

TEMA 3:

LA SUPERVISIÓN PROFESIONAL

1. *Concepto*
2. *Tipos o funciones: administrativa, educativa o de apoyo.*
3. *Niveles de aplicación: estudiantes, profesionales, equipos interdisciplinarios, voluntarios.*
4. *Modelos o técnicas: individual/grupal, directa/indirecta, formal/informal.*
5. *La sesión de supervisión. Registro de la supervisión.*
6. *Perfil de los supervisores.*

1. *CONCEPTO y OBJETIVOS*

Si acudimos a la Real Academia Española de la Lengua tenemos que *supervisión* se entiende como “acción y efecto de supervisar”; y *supervisar* como “ejercer la inspección superior en trabajos realizados por otros”.

Por otro lado, extraigo a continuación las definiciones que encontramos en el Diccionario de Trabajo Social^I sobre supervisión y la acción de supervisar:

SUPERVISIÓN: Actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al supervisar y/o dirigir el trabajo de un grupo de personas, con el fin de lograr de ellas su máxima eficacia y satisfacción mutua. Se trata, como ha definido M^a José Aguilar, de un “proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios.

SUPERVISAR: Ejercer la inspección o vigilancia sobre una tarea o labor. Ateniéndonos a la significación que se deriva de la estructura verbal de la palabra, supervisar significa “mirar desde arriba”, “mirar desde lo alto” (del latín *super*, “sobre”). Es decir, supervisar hace referencia al acto de observar o estudiar algo con una visión global y a una cierta distancia.

Josefina Fernández^{II} nos señala que la palabra supervisión procede del latín *super* y *videre*, que significa “ver por encima”, y que en los diccionarios se define la supervisión como “la actividad de vigilancia e inspección superior de una actividad”. Ésta sería la raíz etimológica del concepto supervisión.

Y, por añadir algún aspecto más, tenemos que la supervisión es un método secundario o auxiliar al tratarse de un procedimiento estrechamente ligado al ejercicio profesional, habiéndose convertido en las últimas décadas en un pilar de la acción profesional. Consiste, efectivamente en “mirar desde arriba”, es decir, se trata de una actividad por la cual alguien “mira” el trabajo de otra persona sobre la que tiene una responsabilidad. Esta acepción sugiere la idea de control y evaluación^{III}.

Por otro lado, es necesario indicar qué *objetivos* nos proponemos con este método secundario. En primer lugar tengo que señalar que los objetivos específicos de la supervisión pueden variar según se trata de un tipo u otro de supervisión y que más adelante se definen. No obstante, tiene unos generales comunes que se atribuyen al perfeccionamiento de la práctica profesional y a una mejor satisfacción en el ejercicio de la profesión.

Los cuatro objetivos básicos de la supervisión son:

- a. Enseñanza y formación permanentes.
- b. Ofrecimiento de servicios de calidad.
- c. Socialización del profesional.
- d. Elevar el nivel teórico y práctico de las actuaciones.

2. TIPOS O FUNCIONES: ADMINISTRATIVA, EDUCATIVA O DE APOYO.

Haciendo un recorrido por la bibliografía tratada en este tema, encontraremos que atendiendo a qué función desempeña la supervisión, se distinguirán tres tipos de la misma, de modo que podemos verlas identificadas como “funciones” o como “tipos” de supervisión.

Tres son los tipos que se identifican: la supervisión administrativa, la supervisión educativa y la supervisión de apoyo.

Esta clasificación podría ser *strictu sensu*, en el sentido de que cuando se hace un tipo de supervisión no se realiza otra. Sin embargo, no es común el que se aplique una supervisión que responda puramente a una tipología o a otra. En realidad, son tres aspectos que en muchas ocasiones confluyen en las supervisiones que se aplican en el trabajo.

Lo que sí es importante al iniciar una supervisión es que se ha de definir claramente lo que se pretende hacer y cuáles son los objetivos prioritarios que se quieren conseguir a través de una supervisión concreta. Por lo general, al iniciarse una supervisión, tanto las organizaciones como los trabajadores se plantean la consecución de unos objetivos básicos de un tipo determinado y, según sean dichos objetivos, la supervisión puede quedar delimitada en uno u otro grupo.

La clasificación facilita una visión de cada uno de los aspectos básicos que podemos encontrar en una supervisión y permite identificar, cuando se está cumpliendo una función u otra, tanto los aspectos administrativos como los educativos o los de apoyo.

La existencia de una clasificación ayuda al supervisor a saber cuáles son sus funciones y cuáles los objetivos prioritarios que se intentan conseguir, y al supervisado qué es lo que puede obtener de la supervisión y qué es lo que se pretende con su participación en ella.

