La supervisión de apoyo:

Cómo promover el crecimiento de las familias y el personal mediante relaciones positivas

Las relaciones personales estrechas son un factor clave para la salud y el bienestar de personas de todas las edades. Pueden ser la mejor estrategia de prevención de la depresión. Así como el personal de Head Start busca comprometer a padres y familias en relaciones saludables y de apoyo, también es importante que ellos cuenten con una estructura de apoyo y orientación. La supervisión no sólo se relaciona con la responsabilidad del personal, sino también con la dedicación a apoyarlo y guiarlo de modo que tenga las herramientas adecuadas para comprometer a los niños y las familias.

¿Qué es la supervisión de apoyo?

Las relaciones de apoyo entre supervisores y supervisados contribuyen a la capacidad del personal para reflexionar sobre las tensiones y exigencias de su trabajo y enfrentarlas. Son importantes para generar un ambiente seguro y saludable para el personal, las familias y los niños de Head Start. La supervisión mantiene la productividad del personal y refuerza el objetivo de brindar cuidados dentro del programa.

Sin embargo, la supervisión es algo más que una obligación del programa. Atender las necesidades del personal es un ingrediente de un sistema de atención más amplio destinado a apoyar a niños y familias. Al igual que la relación entre un profesional de Head Start y una familia, la relación de supervisión debería ofrecer las mismas cualidades de brindar y recibir cuidado, así como oportunidades de seguridad, confianza y cambio positivo. La supervisión es una oportunidad para que los líderes usen las estrategias de autorreflexión y debate sobre crecimiento, fortalezas y resiliencia. Además de dar al personal el apoyo que necesita, también mantiene a los líderes en contacto con los problemas reales del programa.

¿Cómo ayuda la supervisión de apoyo a niños y familias?

Las familias que enfrentan adversidades como la depresión necesitan una relación abierta y confiable con el cuidador de su niño. Parte de la función de los cuidadores es ofrecer asistencia y recursos a las familias. Dar este tipo de apoyo a las familias no es fácil ni automático. Es un trabajo difícil, y se hace mejor cuando el cuidador también recibe apoyo. Por lo tanto, el trabajo de Head Start es más eficaz cuando el personal cuenta con apoyo y orientación constantes y coherentes de un supervisor. Las relaciones de supervisión que modelan un estilo de comunicación de confianza y colaboración (abierto, sincero y reflexivo) pueden inspirar y capacitar a los maestros para interactuar de la misma manera con niños y familias. Una relación de supervisión competitiva o crítica induce al personal a establecer ese mismo tipo de relación con los niños y familias que atiende.

¿Cuáles son los retos de la supervisión?

Tal vez la posición más difícil, en lo personal o en lo profesional, es tener que admitir que somos vulnerables, corremos riesgos, necesitamos ayuda o no sabemos qué hacer. La supervisión estructurada transmite que *habrá* veces en que el personal no sepa qué hacer, pero que hay alguien —y un momento y un lugar— dedicado a ayudarles a expresar sus sentimientos, resolver los problemas y crear estrategias.

En sus conversaciones con el personal, los supervisores pueden encontrar cierta resistencia que requerirá paciencia. Las personas pueden sentirse más cómodas hablando de necesidades y exigencias profesionales (p. ej., necesito más materiales en mi

sala; habría que reducir los horarios de trabajo; el salario debería ser mejor) que de temas más personales (p. ej., cómo mantener el control de las emociones y la perspectiva en el manejo de un niño difícil; cómo interactuar con un padre amenazador; reconocer las propias dificultades con la depresión). Estas situaciones son las que ponen más a prueba la supervisión de apoyo y las que más la requieren.

Si el personal se siente juzgado o evaluado en la supervisión, se pierde la oportunidad de reflexionar y conversar y esto compromete el crecimiento. La confidencialidad es esencial. Es importante que los supervisores ayuden a que el personal se sienta seguro para arriesgarse en la relación. Esto puede significar que un empleado le diga al supervisor que no está de acuerdo, o que necesita ayuda personal en salud mental. El supervisor puede necesitar compartir aspectos difíciles de su propia experiencia para generar confianza. Si el supervisado confía en que el supervisor puede entender y compartir su experiencia, entonces el trabajo conjunto será más eficaz.

Otra estrategia para establecer relaciones de supervisión es usar mensajes de apoyo como los recomendados para padres que enfrentan una adversidad. Ciertos mensajes como—*"Usted tiene fortalezas", "Reflexione sobre lo que necesita",* y *"Cuídese"*— pueden desarrollar resiliencia en el personal y transmitir a los supervisados que son asociados valiosos en el programa.

