciadores del burnout. Es así como la supervisión, se convierte en una forma de apoyo social, entendiendo por tal la asistencia disponible a las personas que pueden servirles de ayuda, tanto para afrontar problemas como para amortiguar sucesos vitales negativos.

Conclusión

Por todo lo explicitado queremos compartir con los y las colegas nuestras ideas acerca de:

- ❖ que el rol supervisor es un rol que no puede actuarse desde la teoría solamente,
- ❖ que la supervisión es un proceso que se desarrolla en un contexto (pedagógico –asistencial) incluido en un contexto más amplio (político-histórico-económico-social).
- ❖ que la supervisión , al igual que el Trabajo Social (en términos de Payne) es un proceso que se construye socialmente
- ❖ que la supervisión se conforma como un espacio de prevención del síndrome de desgaste profesional.
- ❖ que queremos proponer la revalorización y redefinición de la supervisión en tanto proceso de aprendizaje y en tanto espacio de contención de la difícil y angustiante realidad social en la cual nos toca trabajar profesionalmente a trabajadores y trabajadoras sociales en Latinoamérica.

Bibliografía

1. Bordieu, P. *Sociología y Cultura*. Editorial Grijalbo. México. 1990
2. Bordieu, P. *Los usos sociales de la ciencia*. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires. 2000
3. Botana, N. *La república vacilante*. Editorial Taurus. Buenos Aires. 2002

4. Campanini y Luppi. *Servicio social y modelo sistémico*. Paidós Terapia Familiar. Barcelona.1996. 2 reimpresión.
5. CELATS. *Trabajo social en América Latina: balance y perspectivas*. Ed. Humanitas-celats. Bs. As. 1989
6. de Bray, L y Tuerlinckx, J. *La asistencia social individualizada*. Editorial Aguilar. Madrid. 1966
7. Edelstein, G. *Imágenes e Imaginación. Iniciación a la docencia*. Ed. Kapeluz. Bs. As. 1995
8. García Salord, S *Especificidad y rol en Trabajo Social*. Editorial Humanitas. Buenos Aires. 1991
9. Healy, K. *Trabajo social: perspectivas contemporáneas*. Ediciones Morata. Madrid. 2001.
10. Montaña, C. *La naturaleza del Servicio Social*. Biblioteca Latinoamericana de Servicio Social. Cortez Editora. Sao Paulo. 1998
11. Payne, M. *Teorías contemporáneas del Trabajo Social*. Paidós. Barcelona. 1995
12. Schlemenson, A. *La perspectiva ética en el análisis organizacional*. Paidós. Bs. As. 1990
13. Schvarstein, L. *Psicología social de las organizaciones*. Paidós. Bs. As. 1992
14. Tonon, G. *Calidad de vida y desgaste profesional*. Espacio Editorial. Buenos Aires. 2003
15. Tonon, G. *Trabajo social: profesión y disciplina*. En revista Saberes y Haceres. Año 3. Nº 3. Universidad Autónoma del Sur. Chile. 2001.
16. Vélez Restrepo, O.L. *Reconfigurando el Trabajo Social*. Espacio Editorial. Buenos Aires. 2003