2.1. LA SUPERVISIÓN ADMINISTRATIVA

La supervisión administrativa está directamente relacionada con una técnica de gestión. Esta supervisión se da siempre en el marco de una organización con el objetivo prioritario de que se cumplan los objetivos de dicha organización.

La aplicación de esta supervisión está contemplada normalmente dentro del organigrama de la organización. El supervisor tiene un puesto concreto en el centro o lugar de trabajo donde se aplica.

En la supervisión administrativa, la demanda de supervisión procede de la organización., En la planificación de un servicio se considera necesario que se supervise a su personal. La supervisión forma parte del conjunto de la aplicación de un determinado programa teniendo en cuenta que al supervisor en este caso se le atribuye unas funciones específicas y se le piden unos resultados que siempre están relacionados con la mejora de los servicios que se ofrecen a sus usuarios.

La demanda de supervisión viene determinada desde arriba. Los supervisados no demandan explícitamente una supervisión, ya que se la encuentran formando parte de la propia organización en la que están trabajando o van a trabajar.

Funciones de la supervisión administrativa son:

- Selección y contratación del trabajador.
- Colocación del trabajador en un puesto de trabajo concreto.
- Planificación del trabajo.
- Distribución del trabajo.
- Delegación del trabajo.
- Dirigir, revisar y evaluar el trabajo.
- Coordinación.
- Distribución de la información.
- Introducir cambios y nuevas ideas.
- Rebajar tensiones.

Como puede verse, aquí el supervisor tiene que cumplir unas funciones eminentemente jerárquicas que generalmente en nuestras organizaciones suelen atribuirse a los jefes, coordinadores de servicios o puestos similares.

Según este modelo, existe un director del programa o servicio por encima del supervisor a quien éste ha de rendir cuentas de su trabajo.

A través de la supervisión administrativa, los trabajadores más expertos se conciencian continuamente de cuáles son los límites que les pone la institución o el centro donde trabaja. En los lugares donde el trabajo a realizar es interdisciplinario, el supervisor suele tener la atribución de negociar las posiciones y funciones de los trabajadores.

Los supervisores son responsables del trabajo realizado por sus supervisados.

Otra responsabilidad del supervisor es la de facilitar la organización adecuada suministrando información, personal auxiliar, dando facilidades diversas y material. El

supervisor da la información que los trabajadores deben conocer sobre planes e intenciones que afecten al centro o servicio.

Los supervisores han de transmitir la política de la institución aunque no estén de acuerdo con ésta en todos sus aspectos. También han de tener en cuenta las quejas y sugerencias de los supervisados sobre la política de funcionamiento y sobre los planes de actuación para proponer cambios y alternativas a la dirección.

Se ha de tener en cuenta que en este tipo de supervisión al supervisor se le atribuye un poder, ya que se le ha transmitido una autoridad desde la dirección de la organización. No obstante, para que el poder que se le otorga sea realmente eficaz, es preciso que se complemente con la autoridad que da el hecho de que sea un buen conocedor del trabajo y que sea un experto en la materia que ha de supervisar.

Si el supervisor es realmente un experto, este hecho le confiere una posición de liderazgo. Si al supervisado le gusta su supervisor y le admira, su autoridad será reconocida libremente y no por imposición jerárquica o, por lo menos, no por esto únicamente.

2.2. LA SUPERVISIÓN EDUCATIVA

La supervisión educativa es la que tiene como objetivo primordial enseñar, formar y ayudar a mejorar el conocimiento a los trabajadores, o a aquellos que están en fase de formación para convertirse en profesional.

La supervisión que se lleva a cabo con los alumnos es básicamente educativa, ya que su objetivo prioritario es participar en la formación del estudiante.

En el ámbito profesional también se da la aplicación de la supervisión eminentemente educativa. En este caso la supervisión está insertada en la organización a nivel de *staff*, bien a nivel de contratación exterior para llevar a cabo la supervisión con el objetivo de colaborar en la formación de los trabajadores que trabajan en dicha organización.

La supervisión educativa ofrece los recursos que permiten a los trabajadores realizar su trabajo con eficacia, ayuda a mantener profesionalización y a consolidar la identidad profesional.

Como resultado de la supervisión educativa, el trabajador está en una mejor posición de hacer una autoevaluación de sus actuaciones. Aprende cuál es la diferencia entre la práctica adecuada y la no adecuada, y es capaz de hacer una autocrítica.

El supervisor tiene la responsabilidad de crear un ambiente que favorezca el aprendizaje, saber qué es lo que el trabajador ha de aprender, y cómo enseñarlo.

Funciones que se identifican con este tipo de supervisión son:

- Enseñar.
- Facilitar el aprendizaje.
- Entrenamiento en técnicas concretas.