Es cosa de dos: compartir la responsabilidad de la supervisión de apoyo

A medida que la relación entre supervisores y supervisados se desarrolla, ambos deberían compartir la responsabilidad de la calidad y el contenido de la relación. *¿Cómo es la relación? ¿Cómo se usa el tiempo? ¿Qué temas requieren más atención?* La responsabilidad compartida empieza con la tarea concreta de programar un horario para la supervisión. El horario debe ser regular y constante. Preservar este tiempo para afianzar el trabajo en equipo y aportar ideas sobre el desarrollo del trabajo es un verdadero obsequio y debe valorarse. El compromiso, la preparación previa y el tiempo para reflexionar sobre las actividades de la semana harán que la reunión sea más productiva.

Al pensar cómo empezar una relación de supervisión —o reanudar una existente— considere:

- Dedicar tiempo a identificar y comprender el compromiso personal de los empleados en su trabajo. Preguntar sobre los retos y recompensas del trabajo.
- Observar al empleado en acción. Esto aporta información de primera mano para comentar en una sesión de supervisión.
- Alentar a que se compartan experiencias y reacciones al trabajo.
- Elogiar los ejemplos de desarrollo profesional.
- Identificar sinceramente los retos e idear estrategias para considerarlos de una manera que refuerce el compromiso de los empleados con su desarrollo personal y profesional.

Para generar reciprocidad en la supervisión, tal vez usted quiera considerar los siguientes temas, explorándolos desde la perspectiva única de cada uno:

- ¿Cuáles son sus fortalezas como miembro del personal? ¿Cuáles considera que son sus debilidades o áreas para mejorar?
- ¿Qué aporta usted a su función particular a partir de su capacitación y sus experiencias vitales? ¿Cómo le ayudan —o estorban— estos aspectos en su trabajo?
- ¿Qué significa este trabajo para usted personalmente? ¿Con qué aspectos del trabajo se conecta usted significativamente?
- ¿Cuáles son los aspectos que lo desafían, o incluso lo atemorizan o preocupan?
- ¿Cómo enfrenta el estrés o los desafíos, como los que acabamos de comentar?
- ¿Qué necesita en su función para hacer el mejor trabajo posible y mejorar en su función? ¿Cómo cree que la supervisión cumple algunas de estas necesidades? ¿Qué otros recursos deberíamos buscar?

A veces, observar al empleado en su trabajo aporta datos adicionales para el diálogo de la supervisión. Cuando un supervisor ve a una persona enseñando o comunicándose con una familia, entonces tiene material para trabajar. Puede describir lo que parece funcionar o no, y el supervisado puede referirse a hechos reales.

Con el tiempo, el supervisor y el supervisado deberían valorar juntos su progreso. Tres áreas clave para que ambas partes exploren: **conocimiento**, **habilidades** y **sentido**.

- **Conocimiento** significa, ¿tengo la información que necesito para hacer bien mi trabajo? La supervisión, ¿enseña, ofrece orientación o provee material para ayudarme a entender mejor a los niños y familias con los que trabajo y mi papel en su vida? ¿Me siento cómodo al transmitir mis preguntas, sentimientos de incertidumbre o confusión a mi supervisor? ¿Se tratan mis preguntas de una manera útil?
- ¿Se traduce el conocimiento en **habilidades efectivas** en mi trabajo? ¿Recibo apoyo para probar estrategias nuevas, o perfeccionar mis prácticas actuales para que sean más efectivas? Cuando las cosas no funcionan, ¿comparto estas dificultades con mi supervisor para que podamos pensar juntos en alternativas? Cuando mi supervisor está preocupado por algo que yo he hecho, ¿comparte esa preocupación de manera amigable?
- ¿Aporta la supervisión **sentido** a mi trabajo al desarrollar mi competencia y seguridad? ¿Cuáles son los valores, creencias y suposiciones que aporto a mi trabajo —y los que mi supervisor aporta?

La supervisión de apoyo debería apuntar a desarrollar estas tres áreas en el personal al generar nuevo conocimiento, convertirlo en habilidades y estrategias reales, y crear una presencia profesional significativa que apoye a niños y familias. Un supervisor debería esforzarse por desarrollar su propio conjunto de herramientas para fomentar el crecimiento profesional del personal, aprender cosas nuevas en el proceso de compartir experiencias y proveer un espacio seguro para la reflexión.

Estrategias del supervisor: Cómo establecer una comunidad de apoyo y de aprendizaje saludable

1. Establezca un horario regular y preservado para la supervisión. Incluso si tiene que realizarse por teléfono o sólo una vez por mes, encontrar tiempo transmite a todos los miembros del sistema que la supervisión es esencial para nuestro trabajo con niños y familias. Preservar tiempo del personal para la reflexión alienta a que cada uno traslade las lecciones aprendidas a través del proceso de reflexión a su trabajo diario.

