

## LA SUPERVISION EN LA DOCENCIA DE TRABAJO SOCIAL

María Ruby Rotondo González(\*)

### ORIGEN Y DESARROLLO DE LA SUPERVISION EN CHILE

La supervisión en trabajo social en nuestro país se desarrolla en forma paralela a la profesión, siendo afectada por toda una serie de influencias al igual que ella. Ha sido concebida como un proceso interdependiente, colectivo, con características similares a la atención social individualizada. Cuenta con experiencias prácticas muy exitosas en diversos campos de acción, sin embargo no ha producido una bibliografía que registre elaboración teórica y metodológica sistemática en la materia.

Las primeras experiencias de supervisión son en el campo de la docencia: Supervisión de alumnos de las Escuelas de Servicio Social, las que aplican diversos modelos acordes con los tipos de prácticas que se realizan. A través del proceso de supervisión se pretende que el alumno aprenda a hacer, aplicando en una realidad específica los conocimientos teóricos metodológicos y técnicos adquiridos en su formación. Conjuntamente se ejerce un control sobre las acciones realizadas.

En el ejercicio profesional, la supervisión surge con posterioridad al nacimiento de la profesión. Se hace presente especialmente en grandes servicios, algunos de cobertura nacional, que congregan un número importante de asistentes sociales. Estos servicios son tanto de carácter público como privado. Su orientación es más o menos similar a la que se ofrece en el campo de la docencia, tal vez con un énfasis más acentuado en el control que en el aprendizaje y en una relación supervisor-supervisado, más bien vertical que horizontal.

La función en sí no es motivadora, se acepta con cierto recelo por parte de los propios actores que intervienen en ella. Se le impone al supervisor esta responsabilidad, sin que tenga intención de asumirla, ni esté preparado para enfrentarla, sin embargo debe aceptarla. En otros casos, probablemente los menos, en el asistente social existe

interés por ser supervisor como una forma de ir adquiriendo status y cumpliendo metas.

El concepto acerca del supervisor, también se ha ido modificando a través del tiempo. Inicialmente al trabajador social que se le considera eficiente en su desempeño profesional, se le estima apto para desempeñar el cargo de supervisor. Posteriormente se va precisando su preparación en cuanto a conocimientos, habilidades y valores que debe reunir. Se le considera un guía, un modelo, un ejemplo profesional que tiene que estar en constante preparación en cuanto a conocimientos, demostrar habilidad de desempeño en sus funciones específicas y ser un testimonio permanente de los valores y principios éticos del trabajo social.

Por su parte el supervisado, tiene su propia percepción acerca del proceso. Ve al supervisor como la persona que controla su trabajo, que informa acerca de su capacidad de desempeño, opinión que es valorada en las instancias de evaluación y/o calificación del personal.

En 1957, docentes de la Escuela de Servicio Social "Dr. Alejandro del Río" consideraron la supervisión como un sistema de superación profesional, en el trabajo con alumnos y en el ejercicio profesional mismo. Se le señaló como un sistema de trabajo dinámico que evita caer en lo rutinario y estático (1). En un equipo profesional, se visualiza como un proceso recíproco de aprendizaje, que contempla un aspecto formativo y uno administrativo, en pos de un mejoramiento de la calidad profesional y de la calidad de los servicios ofrecidos.

Al referirse a los procedimientos empleados en el sistema de supervisión, destacan la entrevista individual y la documentación escrita, sin dejar de mencionar la importancia de las reuniones de equipo

(\*) Docente Escuela de Trabajo Social, Pontificia Universidad Católica de Chile. Master en Educación para el Trabajo Social, Universidad Católica de América, Washington D.C., USA.

y la observación directa, con objetivos precisos, cuando es necesaria.

Más adelante, en la década del 60, y con la influencia de trabajadores sociales norteamericanos que se han especializado en el tema, tales como Bertha Reynolds, Charlotte Towle, entre otros, se va enriqueciendo y clarificando el sistema con nuevos aportes en el área educativa y en la administración misma. En América Latina destacan los aportes de Teresa Castillo y Teresa Sheriff. Junto con recalcar la contribución que aporta el sistema de supervisión al mejoramiento de los servicios y las atenciones que la institución ofrece a la comunidad, se menciona de manera preferencial la ayuda y comprensión que se debe dar al supervisado. Adquiere relevancia el que éste comprenda qué hace, y por qué lo hace, y perciba la importancia que tiene su preparación en la atención que otorgue a los beneficiarios.