- Compartir experiencias y conocimientos.
- Informar.
- Clarificar.
- Guiar-conducir.
- Ayudar a los trabajadores a encontrar soluciones.
- Contribuir a la mejora profesional.
- Aconsejar.
- Sugerir.
- Ayudar a los trabajadores a resolver problemas.

Globalmente la supervisión permite un proceso de maduración del profesional o del estudiante. Por otro lado, las supervisiones son una forma de transmitir conocimientos determinados y una determinada ideología. Es importante partir de esta realidad, ya que es cierto que mediante la supervisión se pueden transmitir unos contenidos y una forma de actuar muy diferenciadas según sea el marco teórico e ideológico de referencia. Éste es un factor clave a tener en cuenta especialmente en la supervisión educativa.

2.3. LA SUPERVISIÓN DE APOYO

La supervisión de apoyo es aquella que tiene en cuenta en sus objetivos y aplicación el ofrecer apoyo a las personas que reciben dicha supervisión, de forma que puedan superar mejor las tensiones y dificultades que se presentan en el ejercicio de su trabajo.

La supervisión de apoyo se puede denominar incluso de apoyo psicológico, ya que en muchas ocasiones va dirigida a analizar los aspectos personales del supervisado que influyen en su práctica cotidiana, de modo que pueda entender qué factores psicológicos personales afectan directamente a sus actuaciones profesionales y pueda conseguir superarlos.

Existen dos tipos de aplicación de esta supervisión en la práctica:

- A. La supervisión del trabajo
- B. La supervisión de apoyo psicológico

La primera tiene en cuenta básicamente diversos aspectos: animar, estimular, favorecer la autoestima, el reconocimiento de las propias cualidades, etc.

La segunda, la supervisión de apoyo psicológico, sería aquella en que se tratan especialmente los factores generadores de tensión y los relacionados con la personalidad del trabajador. Mediante la resolución de estos conflictos se pretende la ejecución de un mejor trabajo, pero este objetivo queda en segundo término. Generalmente es una supervisión llevada a cabo por un profesional de la psicología o de la psiquiatría, ya que son éstos los profesionales especialmente preparados para el tratamiento de dichos aspectos.

3. NIVELES DE APLICACIÓN: ESTUDIANTES, PROFESIONALES, EQUIPOS INTERDISCIPLINARES, VOLUNTARIOS.

La supervisión tiene diversos niveles de aplicación, es decir, podemos distinguir según sea el receptor de la misma entre: estudiantes, profesionales, equipos interdisciplinarios y personal voluntario.

3.1. LA SUPERVISIÓN DE ESTUDIANTES

A partir de la supervisión, los alumnos aprenden el método inductivo-deductivo que les es imprescindible para el proceso de aprendizaje de una profesión que en muchas ocasiones les es difícil de entender y de valorar en su justa medida por la gran cantidad de variables que se presentan en su ejercicio.

En la aplicación de la supervisión a los estudiantes debe tenerse en cuenta que se introduce en un momento en que la persona está formándose una identidad profesional y que, como consecuencia, se enfrenta ante un cúmulo de nuevas experiencias que recibe tanto de lo que se le está enseñando a través de las asignaturas teóricas, como de lo que puede observar a partir de la utilización práctica de la profesión.

3.2. LA SUPERVISIÓN DE LOS PROFESIONALES

A diferencia de la supervisión de alumnos, la supervisión de profesionales es aquella que va dirigida a personas que ya tienen la cualificación académica para ejercer como profesionales y que, por tanto, su nivel de formación básica ya ha finalizado.

El planteamiento ha de ser que la supervisión es un instrumento de mejora profesional en todos los casos y que también es importante que los profesionales expertos tengan un espacio donde poder confrontar lo que hacen y lo que van aprendiendo.

Se parte, pues, de la aplicación de la supervisión a profesionales como un método de perfeccionamiento en cualquier caso, ya que todas las actuaciones son mejorables.

Es evidente que las motivaciones de un profesional principiante hacia la supervisión se diferencian de las de un profesional experto, ya que el primero tiene realmente la sensación de que necesita la supervisión para poder realizar adecuadamente su trabajo y recibir un *feedback* que le permita mejorar sus técnicas.

En el caso de profesionales expertos, la supervisión asegura el mantenimiento de un espacio de reflexión sobre el propio trabajo, el contraste de opiniones profesionales y las posibles implicaciones personales, que de no disponer del espacio de supervisión difícilmente se tratarían.