2. Comparta el poder. Mantenga un diálogo constante con sus supervisados sobre la estructura, contenido, proceso, horarios y tono de la supervisión. Esto ofrece al personal la oportunidad de reflexionar sobre el tipo de relación de supervisión que le gustaría tener y cómo negociar juntos las necesidades. Pida al personal que considere con usted cómo pueden trabajar juntos para responder a una situación compleja. Esto puede dar a su personal una oportunidad para considerar diferentes puntos de vista dentro de un sistema y reforzar el trabajo de equipo.

3. Realce los aspectos positivos del personal y del trabajo que ellos hacen. Es necesario darles confianza en su conocimiento y pericia. Un enfoque de supervisión que no sea "de arriba hacia abajo" da al personal la sensación de ser miembros valiosos de un equipo. Esto puede alentarlos a reflexionar sobre sus propias competencias y metas profesionales.

4. Trate de escuchar sin juzgar lo que su personal experimenta (p. ej., cómo afecta su humor, concentración, motivación, capacidad para conectarse con los demás y las demandas hacia usted). ¿Qué reacciones emocionales tienen frente a lo que experimentan? A menudo nuestra propia agenda resta importancia a otra experiencia humana muy real, impidiéndonos ver las partes importantes del cuadro.

5. Dé ejemplos de maneras saludables de manejar conflictos. Al crear un espacio seguro y profesional donde el personal pueda hablar del conflicto, ustedes se ayudan mutuamente a entender mejor las raíces de los problemas y a crear estrategias para tratarlos.

6. Dedique tiempo a la reflexión dentro y fuera de la supervisión. La reflexión nos permite considerar nuestras reacciones, respuestas y opciones. El tiempo dedicado a considerar imparcialmente la eficacia de nuestra respuesta en una situación del pasado puede ayudar a prepararnos para situaciones similares en el futuro.

7. Recuerde que usted no está solo(a). Recurra a los recursos a su disposición en su agencia, comunidad, red de trabajo extendida o sus propios supervisores. Tanto el personal como los supervisores trabajarán con mayor eficacia si tienen el apoyo que necesitan.

8. Establezca límites saludables. Conozca sus límites de tiempo y contenido. Este es un trabajo emocional, y el cuidado propio es esencial para usted y su supervisado. Si usted está a disposición del personal en aspectos más emocionales, tendrá que tomarse tiempo para renovarse, reflexionar y dedicar tiempo a su propia supervisión y apoyo.

Una de las alegrías de trabajar con familias de niños pequeños es que da la oportunidad para el crecimiento de todos: el niño, el padre y el personal de Head Start. La supervisión de apoyo es la manera principal de atender al crecimiento del personal. La experiencia compartida entre supervisor y supervisado asegura que nadie esté solo al hacer este trabajo tan importante. Así como el personal siente que su trabajo tiene sentido cuando las familias mejoran, los supervisores sienten la satisfacción de saber que el personal está bien cuidado y es cada vez más competente.

Para recibir más apoyo con este tema, por favor, lea los siguientes materiales de Family Connections:

Artículos cortos:

Cómo promover un ambiente expresivo: La comunicación de apoyo desde dentro hacia fuera

Promoción de la resiliencia en familias que enfrentan la depresión: Maneras prácticas en que el personal de Head Start puede ayudar a las familias a desarrollar su capacidad para afrontar la adversidad.

La autorreflexión y la reflexión compartida como herramientas profesionales

Sesiones de capacitación:

Módulo III: *Cómo promover un ambiente expresivo*

Módulo IV: *Mejor comunicación*

Recursos adicionales

Campbell, Susan. "Caretaking in a Nurturing Way: Replicating Relationship-Based Reflective Models in Healthy Families Programs." *Zero to Three* 25, no. 5 (2005): 17-22.

Fenichel, Emily, ed. *Learning Through Supervision and Mentorship to Support the Development of Infants, Toddlers, and their Families: A Source Book*. Arlington, VA: Zero to Three, 1992.

Parlakian, Rebecca. *Look, Listen, and Learn: Reflective Supervision and Relationship-Based Work*. Washington, DC: Zero to Three, 2001.

Parlakian, Rebecca. *Reflective Supervision: Stories from the Field*. Arlington, VA: Zero to Three, 2002.

Pitkin, Ann. and Trudi Norman-Murch. "Toward Relational, Reflective, Nurturing Practice in Multisite Programs." *Zero to Three* 25, no. 5 (2005): 23-28.

La supervisión de apoyo: Cómo promover el crecimiento del personal y la familia mediante relaciones positivas fue desarrollado por el programa Family Connections de Children's Hospital Boston, con un subsidio del Proyecto de Innovación y Mejora (Innovation and Improvement Project) de la Oficina de Head Start, Administration for Children and Families, U.S. Department of Health and Human Services. Los autores de *Supervisión de apoyo: Promoción del crecimiento del personal y la familia mediante relaciones positivas* son Caroline L. Watts, Catherine C. Ayoub, Mary Watson Avery, William R. Beardslee y Kimberly Knowlton-Young.

Copyright Children's Hospital Boston, enero de 2008.