La necesidad de evaluar las acciones de supervisión también es analizada. Por lo general a los supervisores se les hace difícil tener que enfrentar a sus pares, en relación a su desempeño, por temor a perjudicar las relaciones interpersonales. Sin embargo, se recomienda una evaluación objetiva con evidencias o pruebas concretas de la actuación, como una forma constructiva de evaluar y siempre en una actitud de ayuda. Se aconseja la evaluación escrita, la que beneficia no sólo al supervisado sino que también a la institución misma para los efectos de traslados, ascensos, rotaciones de cargo, o referencias solicitadas por otras instituciones.

Resumiendo puntos comunes de los distintos sistemas de supervisión señalados por algunos autores, estos son:

- Es una instancia de capacitación que permite el desarrollo a los participantes.
- Es un proceso dinámico, flexible, donde el aprendizaje va cambiando en relación directa con el dominio de los conocimientos y la competencia en las destrezas.
- Se reconocen dos instancias a lo menos, una educativa y otra administrativa, insertando un elemento de apoyo en el aspecto educativo.
- Debe darse una integración teórico-práctica como base del proceso de aprendizaje.
- Hay involucrados dos actores: supervisor y supervisado.
- Se establece una relación permanente entre los actores.
- La calidad personal y profesional del supervisor debe ser óptima.
- Se destaca la relevancia de la evaluación en ella, reconociendo su complejidad.
- El lugar en que se realiza la práctica juega un rol importante en el tipo de supervisión a realizar.

La evolución que la supervisión ha tenido en el ejercicio profesional directo, no es el tema de este artículo, por lo que sólo se ha hecho un recuento breve, a modo de introducción, para analizar el sistema de supervisión que se describe a continuación. El sistema referido, está orientado a la relación docente-alumno.

### LA SUPERVISION Y LA DOCENCIA PRACTICA EN LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE.

Esta Escuela ha desarrollado distintas modalidades de supervisión a través de su existencia. Según las circunstancias profesionales vividas ha puesto en práctica métodos más o menos directos con resultados unos más exitosos que otros. El proceso ha conquistado espacio y se ha ido perfeccionando, logrando claros avances.

Se ha puesto en práctica un sistema interactivo de supervisión, mediante el cual sus propios actores: supervisor y supervisado crecen y se desarrollan en una relación permanente y mutua de retroalimentación. Este sistema ha sido adaptado, divulgado y socializado por los docentes de talleres. Se ha aplicado en los últimos años en los talleres de práctica por niveles, especialmente en los talleres profesionales, que corresponden a la práctica terminal del alumno y donde éste asume funciones similares a las de un asistente social en ejercicio profesional directo. Si bien la responsabilidad principal de la supervisión en este sistema recae en el docente a cargo de talleres, se cuenta además, para llevar a cabo esta tarea, con la valiosa colaboración de un equipo de supervisores de terreno que habiendo sido seleccionados por la Escuela, contribuyen a la tarea en forma voluntaria y con espíritu de disposición y entrega. En forma paralela reciben una retroalimentación sistemática de la Escuela a través de un proceso de capacitación en la materia.

En cuanto al alumno, se le considera un participante activo en todo el proceso, desde el establecimiento de metas hasta la evaluación del desempeño. Al mismo tiempo existe confianza en sus potencialidades tanto para adquirir conocimientos como para desarrollar destrezas y actitudes necesarias para el ejercicio profesional.

Este sistema de supervisión se basa en el Modelo Integrativo de Supervisión de Kadushin (2). Este modelo considera tres elementos básicos en su implementación, ellos son: un elemento educativo, un elemento de apoyo y un elemento administrativo (3). Considera la supervisión una práctica indirecta del trabajador social mediante la cual se pretende perfeccionar el desarrollo profesional del

supervisado y junto con ello ofrecer un mejor servicio al propio cliente o usuario de la institución.

Se analiza a continuación los elementos básicos del modelo de supervisión.