Muchas veces, a pesar de que el profesional tenga muy claro cómo trabajar metodológicamente y cómo seguir las distintas fases para una intervención adecuada, la excesiva demanda por parte de los usuarios o por parte de la institución y en ocasiones las demandas inadecuadas tienen como efecto que si el profesional no se para a reflexionar sobre cómo está desarrollando su trabajo, éste se realice cada vez de una

forma más mecánica en vez de tener un mayor porcentaje de posibilidades para realizarlo con la debida eficacia, por ejemplo si estuviera valorado adecuadamente.

3.3. LA SUPERVISIÓN DE EQUIPOS INTERDISCIPLINARES

La supervisión de equipos es aquella que se aplica a equipos formados por miembros de diferentes profesiones, pero que, evidentemente, tienen un objetivo común.

La aplicación de programas de bienestar, sanitarios o de cualquier tipo que tengan que ver con lo social, requiere cada vez más la participación de representantes de diversas disciplinas, que con su aportación enriquecen los procesos a seguir para la intervención social.

La supervisión se realiza en el ámbito institucional, donde se han estructurado los equipos para realizar una tarea determinada.

Estas supervisiones pueden ser muy similares a las demás en lo que se refiere a sus objetivos, no obstante, están generalmente mucho más orientadas hacia la tarea que debe llevarse a cabo y a su adecuada realización. El equipo se ha formado en función de una tarea común que deben realizar y que hace necesario este trabajo en equipo. La supervisión en equipo tiene en común con las demás supervisiones que también facilita un espacio de reflexión de las actuaciones de los profesionales. Aquí la diferencia está en que los profesionales provienen de diversas disciplinas.

La tarea que hay que supervisar parte de un plan de trabajo, de unas funciones que debe realizar el equipo en su conjunto y de las funciones específicas que ha de llevar a cabo cada profesional en relación a su preparación.

La supervisión de equipos también ha de tener un contenido de apoyo, ya que permite que cada profesional plantee sus dudas respectivamente a una determinada actuación.

Normalmente en la estructura del equipo se encuentran miembros que conocen y tienen un trato directo con los usuarios, mientras que existen otros que pueden objetivar más la orientación del caso al no estar directamente implicados en su evolución. Éste, evidentemente, es también uno de los roles del supervisor.

3.4. LA SUPERVISIÓN DE VOLUNTARIOS

El voluntariado puede realizar una tarea muy importante de complementariedad del trabajo de los profesionales. Su contribución es sumamente valiosa por cuanto aportan aspectos de relación más próxima y humanizada a los usuarios y no están sometidos a la rigidez que muchas veces encorseta el trabajo de los profesionales.

Se considera voluntario aquel que dentro del marco de una institución realiza una actividad en beneficio de terceros sin recibir remuneración económica a cambio. Esta definición se complementa en ocasiones con la característica de “sin tener preparación profesional”, aunque esto no se considera imprescindible ya que algunos

pueden tener una muy buena preparación profesional y, sin embargo, actuar como voluntarios cuando lo hacen sin remuneración económica y de forma altruista.

A los voluntarios se les ha de preparar para realizar la tarea que deben desarrollar. A éstos se les pide que realicen toda una serie de actividades que, aunque algunas de ellas resulten sencillas, no dejan de precisar de un apoyo.

En la formación de los voluntarios se les ha de ofrecer primero una formación inicial del significado de hacer de voluntario y, posteriormente, una formación específica sobre el trabajo concreto que han de realizar y sobre el campo de actuación. Se les ha de informar sobre el contenido de los programas de la organización a un nivel que les sea comprensible.

Posteriormente a esta preparación inicial impartida mediante la realización de los cursos adecuados por parte de la organización o de los centros especializados, es muy importante que el voluntario disponga de un espacio donde explique cómo está realizando su tarea y exponga sus dudas y las dificultades que se les vayan planteando. Este espacio es el de la supervisión.

La supervisión de voluntarios se realiza también individualmente o en grupo, aunque esta última, por la característica asociativa del trabajo voluntario, parecería más idónea. La individual se reservaría para los casos más personales en que éste se encuentra enfrentado con dificultades inherentes a su persona, a su personalidad o a la del usuario, que requieren de una mayor confidencialidad.

Mediante la supervisión el voluntario tiene la oportunidad de intercambiar opiniones con un profesional y contrastar algunos de los aspectos que ha ido observando y, como todas las demás supervisiones, ha de permitir una evaluación del trabajo del voluntario, del supervisor y del programa establecido por la organización.

4. MODELOS O TÉCNICAS: INDIVIDUAL/GRUPAL, DIRECTA/INDIRECTA, FORMAL/INFORMAL

Hasta aquí, cuando hemos tratado diversos aspectos de la supervisión, ya he hecho referencia a las dos modalidades básicas de aplicación: la supervisión individual, para la realización de la cual se utiliza la técnica de la entrevista, y la supervisión en grupo, para cuya realización se utilizan las técnicas de conducción y dinámica de grupos.

