

SUPERVISION EN TRABAJO SOCIAL

Lic. Marjorie Smith Venegas \*

INTRODUCCION

El proceso de supervisión en Trabajo Social se ha venido cuestionando en los últimos años, el problema básico está en el conflicto dependencia-independencia de los trabajadores sociales.

Por otra parte, la equiparación (y en algunos casos superación) en la formación académica de los supervisados, produce que la autoridad técnica de supervisor - sea puesta en tela de duda.

Sin embargo, a mi juicio, estos elementos pueden minimizarse y hasta extinguirse, si se logra una concepción del proceso en que quede claro que la horizontalidad y la retroalimentación son la base principal de un crecimiento en el desarrollo del trabajo.

La supervisión debe ser educativa y selectiva, permitir un intercambio de experiencias teóricas y prácticas que fomenten el interés por el trabajo y refuerce la importancia de actuar con la libertad que los límites institucionales permitan.

La formación del trabajador social dentro de una institución responde a dos necesidades básicas. La primera es renovar constantemente el cuerpo de conocimientos, los métodos y las técnicas para alcanzar los objetivos de la profesión, y - la segunda determinar los controles administrativos y el cumplimiento de los objetivos de la Institución.

En esta línea, se presentarán algunos elementos teóricos necesarios para conceptualizar la supervisión y una propuesta para dinamizar el proceso y afianzar su carácter de retroalimentación.

---

\* Supervisora Regional de la Caja del Seguro Social

Profesora de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Costa Rica

También, pretende el artículo establecer un modelo de supervisión que sea útil y aplicable a nuestro medio.

#### ELEMENTOS TEORICOS

El trabajo social y por lo tanto la supervisión son actividades dirigidas a mantener o restablecer las funciones sociales del individuo, así como prevenir para que el daño social se minimice.

Lo adecuado de la función social, es medido por la capacidad del individuo para ejercer su papel en la sociedad, lo que significa que cuente con la posibilidad de mantenerse en una relación de presencia y acción en su sociedad.

Para que lo anterior se de, hay una necesidad inminente de que la sociedad no sea tan agresiva con sus partes, que provoque o refuerce conductas que devenguen a quien las ejecuta, castigo social.

El hombre es un individuo eminentemente social, todas sus esferas o componentes están comprendidas y superadas por su caracter de "ser social", por ejemplo, la salud depende básicamente de la capacidad alimenticia, de vivienda y de vestido que se tenga, y esto va a depender de la condición económica que amplie o refrene la capacidad de obtención de esos elementos, así, en un gran círculo: Trabajo-Educación-Salud, se interinfluyen de tal forma en las relaciones sociales que llegan a ser un todo que debe ser armonioso para que la sociedad y el individuo, esten en paz.

Considerar que Trabajo Social puede resolver todos los problemas de la sociedad, será muy presuntuoso, pero decir que sus principales puntos es que los grupos de deteriorados socialmente se superen, es su deber.

Para conseguirlo hay muchos medios, y cada trabajador social, en el rol que tenga en la Institución que labore, tiene dos deberes que cumplir: por un lado prepararse cada vez mejor para enfrentar sus retos, y por otro, buscar con decisión y firmeza la forma de que los individuos (que lo necesitan) puedan buscar y encontrar solución a sus problemas.

La expresión más concreta del Trabajo Social en el proceso humanitario es doble: en el servicio personal que se debe dar a la gente y en la promoción de reformas que incrementen el Bienestar Social, es por esto que el trabajo de caso, de grupo y comunidad debe estar dirigido a conseguir ambos fines, y que el trabajador social tiene el sagrado deber de prepararse a sí mismo en su doble papel de miembro de una sociedad (con la ventaja sobre otros de ser "homo laborare) y como profesional indicado para promover el bien común que conducirá a la paz social.

Parte importante en el desarrollo de capacidades y habilidades para enfrentar el reto del Trabajo Social, es una positiva retroalimentación entre colegas. Esta puede ser denominada como "Supervisión", por supuesto definiéndola con un sentido de equilibrio y homogeneidad entre los componentes del proceso.