### El elemento educativo

Este elemento tiene su fundamento en los principios que inspiran la educación de adultos o "andragogía" (el arte y la ciencia de ayudar a aprender a adultos) partiendo de la base que el aprendizaje es una experiencia personal creativa, y por tanto el interés se debe centrar en "cómo aprenden los que aprenden", tomando conciencia de los factores que facilitan el aprendizaje. (4)

Estos principios destacan a la motivación como preocupación inicial del aprendizaje. Señalan algunas formas como despertar o desarrollar el interés para aprender con agrado.

- Como primer aspecto se hace referencia a la importancia de demostrar la utilidad del contenido que se enseña. Una forma de hacerlo es aprovechando cada experiencia (problema o situación) que vive el alumno para enseñar y analizar junto con el supervisor lo que está realizando o lo que podría hacer. No se trata de expresar insatisfacción por su desempeño sino que instarlo a buscar nuevas y mejores formas de trabajo. Es despertar en él la necesidad de aprender, es un desafío que se hace con agrado por un deseo personal de dominar conocimientos y no por el sólo hecho de cumplir con determinadas exigencias impuestas en un programa. La conducta motivadora es permanente en este sistema de supervisión, conservándola y estimulándola en quienes la tienen y haciéndola surgir en aquellos alumnos que son más pasivos.
  - El aprendizaje requiere dedicación compartida. Tanto el supervisor como el supervisado necesitan establecer y aceptar las reglas del juego en lo que dice relación con objetivos, límites, expectativas y obligaciones. Esto da seguridad a ambos. El alumno así se siente parcialmente dependiente aceptando que otros le enseñen lo que él no sabe, y a la vez se siente con una relativa libertad y autonomía en su desempeño. De este modo el grado de ansiedad y de tensión propio de todo proceso de aprendizaje es normal, llegando a aceptar así los riesgos y fracasos posibles de darse en la práctica, sin temor a ser censurado y rescatando a través de ellos lo mucho que puede aprender.
- En cuanto al supervisor no sólo debe tener el deseo de ser útil, sino que también la habilidad para serlo, tener la preparación necesaria

para asumir bien el proceso del cual se ha hecho responsable y además saber compartir sus conocimientos y experiencias personales y profesionales. Por otra parte debe tener confianza en la propia capacidad del alumno para aprender. El aprendizaje es un proceso de desarrollo que requiere de tiempo para la reflexión, para absorberse y consolidarse, proceso que es variable y desigual en las personas.

- Las experiencias exitosas y gratificantes facilitan el aprendizaje. Las experiencias positivas son en sí una recompensa. Este sistema de supervisión exige ofrecer tareas que sean desafiantes pero que a la vez tengan posibilidades de éxito. El éxito alcanzado por el alumno requiere de una retroalimentación que alabe lo logrado en el momento mismo de la acción específica, como una forma de reforzar esa conducta. A su vez también este modelo contempla las evaluaciones periódicas, en las que con una mayor detención y considerando un determinado plazo de tiempo, se estimule al alumno por el conjunto de acciones bien realizadas en ese periodo.
- El alumno es un participante activo en el proceso de supervisión. Se sentirá más comprometido con el proceso de aprendizaje en la medida que tenga acceso a seleccionar algunos contenidos que le son de interés, que pueda aportar ideas que enriquezcan la interacción, que tenga oportunidad para preguntar, discutir, objetar y poder expresar sus dudas, sintiéndose cómodo aunque sus puntos de vista sean diferentes de los del supervisor.
- Lo que se aprende tiene que ser significativo. Esto implica una selección de aquello que es relevante. No todo requiere igual grado de atención y de dedicación, se requiere establecer prioridades, a partir de un marco de referencia adecuado a la situación concreta que el alumno aborda. También es importante en el aprendizaje significativo, la forma lógica y sistemática en que éste debe ser presentado, lo que demanda una cierta secuencia, partiendo de lo particular a lo general, de lo simple a lo complejo, de lo conocido a lo desconocido y de dosis digeribles por unidades parcializadas de aprendizaje.
- Se requiere de la reiteración. Se debe aprovechar la repetición imaginativa que lleva a plantear una misma idea a través de diversas experiencias, como podría ser comparando semejanzas y diferencias o incorporando nuevos elementos que permitan mantener un interés permanente en el alumno, haciéndolo tomar conciencia explícita de lo aprendido.