Consultando la bibliografía que trata este tema, podemos encontrar una tercera clasificación: la supervisión mixta, que sería aquella en la cual predomina la realización de sesiones grupales, pero en la que también es admisible, y en ocasiones se favorece, la realización de sesiones individuales cuando el trabajador lo necesita.

Por otro lado, distinguiremos las supervisiones formales y las informales, y finalmente las supervisiones directas y las indirectas, como modelos o métodos de supervisión.

4.1. LA SUPERVISIÓN INDIVIDUAL

Permite el desarrollo de una práctica profesional y personal, para que cada miembro del personal alcance su grado de experiencia y de confianza, y trata las necesidades que no se pueden alcanzar o que pueden ser de algún modo algo problemáticas, cuando se habla de ellas en grupo.

La sesión proporciona el reconocimiento del trabajo bien hecho y ofrece un foro para una discusión de la práctica, al tiempo que capacita a los individuos para que reflexionen sobre sus desarrollos técnicos; da tiempo a que el supervisor y el supervisado puedan evaluar la calidad de la práctica con alguna privacidad. Y puede haber un acuerdo personalizado para asistir a ambas partes tanto en la negociación de la dirección de personal como en el desarrollo personal.

4.2. LA SUPERVISIÓN GRUPAL

Se podría elegir como la única vía para que todo el mundo consiga el apoyo que necesita, pero una razón más positiva para escoger a los grupos de supervisión es que cada miembro pueda aprender de la experiencia de los demás.

La supervisión de grupo reduce el impacto de los choques de personalidad o las ideas de imposición del supervisor sobre el supervisado.

Se recomienda que el grupo debería ser lo más pequeño posible, que el personal debería estar al mismo nivel de desarrollo profesional y que se debería dedicar más atención a asegurar que las sesiones no se conviertan en sesiones de dirección o en un espacio de quejas, más apropiado para reuniones de personal.

4.3. LA SUPERVISIÓN FORMAL

Es la supervisión por la que un trabajador ayuda a otro el mejorar su práctica a un nivel óptimo y en la que el supervisado es formalmente responsable ante el supervisor. Ésta se puede definir en tres dimensiones:

- Tiene una estructura que, por razones administrativas, es necesario que asegure que hay una preparación adecuada, una regularidad, una agenda flexible, unos límites temporales y un sistema de anotación de la agenda planificada, los puntos discutidos y las acciones a desempeñar.
- Tiene un núcleo (es decir, los objetivos y los fines de las sesiones deben quedar claros, explicitarse y revisarse de vez en cuando; también puede incluso hacer un contrato formal).
- Tiene un establecimiento, un contexto dentro del cual la supervisión tiene lugar y que realmente figura como base para cualquier discusión y estrategia.

4.4. LA SUPERVISIÓN INFORMAL

En general no se contempla como el modelo más fiable: las charlas *ad hoc* no dejan tiempo a los individuos para que reflejen de antemano la agenda en su trabajo o planificación, ni permiten que se registren estos tipos de discusión.

Desafortunadamente, aquellos que intentan escapar de la supervisión lo tienen demasiado fácil para acercarse a este enfoque. Pero alguien que realmente quiera una supervisión puede engendrar un resentimiento, porque apenas hay tiempo adecuado para explorar las cuestiones. Puede ser una forma superficial y equivocada de apoyo, que mantiene a los trabajadores a distancia en lugar de usar la supervisión para atraer a la gente hacia un espíritu de equipo. Incluso en el caso de aquel miembro del personal que parezca ser más resistente a la supervisión, si se basa sólo en sistemas informales, puede incrementar su falta de respeto hacia el supervisor, que quizás es visto como alguien con un poder “legítimo” pero con un dudoso poder “referencia” o como “experto”.

Si se puede hablar de alguna ventaja en la supervisión informal se trata de su utilidad cuando el miembro del personal se encuentra en una situación de crisis y necesita un apoyo positivo inmediato.

4.5. LA SUPERVISIÓN DIRECTA

Es bastante nueva para las organizaciones de base, es un tipo de supervisión de los trabajadores que implica un aprendizaje a partir de la observación en el trabajo. La supervisión “en vivo” y la supervisión “sobre el terreno”.

4.6. LA SUPERVISIÓN INDIRECTA

Es normalmente el principal enfoque disponible para la mayoría de supervisores que no pueden observar directamente los contactos que el miembro del personal está haciendo y las técnicas que emplea.

El supervisor se ha de imaginar la realidad, basándose en métodos de libre asociación o de discusión de temas, grabaciones y posiblemente algunos ejercicios sobre experiencias, como juego de roles o simulaciones para ayudar al supervisado.