En tal caso, se puede aceptar la siguiente definición: "La supervisión es un proceso educativo y administrativo de aprendizaje mutuo entre el supervisor y el supervisado, en el que ambos son sujetos del proceso, tratando de que los dos sean portadores de una Educación "Liberadora" (1)

Como proceso educativo, supone elevar el sentido crítico y la responsabilidad en la acción, con lo que inmediatamente se rompe el problema de "dependencia-independencia", porque si supervisor y supervisado se interesan y movilizan hacia su realización constante, su crecimiento y proyección en la vida y su autodeterminación, reconocerán de inmediato el gran aporte del diálogo para el alcance de sus metas.

En un estudio realizado en Israel sobre la relación de dependencia que existe entre supervisor y supervisado; se llegó a conclusiones de que la supervisión puede crear dependencia, y con esto impedir la capacidad de innovación o experimentación del trabajador social; este resultado se obtuvo mediante encuestas recibidas

---

(1) Sheriff T. y otros - Supervisión en Trabajo Social - ECRD

das de 29 trabajadores sociales y 26 supervisores, sin embargo las recomendaciones que hacen para eliminar este problema son:

- 1.- Limitar el tiempo de supervisión de manera que se deje cierto espacio para que el trabajador social cree y desarrolle áreas por sí mismo.
- 2.- Que no solo el supervisor sugiera o recomiende, sino que el trabajador social, conociendo los problemas específicos de su área, ponga énfasis en sus ideas.
- 3.- Que el supervisor sea capaz de aceptar experiencias nuevas que puedan ser generalizadas a partir de evaluaciones.
- 4.- Que tanto supervisores como supervisados participen conjuntamente de experiencias educativas, ya sea a través de cursos o de la promoción de supervisiones en grupo.

#### COMPONENTES DE LA SUPERVISION

Según mi concepción de Supervisión, se distinguen cuatro componentes en el proceso: el educativo, el de orientación, el administrativo y el de soporte emocional. Las respuestas positivas a estos componentes depende de los criterios con los que se evalúe el sentido de independencia y de respeto profesional.

**EDUCATIVO:** Se define por el conocimiento de la teoría y la aplicación de ésta a campos específicos. Este aprendizaje tiene un amplio espectro de temas, que requiere tiempo y esfuerzo del trabajador social, del supervisor, para revisar literatura profesional y conocer los problemas nacionales que se reflejan en los usuarios de los servicios en que participa. Si se mantiene en forma sistemática el interés por el incremento en el conocimiento teórico, se puede llegar a suspender la supervisión individual, y mantener solamente la de grupo como forma de discusión y análisis del proceso laboral; con lo que se está diciendo: que el conocimiento, la capacidad de retención de la experiencia y la condición para readecuar ambos elementos, son básicos para alcanzar la madurez profesional y personal necesarios para la ejecución de un trabajo efectivo y eficaz.

**ORIENTACION:** El supervisor, tiene que orientar al trabajador social con respecto a la solución de casos específicos. Esto va dirigido a todos los ámbitos del espacio laboral, desde la decisión acerca de la forma de un trabajo (ya sea caso, - grupo, etc.) hasta la metodología a utilizar (investigación, tipo de instrumentos tipo de análisis etc.). El Trabajador Social debe ir evaluando la concordancia - de los hechos con las orientaciones de su supervisor, para discutirlos y buscar - la mejor salida para la acción.

**ADMINISTRATIVO:** El trabajo del supervisor incluye la estandarización de acciones y el control evaluativo de su realización.

En este aspecto, el supervisor debe establecer un equilibrio entre las expectativas de la Institución y la capacidad creativa e innovadora del trabajador social. Esto para no equivocar el sentido por el cual existe la ayuda social en la Institución y para no impedir el desarrollo que el trabajo pueda tener por medio de la experimentación y agudeza de un trabajador social.