Quien aprende es una persona única. Se debe individualizar al alumno como persona, con sus conocimientos, sus necesidades de aprendizaje, lo que quiere aprender y cómo quiere hacerlo. En síntesis, es hacer junto con él un breve diagnóstico que incluya sus experiencias de vida y de aprendizaje. La condición única de cada alumno exige también tener presente que cada uno tiene su propia forma de aprender e internalizar conocimientos y experiencias. Así algunos aprenden más a través de situaciones estructuradas, otros lo hacen mejor a través de situaciones vivenciales. Algunos aprenden leyendo, otros escuchando. Algunos aprenden a través de la acción frente a una situación práctica, otros requieren de una teoría previa. Algunos aprenden mejor en forma individual, otros lo hacen mejor en grupo. Algunos aprenden recibiendo y aceptando la enseñanza, otros prefieren cuestionar, criticar, oponerse al contenido presentado. Así como estas se podría continuar señalando un sinnúmero de modalidades particulares de aprendizaje.

### El elemento de apoyo

Se basa en la psicología del ego y pretende ayudar al supervisado a enfrentar las tensiones relacionadas con su trabajo, a manejar el "stress" y a reducir el agotamiento, estados hoy bastante frecuentes en el ambiente laboral. Las reacciones personales de agotamiento o "stress" son particulares de cada persona que las sufre, así en algunos se manifiestan a través de fatiga, jaquecas, insomnio, en otros se produce ansiedad, temor, depresión y por último otros expresan las tensiones a través de una conducta rígida, indiferente o irritable.

Este elemento no pretende establecer una relación de terapia, sino que más bien es una ayuda para fortalecer el ego ante tensiones, ansiedades o bloqueos que dificultan el desarrollo profesional.

Cuán efectivo es este elemento de apoyo depende en gran medida del estilo de relación que se dé entre supervisor y supervisado. Este elemento enfatiza la relación positiva que debe darse, la que requiere de mutualidad, de colaboración, de reciprocidad, de interdependencia, de retroalimentación. Lograr una relación de esta naturaleza no es fácil y requiere disposición para ello de ambos actores: supervisor y supervisado. Es necesario que cada uno haya realizado previamente una autorreflexión en torno a cómo es, a cómo es percibido por los demás, qué conductas personales producen reacciones positivas para mantenerlas y reforzarlas y qué conductas ocasionan reacciones negativas en otras personas

para modificarlas. Así se podrá tener conciencia de las limitaciones que afectan una relación.

Este elemento señala como importante revisar cómo se da la "relación de autoridad" tanto desde la perspectiva del supervisor como desde la perspectiva del supervisado.

Existen conflictos o cuestiones no resueltas por las personas en torno a la autoridad, producto de su formación anterior. Será necesario preguntarse si se es exigente en forma inadecuada si se tiene rigidez, si se tiene temores a no ser considerado, si se acostumbra a sobreproteger a las personas, si se es pasivo y si se acepta lo que se dice sin mayor intervención. El problema no está en hacer uso de la autoridad, pero sí en ejercerla y dosificarla adecuadamente, siendo justo y equitativo sintiéndose así cómodo, al hacer uso de ella.

Otro aspecto que está estrechamente relacionado con el anterior, es el grado de dependencia o de independencia que se establece en la relación de supervisión. En sus inicios es normal que la supervisión se dé en un plano de aceptación, de preparación y de orientación inicial y por tanto la relación se hace más dependiente. Lo ideal, se da en un estilo de relación interdependiente de modo que se transfiera aprendizaje, se profundice el conocimiento y sea posible readecuar metas y contenidos. Es una relación de interdependencia en que existe una percepción interior desarrollada y una real integración teórico-práctica.

El componente de apoyo considera también el "estilo propio" de relacionarse con el otro, en forma directa, activa o discreta, apagada y pasiva, etc. Reconoce una diferencia en la interrelación entre las personas debido a las características particulares de cada cual. Un supervisor muy impulsivo puede ocasionar al supervisado tensión, angustia, inseguridad, así como un supervisor pasivo puede provocar desorientación en el alumno.