El supervisor debe intentar prepararse bien, adoptando cuantos más enfoques le sea posible. Ello implicaría diseñar una agenda de trabajo con los individuos y los grupos a supervisar. Los supervisores también deben mantener los límites temporales y la privacidad (por ejemplo, asegurando que no haya interrupciones).

5. LA SESIÓN DE SUPERVISIÓN. REGISTRO DE LA SUPERVISIÓN.

5.1. LA SESIÓN DE LA SUPERVISIÓN

El trabajo en la **sesión** de supervisión es siempre a dos niveles y se debe dirigir por igual al *contenido* y al *proceso*; la discusión se centra en *lo que* el trabajador ha hecho y en *cómo* lo ha hecho. Al mismo tiempo, una buena sesión de supervisión se ocupa del contenido del material producido, y reconoce la relación de supervisión a lo largo del proceso de la misma sesión.

Las fases de la supervisión se desarrollan de la siguiente forma:

< 1 > Descripción	Saber “qué sucedió” y dejar que el supervisado describa cada situación con el mínimo de intrusión por parte del supervisor.
< 2 > Clarificación	Centrarse en “qué significa esto” e intentar comprender la situación tal y como la percibía el supervisado.
< 3 > Análisis	Ayudar al supervisado para que identifique aquellos aspectos que parecen ser un problema, tales como “¿qué es lo que fue beneficioso?, ¿qué es lo que no lo fue?, ¿cuáles son los puntos de aprendizaje aquí?”, etc.
< 4 > Puesta en práctica	Permitir que se desarrolle el siguiente paso: “¿adónde llegamos desde aquí?”.

La regla de oro del proceso de supervisión es no crear un exceso de estructura que impida la discusión.

En resumen, las técnicas de supervisión suponen tener que alcanzar un equilibrio entre dar consejo y sonsacar lo que el trabajador ya sabe; conocer cómo aprenden los adultos; desafiar y apoyar; incentivar la objetividad y el pensamiento crítico; y disfrutar viendo a los demás cómo aprenden con un espíritu no competitivo.

5.2. EL REGISTRO Y LA DOCUMENTACIÓN EN LA SUPERVISIÓN

Para llevar a cabo la supervisión de una forma adecuada hay que tener en cuenta que las sesiones se preparan anticipadamente, de forma que el tiempo dedicado a la supervisión se aproveche al máximo.

En los servicios, la realización de los documentos que se detallan a continuación es una práctica habitual:

- Ficha social.
- Historia social o psicosocial.
- Hojas de seguimiento.
- Registro de entrevistas.
- Registro de sesiones de grupo.
- Actas de reuniones de trabajo.
- Actas de sesiones comunitarias o asambleas.
- Estadísticas de trabajo.
- Memorias.
- Hojas de derivación.
- Informes psicosociales.
- Ficheros de recursos.

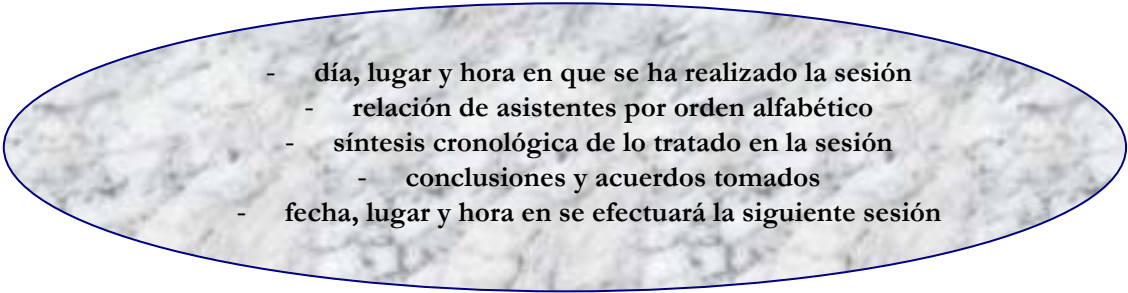
Éstos son los documentos escritos que comúnmente se realizan. Como puede verse, tienen utilidades muy variadas, ya que algunos son de un contenido más administrativo-jurídico (informes, actas, memorias, estadísticas, ficheros), mientras que otros tienen básicamente el valor de poder analizar, conocer y plasmar el trabajo realizado con un usuario determinado o con un grupo de usuarios (registro de entrevista, sesiones comunitarias), u ofrecer una visión global de la situación de un usuario (historia social o historia psicosocial).

5.2.1. El registro y la documentación de las supervisiones

Las sesiones de supervisión son susceptibles en sí mismas de ser sintetizadas en un escrito y es importante que así sea.

El supervisado realiza una transcripción escrita de lo que ha tratado en la supervisión, especialmente de las conclusiones y aprendizaje que le han ofrecido.