En el aspecto administrativo el supervisor debe intervenir en las etapas de investigación, planificación, organización y acción, cerciorarse de la existencia de - registros e instrumentos para evaluar pero evitar que el control sea la única razón de la supervisión.

**SOPORTE EMOCIONAL:** En la supervisión, como en toda relación, se encuentra un proceso emocional además del intelectual.

El tipo de trabajo que despliega el trabajador social es productor de ansiedad, - no solo por su responsabilidad, sino, por la falta de recursos que a menudo tiene para llevar a cabo la labor necesaria.

Un trabajador que decae emocionalmente, no será jamás un trabajador efectivo, su energía estará debilitada y su capacidad de comprensión no será la ideal para enfrentar a la persona con problemas.

En este aspecto, el supervisor debe tener la suficiente claridad para ofrecer su apoyo oportuno pero evitando que este se convierta en un proceso terapéutico. El apoyo debe consistir en reforzar al trabajador para que asuma su responsabilidad

y acepte que cualquier decisión va a tener ganancias y pérdidas; pero sobre todo debe el supervisor tener la capacidad para escuchar, poder discriminar cuando es más importante incrementar la confianza y el sentimiento de seguridad en el supervisado, que ejercer la tarea contralora de desarrollo del trabajo.

Es importante que la relación entre supervisor y supervisado sea cordial, no implica esto que mantener un profundo grado de amistad sea indispensable, significa que haya respeto mutuo y apertura al diálogo para cumplir con las metas educativas, administrativas y de control que implica el proceso.

#### PROPUESTA PARA SUPERVISAR EN SALUD:

El supervisor ejerce una influencia considerable sobre el Trabajador Social, a veces, el contacto con el supervisor y la manera de pensar de éste, limita y a veces hasta impide el crecimiento y las posibilidades de enriquecimiento en el desarrollo de ideas para el avance general. Por otra parte no todos los trabajadores sociales tienen ni la misma formación académica, ni la misma capacidad planificadora y ejecutora. Esto se une a que no todas las unidades tienen igualdad de personal ni en lo cualitativo, ni en lo cuantitativo.

De manera que un buen plan de supervisión exige tener en claro lo siguiente:

- a. Principales necesidades técnicas y administrativas.
- b. Posibilidades (recursos) para resolverlas.
- c. Instrumentos que son los adecuados.
- d. Características de la zona de cobertura.
- e. Características de personalidad del supervisado.
- f. Características de la jefatura inmediata (director y administrador de la Unidad).

Con todo este panorama estudiado, se establecerá una supervisión selectiva, fomentando la dependencia en aquellos que lo ameriten y liberando hasta donde sea posible (según políticas y normas de la Institución) a aquellos que son generadores de condiciones de avance propio, y que incluso, pueden producir de tal forma

que se proyecten hacia el supervisor y los demás compañeros.

Dentro de la supervisión selectiva, se incluye también el aumentar o disminuir la cantidad de supervisiones individuales, sustituyéndolas por supervisiones de grupo.

La supervisión de grupo, debe estar dirigida, más que a control, a refrescamiento y conocimiento de técnicas e instrumentos, a discusión de temas o proyectos planeados, en ejecución o en evaluación. Así, se reforzará la creatividad e iniciativa, y los avances del grupo serán homogéneos.

