

Supervisión en tiempos de crisis, una oportunidad para los profesionales de la relación de ayuda

Ricardo J. Sánchez Cano¹

HZ Consultoría-Aholkularitza

Este artículo reflexiona sobre la supervisión en el contexto actual de crisis, que se entiende como una oportunidad. Para ello, comienza recuperando algunos rasgos históricos que ponen en valor la relación entre el trabajo social y la pedagogía social con la supervisión. El autor defiende que la práctica de la supervisión, como respuesta para las organizaciones ante una sociedad compleja, debe orientarse hacia los problemas, e implementarse desde una posición de libertad y neutralidad de los supervisores. Igualmente, preconiza que el contexto europeo ha sido, y es, un referente para los profesionales de la supervisión, y que el asesoramiento, la formación, la capacitación y los criterios éticos definen un marco referencial al que dedica algunas reflexiones de orden práctico. El artículo termina con algunas pautas que pueden ayudar al contacto de los profesionales de relación de ayuda con la supervisión.

1. Introducción

La crisis es una oportunidad. Los profesionales de la relación de ayuda redimensionan su labor en tiempos de dificultad. Para ello necesitan pararse a pensar. No vale actuar como siempre. Decía Albert Einstein: “en los momentos de crisis, sólo la imaginación es más importante que el conocimiento”. Hace 150 años, en tiempos de crisis y pobreza, los primeros trabajadores sociales imaginaron formas genuinas para responder a sus necesidades. En el presente artículo, se presentará de forma sucinta una reflexión que parte recuperando algunos rasgos históricos que ponen en valor la relación entre el trabajo social y la pedagogía social con la supervisión. El trabajo social y la pedagogía social desarrollan la supervisión como aportación genuina a la sociedad. Un poco más adelante caracterizamos, mediante algunas reflexiones, la supervisión como respuesta para las organizaciones en una sociedad caracterizada por la complejidad. En estas caracterizaciones, incluimos algunos elementos sustanciales para ejercer la supervisión hoy, como son la orientación hacia los problemas como posibilidades en la práctica de la supervisión, y la posición de libertad y neutralidad que deben asumir los supervisores. El contexto europeo ha sido, y es, un referente para los profesionales de la supervisión, y el asesoramiento, la formación, la capacitación y los criterios éticos definen un marco referencial al que se dedican algunas reflexiones de orden práctico. Finalizamos con unas aportaciones que, a modo de síntesis, presentan algunas pautas que ayuden al contacto de los profesionales de relación de ayuda con la supervisión.

2. El trabajo social y la pedagogía social, palancas de desarrollo de la supervisión

Vivimos en una sociedad que está marcada, entre otros rasgos, por una fuerza y dinámica globalizado-

¹ Coordinador de HZ Consultoría-Aholkularitza (www.hzconsultoria.org). Presidente del Instituto de Supervisores/as Profesionales Asociados/as (www.ispa-supervision.org).

ra. Uno de los factores emergentes que marca nuestra vida cotidiana es la crisis económica. En el caso de los profesionales en relación de ayuda², esta situación toma especiales dimensiones en nuestra perspectiva de intervención y actuación profesional. Sabemos que hemos perdido una posición de bonanza económica, una época de crecimiento ya pasó. Las restricciones nos amenazan y el clima de incertidumbre es algo más denso que el que manejamos habitualmente. La sociedad se convulsiona por la crisis económica y ello tiene especial incidencia en las clases sociales más desfavorecidas. Tenemos la certeza de que el proceso de expansión y de complejización de los servicios sociales y sociosanitarios continuará, pero no con la misma atribución de recursos y crecimiento efectivo a la que hemos asistido en los últimos diez años.

Lejos de buscar generalizaciones, de querer hacer un argumento fácil, uno de los rasgos determinantes de los servicios sociales en nuestro ámbito ha sido, precisamente, la progresiva inversión de recursos económicos. Otro, la estructuración –mediante diferentes procesos– como respuesta a una sociedad compleja y diversificada. En este proceso de construcción, en diferentes sectores o ámbitos de atención a las personas, el acompañamiento a las personas es un valor. La restricción de recursos económicos hace que las personas que participan en los sistemas profesionales de la relación de ayuda emerjan con más valor si cabe. En el momento actual, el propio profesional de la relación de ayuda se redescubre como recurso. La crisis se torna como posibilidad.