En las supervisiones en grupo se considera adecuado realizar un acta de las sesiones, con los requisitos propios de cualquier acta.

- 
- día, lugar y hora en que se ha realizado la sesión
 - relación de asistentes por orden alfabético
 - síntesis cronológica de lo tratado en la sesión
 - conclusiones y acuerdos tomados
 - fecha, lugar y hora en se efectuará la siguiente sesión

6. PERFIL DE LOS SUPERVISORES.

Si acudimos al *Diccionario de Trabajo Social*, encontramos que *SUPERVISOR*: Es la persona que realiza tareas de supervisión. Se trata de una función tanto administrativa como docente. En lo administrativo, prevalece la tarea de estímulo, orientación y guía; en lo docente, se tiene por finalidad enseñar a hacer.

El supervisor tiene una relación intermedia entre la institución y el profesional de campo.

Para realizar la tarea de supervisor, se deben tener conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes que permitan orientar a otros dentro del propio campo profesional. La labor de supervisor, respecto del público, es casi siempre indirecta; dentro de la profesión, recomiendan que el supervisor tenga una acción directa con el mismo público, a fin de que, teniendo conocimiento de la realidad, pueda hacer recomendaciones, sugerencias y orientaciones más realistas.

A partir de esta definición vamos a traer aquí las algunas características y perfil de los supervisores que Josefina Fernández nos presenta en su libro.

La tarea de supervisar requiere una serie de habilidades y unas características personales que faciliten el ejercicio de esta función.

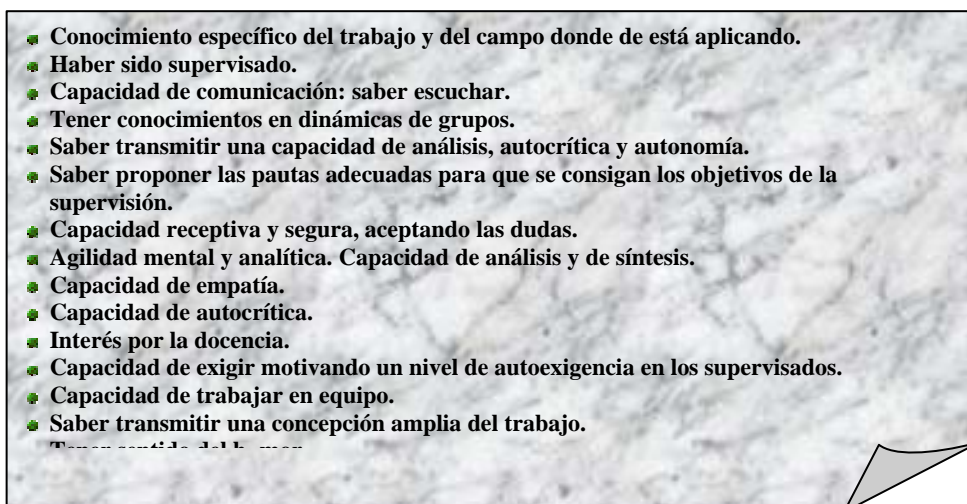
Ya hemos ido diciendo que la supervisión un acto complejo mediante el cual el supervisado analiza el trabajo que está realizando y reflexiona sobre sus consecuencias; en su proceso sabe que está sometido a la crítica constructiva del supervisor, de otros compañeros si la supervisión se realiza en grupo y, lo que es más importante, también él mismo hace su propia autocrítica una vez analizadas sus actuaciones.

Es evidente que el marco desde donde se realiza la supervisión ha de ser adecuado, tal y como se ha manifestado anteriormente, y también se hace evidente la necesidad de que el supervisor reúna una serie de condiciones para hacerse acreedor a la confianza que los supervisados y la organización que le contrata, en el caso de que ésta exista, han depositado en él.

Las críticas que se han hecho a la supervisión, en muchas ocasiones se deben a la poca habilidad de los supervisores al manejar un proceso tan delicado, y también a la falta de la suficiente experiencia profesional para cubrir la función de supervisores de una forma adecuada. Debe procurarse siempre que cuando un profesional inicie una tarea como supervisor sea suficientemente consciente de la complejidad de las funciones que le corresponderá realizar, y que se preocupe de conseguir la preparación necesaria para llevar a cabo la supervisión de la forma más efectiva posible.

Veamos a continuación algunas características y rasgos que se proponen para definir el perfil de un supervisor.