Necesario será también considerar en qué etapa del ciclo de vida se encuentran tanto el supervisor como el supervisado, por cuanto las necesidades y los valores son diferentes según sea la etapa que cada uno vive. Será necesario saber conjugar las diferencias generacionales entre ambos. Si bien a los alumnos se les considera adultos para los efectos de la supervisión, hay diversos matices que caracterizan las distintas fases de la edad adulta. Los intereses, los roles, las tareas de desarrollo, las crisis sicosociales de quienes recién están iniciándose en la edad adulta, no son similares a quienes ya han recorrido varios años en ella.

Otra variable que contempla el circuito del elemento de apoyo, es el "ambiente físico" que rodea la supervisión, el grado de privacidad existente, la dedicación en términos del tiempo disponible

para realizarla, como igualmente el nivel de concentración que se ofrezca para atenderla, aspectos que contribuyen a facilitar este proceso de ayuda.

### El elemento administrativo

Este elemento se refiere a la habilidad para dirigir, para comunicarse, para negociar y para resolver conflictos entre otros. Para ello se requiere un acabado manejo del comportamiento humano en la organización.

Desde la perspectiva de la administración, la supervisión es parte del proceso de dirección de una organización, siendo el supervisor el nexo, el mediador, el mando medio y el vínculo entre ésta y el supervisado. En esta interacción ambos cumplen múltiples roles para el logro de los objetivos que se persiguen y para asegurar la calidad de un buen servicio.

En este elemento se hace necesario considerar la planificación del trabajo. Se asignan tareas, previa selección y especificación de ellas, equilibrando su cantidad y considerando la factibilidad de su realización, y el tiempo que se requiere para llevarlas a cabo. Implica precisar qué se persigue, qué resultados se esperan y qué grado de autonomía tendrá el supervisado. Conjuntamente, el supervisor debe preocuparse de la evaluación del trabajo, para conocer los grados de avance. Utiliza registros diarios, informes periódicos, sistematización de las experiencias, programas u otros, como una forma de manejar una información precisa, oportuna y profesional, acerca de la cantidad y de la calidad del trabajo que se está realizando y poder así emitir juicios objetivos sobre las responsabilidades asumidas.

La coordinación del trabajo es otra responsabilidad que considera este elemento, persigue la unidad en la acción en pos del logro de los objetivos propuestos, aunando los esfuerzos individuales y los aportes específicos de cada cual. Preocupaciones fundamentales son el mantenimiento de relaciones armónicas en el trabajo, proporcionar las herramientas necesarias y la información oportuna u otras ayudas para realizar lo programado. La coordinación está estrechamente ligada a la comunicación, a los canales formales existentes y a las condiciones favorables o limitadoras para expresiones de confianza, respeto y credibilidad mutua entre supervisor y supervisado. Se considera también las posibles barreras frecuentes en cualquier tipo de comunicación.

Finalmente el elemento administrativo adjudica al supervisor cuatro funciones específicas. Ellas son:

— Amortiguador administrativo: en cuanto asegura la estabilidad de la organización, mane-

jando los problemas, las quejas, los desvíos, en discusiones abiertas y tranquilas, siendo flexible al cambio cuando éste es necesario.

- Protector de reglas y de procedimientos; en cuanto se preocupa de la comprensión y cumplimiento de ellos y de que no se conviertan en algo rígido y rutinario que se acepta por conformidad. Se aconseja hacer participar en la elaboración de las reglas y revisarlas en forma crítica periódicamente.
- Inductor del alumno en la organización: en cuanto el supervisor se preocupa que el alumno se ubique en la institución y se integre a la red de relaciones humanas existentes. Le proporciona ayuda y atiende consultas, especialmente en el período de iniciación.

Los aspectos analizados corresponden a un modelo de supervisión que si bien ha sido aplicado sólo con alumnos, los resultados positivos logrados permiten estimar su validez para la práctica profesional por quienes ejercitan la supervisión en distintos campos de trabajo. Se requerirá sí, de un intercambio de experiencias y de una sistematización de ellas, lo cual permitirá la adaptación y perfeccionamiento de este modelo. Es un desafío para el futuro continuar profundizando en el tema, especialmente en lo que se refiere a las técnicas de apoyo necesarias a este proceso.