Centrémonos en la supervisión y la relación profesional de ayuda. Llama la atención que esta vivencia crítica se pueda definir como un bucle recursivo en la historia del trabajo social y la pedagogía social en Europa, en relación con el proceso genuino de la supervisión. Dicho de otra forma, la historia de la supervisión es la historia del trabajo social y la pedagogía social en Europa³. La supervisión, el trabajo social y la pedagogía social, desde finales del siglo XIX hasta nuestros días, han entablado una relación muy interesante y productiva. Gestión de crisis y necesidades sociales agudas, formación y aprendizaje para la socialización de las personas han sido tándems que han acompañado a la supervisión en su desarrollo. Blas Campos Hernández⁴

² En este artículo utilizo la denominación ‘profesional de la relación ayuda’ en bastantes ocasiones. Me remito a la definición que sobre la relación de ayuda hace Jesús Madrid Soriano en su obra *Los procesos de la relación de ayuda* (2005).

³ En una reciente tesis doctoral sobre supervisión, Carmina Puig i Cruels (2009) hace un recorrido histórico sobre la relación entre el trabajo social y la práctica de la supervisión.

⁴ Blas Campos Hernández es coordinador de la revista *Supervisión*, editada por el Instituto de Supervisores/as Profesionales Asociados/as (ISPA).

(2009), hace una selección de los hitos más relevantes en esa historia. Citamos a modo de esquema algunos de ellos:

- Finales del siglo de XIX en Inglaterra, consecuencias socioeconómicas de la industrialización. En ese momento encontramos la primera relación entre caridad, ayuda y sistemas de supervisión. El concepto de supervisión equivalía a control y formación. Aparece la figura del *visitor*, voluntarios que controlaban las ayudas económicas de las sociedades caritativas. Su crecimiento requirió formación y asesoramiento. “Así surge la supervisión en el ámbito anglosajón, en los EE.UU. los llamarán asesoramiento práctico” (ibíd.).
- Un segundo momento, en el que también hay aspectos críticos, por la época histórica en la que transcurre, son las primeras décadas del siglo XX, donde destacan los aspectos psicosociales y la emergencia del psicoanálisis como corriente que influencia toda relación de ayuda. Esta influencia llega al trabajo social, y Mary Richmond realiza sus aportaciones sobre la ayuda social en el plano individual (gestión de casos). Europa se mueve entre las dos grandes guerras y los movimientos totalitarios crisan los derechos sociales. Las migraciones a EE.UU. marcarán los futuros modelos de supervisión y asesoramiento.
- Después de la II Guerra Mundial, el plan Marshall trajo a Europa modelos y propuestas de formación para el trabajo social y la pedagogía social. También para los supervisores. Modelos de trabajo innovador y provocador. Los trabajadores sociales holandeses, de forma súbita, introducen en Centroeuropa un saber hacer propio que rápidamente se desarrolló como una profesión genuina en el ámbito grupal o en los equipos de trabajo.
- Durante el último tercio del siglo XX, la supervisión se convierte en una profesión. La supervisión se institucionaliza, esto es, ofrece servicios a sus clientes. Se independiza, es un agente externo a las instituciones u organizaciones, se diversifica en sus formas y productos. En el proceso de complejización de la sociedad, de diversificación de roles funciones y tareas, la supervisión es la aportación del trabajo y la pedagogía social a una sociedad de mercado. Supervisión o asesoramiento individualizado, en grupos de profesionales independientes que así lo eligen, porque se lo reconocen sus derechos sociales o por exigencias profesionales. Supervisión de equipos en contextos organizacionales –complementarios a los planes y políticas de calidad–, *coaching*/entrenamiento de los roles de liderazgo, desarrollo organizacional, etc. Este grado de complejización es un reflejo de una

sociedad emergente, en crecimiento, diversificada. La supervisión en el ámbito europeo se desarrolla a partir de procesos formativos, institutos, asociaciones profesionales y estándares de calidad.

En el marco del liderazgo político y del ‘sueño europeo’, el impulso de la supervisión como una práctica profesional se consolida con fuerza desde los años ochenta, empezando en Países Bajos, Suiza, Alemania o Austria. En 1998, se funda la Association of National Organisations for Supervision in Europe (ANSE)⁵, cuyo fin inicial es desarrollar y fortalecer el carácter profesional de la supervisión.