A)) John Longres, al definir las cualidades y características que han de reunir los supervisores, hace hincapié en las siguientes, que como puede verse son útiles en la mayoría de las aplicaciones de la supervisión:

- 
- Conocimiento específico del trabajo y del campo donde de está aplicando.
 - Haber sido supervisado.
 - Capacidad de comunicación: saber escuchar.
 - Tener conocimientos en dinámicas de grupos.
 - Saber transmitir una capacidad de análisis, autocrítica y autonomía.
 - Saber proponer las pautas adecuadas para que se consigan los objetivos de la supervisión.
 - Capacidad receptiva y segura, aceptando las dudas.
 - Agilidad mental y analítica. Capacidad de análisis y de síntesis.
 - Capacidad de empatía.
 - Capacidad de autocrítica.
 - Interés por la docencia.
 - Capacidad de exigir motivando un nivel de autoexigencia en los supervisados.
 - Capacidad de trabajar en equipo.
 - Saber transmitir una concepción amplia del trabajo.

B)) Alfred Kadushin, al definir cuáles son las condiciones del supervisor eficaz, cita una serie de características que conviene tener en cuenta. Podría considerarse como el decálogo del supervisor (con la diferencia de que en lugar de diez mandamientos en este caso son dieciocho): las condiciones que ha de reunir un supervisor según este autor son:

- 1 Establecer una comunicación plena y libre con el supervisado en una ambiente que permite la expresión de sentimiento y que, incluso, anima para que estos sentimientos se expresen.
- 2 Proyecta una actitud de confianza hacia el supervisado que facilita la optimización de la autonomía y la discreción del supervisado.
- 3 Posee una orientación resolutive de los problemas con los que se enfrenta la institución, basada en el consentimiento y la cooperación derivada de la

- participación democrática. Nunca deben aplicarse técnicas autoritarias ni impositivas.
- 4 Valora el establecimiento de una relación de consulta hacia él y rechaza una relación del tipo supervisor-subordinado.
 - 5 Establece relaciones positivas con los supervisados caracterizadas por un sentido de seguridad: el supervisor es tolerante, cálido, empático, respetuoso, interesado, flexible y genuino.
 - 6 Dispone de una gran competencia profesional al ayudar al supervisado en su trabajo. Es capaz también de establecer unas buenas relaciones interpersonales con los supervisados.
 - 7 Sus esfuerzos se dirigen de forma activa a ser capaz de integrar las necesidades de productividad de la institución con las necesidades socioemocionales de los trabajadores. Es capaz de nivelar el cumplimiento de los objetivos de la institución con los ánimos de los trabajadores.
 - 8 Sabe imponer de una forma poco autoritaria la autoridad administrativa que le otorga su posición. Acepta, no obstante, la autoridad que le ha sido asignada y se siente suficientemente cómodo como para ejercerla de forma democrática.
 - 9 Es capaz de proporcionar procedimientos estructurados a los trabajadores en relación con su trabajo en la institución o centro y con su práctica asistencial; también sabe realizar una devolución constructiva sobre la forma de trabajar del supervisado.
 - 10 Sabe nivelar las necesidades de estabilidad de la institución con las necesidades de cambio y se muestra dispuesto a dar apoyo a las iniciativas que promuevan cambios en la institución de una forma válida.
 - 11 Se comunica, efectivamente, con la escala jerárquica tanto a nivel ascendente como descendente y es capaz de transmitir los mensajes de los trabajadores para que sean tomados en consideración por los órganos gestores de la institución.
 - 12 Generalmente es accesible para que se le realicen consultas.
 - 13 No establece supervisiones coercitivas, de forma que los supervisados reciben la supervisión sin sentirse coaccionados.
 - 14 Prepara las sesiones de supervisión. La preparación implica una revisión de los conocimientos de los supervisados, así como el conocimiento de los contenidos a transmitir.
 - 15 Está siempre dispuesto a compartir su experiencia, a enseñar su práctica de manera que facilite un aprendizaje óptimo. Compartir significa ser capaz de mostrarse tal y como es.
 - 16 Es tolerante con las críticas constructivas y no se defiende contra ellas. Es capaz de examinar sus mecanismos de contratransferencia.
 - 17 Se esfuerza continuamente en mejorar sus capacidades y conocimientos profesionales, y en ampliar los conocimientos sobre el ámbito específico de trabajo.
 - 18 Tiene un sentimiento positivo hacia el trabajo; es una persona comprometida y solidaria con la profesión, y transmite los valores que está en su conducta.

^I Ander-Egg, E. (1995): *Diccionario del Trabajo Social*. Lumen. Argentina.

^{II} Fernández Barrera, J. (1997): *La supervisión en el trabajo social*. Paidós. Barcelona.

^{III} AAVV (2003): *Los métodos secundarios. La supervisión. La investigación. La administración*, en Fernández García y Alemán Bracho (coords), *Introducción al Trabajo Social*. Ciencias Sociales. Alianza Editorial. Madrid.