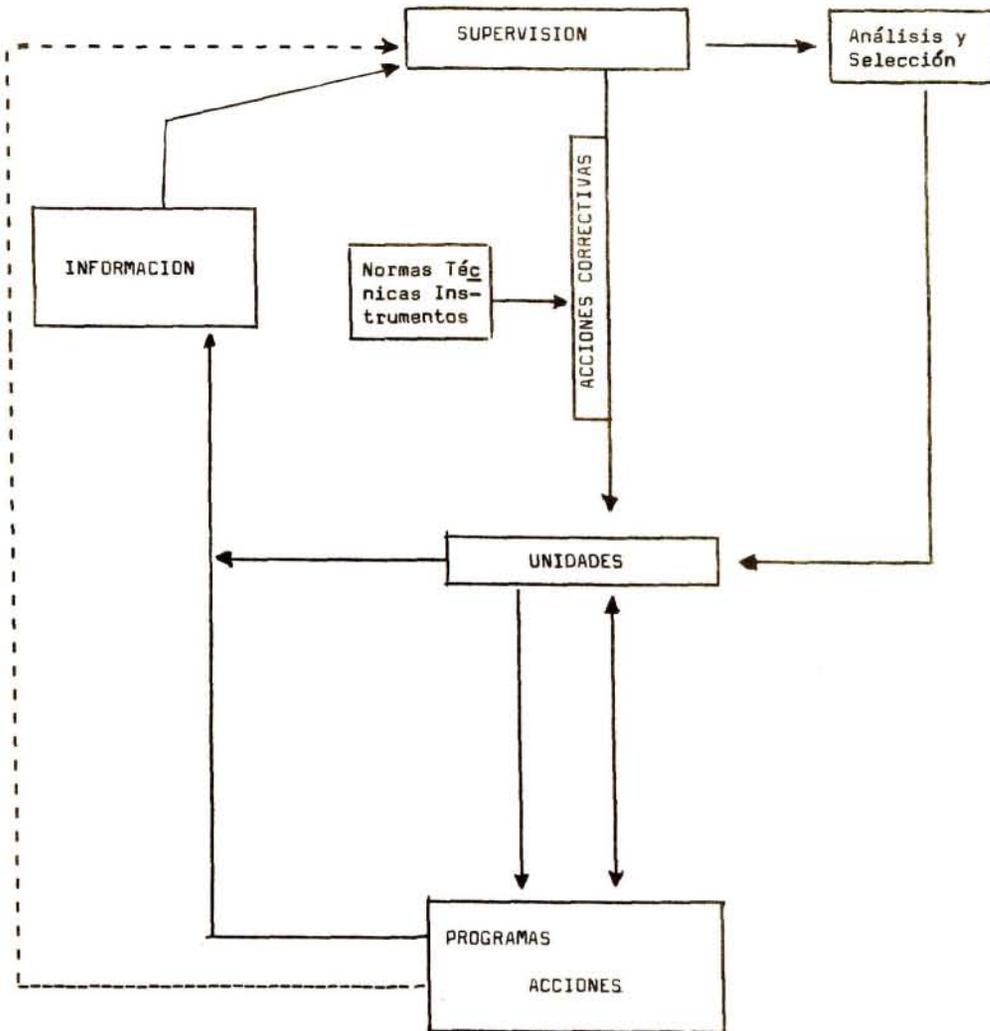
De toda forma, cada supervisión debe tener sus métodos e instrumentos de control, puesto que son los que darán elementos para definir la cantidad y tipo de logros alcanzados, además de permitir la selección y aplicación de normas correctivas tendientes a mejorar el proceso y sus resultados.

Para que la Supervisión logre los objetivos de:

- Educación y Orientación
- Crisisismo y aprendizaje
- Soporte emocional
- Control administrativo

es necesario tener claro los siguientes puntos:

- 1.- Conocimiento de los hechos para poder diseñar un programa de corrección
- 2.- Lograr el mejor aprovechamiento de recursos con el logro de la mejor producción.
- 3.- Tener sentido de oportunidad y de aprovechamiento del tiempo.
- 4.- Establecer claramente objetivos y metas.
- 5.- Cotejar las diferencias entre las situaciones iniciales y finales con base en indicadores preestablecidos.
- 6.- Considerar el medio menos burocrático para hacer llegar las orientaciones e indicaciones.
- 7.- Establecer cronogramas de regularización de acciones.



FUENTE: Basado en modelo propuesto por Valerín Dr. Carlos y Smith Venegas Lic. Marjorie en " Reorganización del Sistema Técnico Administrativo del - Equipo de Salud. Israel 1978".