3. Práctica de la supervisión hoy: algunas caracterizaciones

Para los profesionales de la supervisión, hablar o escribir sobre esta cuestión suele representar una dificultad. Los supervisores preferimos practicar la supervisión que hablar o escribir sobre ella. Supervisar es un verbo polisémico que se remite a situaciones complejas, a interpretaciones y versiones personales, entre las que cada uno elige la que más le gusta, lo que teme o desea. En esta emoción, en nuestra cultura profesional, una carencia de experiencias y el deseo de supervisión definen un mapa de posibilidades.

Decimos que a los profesionales de la supervisión nos cuesta hablar de nuestra experiencia; cuando lo hacemos, nuestro relato se remite a procesos y vivencias genuinas, a situaciones únicas que están sujetas a confidencialidad. Nos debatimos entre la protección que debemos a nuestros clientes –contrato de confidencialidad– y el deseo de comunicación para aportar nuestro saber hacer a la sociedad. Aunque, realmente, el mejor comunicador sobre este tipo de procesos es el cliente. La propia experiencia en las sesiones de supervisión, la transmisión de vivencias individuales o la percepción subjetiva de un proceso dentro de un equipo que ha sido supervisado es la mejor presentación.

Una cultura más extendida, más presente en nuestras prácticas, haría que la comunicación sobre el tema fuera más normalizada. En nuestro contexto, en el ámbito de los servicios sociales, sociosanitarios o socioeducativos, quizás la inhibición de esta comunicación venga marcada por un sesgo de la supervisión y el asesoramiento orientados a dar respuestas a las dificultades y problemas, a sistemas

en contextos complejos. La complejidad define nuestra sociedad y todos los sectores de actividad en los que se insertan diferentes actividades profesionales. Procesos de respuesta a las necesidades del entorno, innovación y complejidad van de la mano (Darceles, 2009). Los servicios a las personas no se escapan de esta dinámica. Los sistemas profesionales en los que están insertos profesionales de relación de ayuda están condicionados por un entorno complejo. Mi percepción de complejidad sobre estos sistemas tiene que ver con su continuo desarrollo. Percibo estos sistemas en continua evolución, en continua adaptación a las necesidades que presenta el medio con el que interactúan. Esta mirada a la complejidad es sinónimo de evolución, de versatilidad, de adaptabilidad.

La complejidad también define a las organizaciones como sistemas complejos, que, a su vez, se desarrollan en contextos complejos. Veamos algunos rasgos de estas organizaciones:

- La multitud de interlocutores e intermediarios que hay entre organización y tema de trabajo (algo similar a lo que ocurre en otros sectores de actividad económica).
- La codependencia, que se define por una merma en la autonomía a la hora de actuar.
- La aparición de jerarquías solapadas.
- La puesta en juego de distintos proyectos o formas de visión del mundo.

Las relaciones profesionales de ayuda hoy no se prestan en un continuo. Para definir las podemos utilizar la metáfora del ‘mosaico institucional’, en el que el encargo social se fragmenta, se compone de diferentes piezas. En cualquier caso, cada vez más, la supervisión y su demanda están presente en todos los espacios del mosaico, en los diferentes planos del encargo social.

A pesar de que hay una carencia cultural en muchos entornos profesionales, y una falta de experiencias sistemáticas que acerquen a las organizaciones a ‘miradas externas’, algunas de éstas buscan respuestas para manejar la complejidad y aumentar las posibilidades. Presentamos algunas situaciones en las que la supervisión ha sido utilizada como recurso:

- Organizaciones que quieren iniciar un nuevo proyecto con cambio de personas (directivos) y que solicitan un asesoramiento a equipos de trabajo.
- Organizaciones que incluyen la supervisión y el asesoramiento a la dirección en un plan de calidad.
- Centros/Organizaciones privadas concertadas de tratamiento vinculadas al espacio sociosanitario que utilizan la supervisión de equipo como herramienta de reflexión y de regulación.

⁵ Asociación de Organizaciones Nacionales para la Supervisión en Europa. Promueve la profesionalización y la divulgación de este tipo de asesoramiento/orientación profesional por medio de la cooperación europea, a través del intercambio de información entre las asociaciones nacionales y sus miembros, instituciones de formación y otro tipo de entidades (<www.anse.eu>).