### NOTAS Y REFERENCIAS

- (1) Castillo Teresa y otros. "La supervisión considerada como un elemento de superación profesional". Artículo en Revista Servicio Social No 1, editada por la Escuela de Servicio Social Dr. Alejandro del Río. Santiago, 1957.
- (2) Kadushin Alfred. "Supervisión in Social Work". Columbia University Press, USA, 1976.
- (3) Estos tres elementos se encuentran interrelacionados y son interdependientes. Se plantean en un plano de igualdad. Algunos autores enfatizan el elemento educativo por estimar que es el centro de la labor del supervisor.
- (4) Se hace referencia a la educación de adultos en atención a que especialistas en la materia consideran adulto al alumno universitario, aunque algunos por la etapa del ciclo de vida pertenecen a la adolescencia tardía.

### BIBLIOGRAFIA

- Akin Gib, Weil Marie. "Cómo aprenden los supervisores a supervisar". Apuntes del Curso de Supervisión del Programa de Master en Educación para el Trabajo Social, Escuela de Trabajo Social, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, 1984.
- Aylwin Nidia, Jiménez Mónica, Rotondo María Ruby. "Modelo de supervisión para alumnos de III nivel de la Escuela de Trabajo Social". Trabajo Curso Supervisión del Programa de Master en Educación para el Trabajo Social, Santiago, 1984.

Castillo Teresa y otros. "La supervisión considerada como un elemento de superación profesional". Artículo en Revista Servicio Social Nº 1, Escuela de Servicio Social "Dr. Alejandro del Río", Santiago, 1957.

Joseph Vincentis M. DSW; Conrad Ann P. MSW. "Teoría de la práctica y desarrollo de destrezas para la supervisión en las profesiones de ayuda". Apuntes Curso Supervisión del Programa de Master en Educación para el Trabajo Social, Escuela de Trabajo Social, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, 1984.

Kadushin Aldred. "Supervisión in Social Work". Columbia University Press, USA, 1976.

Knowles S. Malcolm. "Innovaciones en los estilos de enseñanza y enfoques basados en el aprendizaje de los adultos". Artículo en Curso e Supervisión del Programa de Master en Educación para el Trabajo Social, Escuela de Trabajo Social, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, 1984.

López H. Rebeca. "Supervisión". Artículo en Revista Social Nº 1 y 2, Escuela de Servicio Social "Dr. Alejandro del Río", Santiago, 1965.

Sheriff Teresa y otros. "Supervisión en trabajo social". Editorial Ecro, Buenos Aires, 1976.

## SEMINARIOS Y CURSOS DE EXTENSION PROGRAMADOS PARA EL PRESENTE AÑO ESCUELA TRABAJO SOCIAL. P. UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE

- Seminario "Trabajo Social y Desarrollo Local", a realizarse los días 24-25 y 26 de Junio, en el Campus San Joaquín, Vicuña Mackenna 4860. Los docentes a cargo del seminario son: Marcela Jiménez, Mónica Jiménez y Margarita Quezada.
- Seminario "Desarrollo Humano en las Organizaciones" a realizarse los días 15-16 y 17 de Julio, en el Campus San Joaquín, Vicuña Mackenna 4860. A cargo de la docente Cecilia Leiva.
- Seminario "Detección de Necesidades y Evaluación de Acciones de Capacitación", a realizarse los días 18-19 y 21 de Agosto de 14 a 18 horas en Campus San Joaquín, Vicuña Mackenna 4860. Estará a cargo de la docente María Ruby Rotondo.
- Curso de Administración Financiera para Organizaciones de Servicio Humano", a realizarse los días Martes de 16 a 18 horas en el Campus San Joaquín, Vicuña Mackenna 4860. El curso se inicia el día 25 de Agosto y finaliza el 10 de Noviembre. Está a cargo de la docente Isabel Monckeberg.
- Seminario "Diagnóstico Familiar", a realizarse los días 7-8 y 9 de Octubre en el Campus San Joaquín, Vicuña Mackenna 4860. A cargo del seminario estará el equipo de familia de la Escuela de Trabajo Social.
- Seminario "Administración y Evaluación de Proyectos Sociales", a realizarse los días 21-22 y 23 de Octubre, en el Campus San Joaquín, Vicuña Mackenna 4860. Los docentes a cargo son Mónica Jiménez, Isabel Mönckeberg.