- Centros de acogimiento residencial e intervención socioeducativa que utilizan la supervisión externa de equipo, como requerimiento dentro de su plan de mejora o por exigencia del convenio con las instituciones.
- Centros de día del espacio sociosanitario que utilizan la supervisión de equipo y el acompañamiento a líderes (*coaching*) para elaborar estrategias a medio y largo plazo.
- Organizaciones que realizan un plan de formación anual y utilizan la supervisión de equipos como mecanismo de formación permanente.
- Organismos públicos que quieren mejorar la eficacia de equipos de distintos sectores de actividad.
- Organizaciones que quieren afrontar una fuerte crisis.
- Organizaciones que quieren afrontar un plan de desarrollo en diferentes niveles: asesoramiento a la dirección, supervisión de equipos, supervisión de casos y formación.

Supervisar es mirar desde fuera, mirar desde la distancia al sistema. Un ‘gran mentor’ en mi proceso de formación como supervisor me regaló una metáfora para facilitar la definición de este rol. Desde que el supervisor interactúa con el sistema, el equipo o el grupo de profesionales, se da una relación muy especial: podemos definir al supervisor mediante la imagen de un ‘extraño aceptado’. Es una sensación extraña, es como una ilusión. Estamos con el sistema, formamos parte de él por momentos; se da una especie de ‘intermitencia’. Entramos y salimos del sistema. Normalmente, cuando inicio un proceso con un equipo o un grupo que me solicita un servicio, utilizo la metáfora del ‘extraño aceptado’. Me libera, y me ayuda a tomar contacto y a que los clientes sientan y se acerquen al proceso que vamos a iniciar. Las metáforas son imágenes y facilitan la relación inicial. Añado: “durante un tiempo, seré el pariente, el visitante... que va y viene. Luego desapareceré”. La idea de estar dentro y fuera, de entrar y salir, de mirar desde diferentes posiciones, da a los equipos y a los profesionales una dimensión de sí mismos diferentes.

Esta definición, interactiva, es muy práctica en el plano relacional. No obstante, necesitamos otra un tanto más ortodoxa para presentarnos (Sánchez Cano, 2004):

Concepto de supervisión: palabra polisémica con significados bien diferentes en función del contexto donde es utilizada. Nosotros hacemos referencia a un proceso de reflexión sobre las dificultades que aparecen en el ejercicio profesional. La supervisión está sujeta a la demanda de ayuda del profesional, en solitario o en compañía de otros profesionales y de forma específica, en este

trabajo, en el contexto profesional que es el equipo profesional. La supervisión se entiende como un proceso de comunicación, como un espacio de crecimiento y desarrollo profesional: como un espacio de formación ligado a la práctica que posibilita cambios. Nos referimos fundamentalmente a profesionales de la acción social: trabajo social, educación social, intervención psicosocial, etc.

Como se puede apreciar, crisis y dificultades son conceptos muy presentes para los profesionales de la relación de ayuda, tanto que se traslada a los supervisores. Hay una mirada en el supervisor que se centra en las demandas de los propios profesionales. Metodológicamente, para los supervisores, escuchar la demanda, saber qué se espera de nosotros, es algo esencial. Algo que compartimos con muchos profesionales de la relación de ayuda. Esto es un punto de entrada en la actuación profesional y cobra una especial dimensión en los momentos de sociales que estamos viviendo.

Vayamos a la ortodoxia de nuevo. Las demandas de supervisión están basadas en las dificultades que tienen las personas en el ámbito laboral o en el contexto de las relaciones profesionales. Una mirada sistémica considera cada contexto como un sistema. Lo interesante es que cada equipo de trabajo, cada organización, funciona de hecho como un sistema, como un conjunto de elementos que evolucionan en el tiempo, que están interrelacionados, que tienen crisis predecibles, en los que, para que cambie el todo –y como un conjunto–, basta con que cambie un elemento. A veces, un cambio mínimo suscita cadenas de modificaciones imparables.

Algo más que teoría:

Supervisamos un equipo de servicios sociales de una mancomunidad. La complejidad se hace presente, como una riqueza, la apuesta en el tiempo de los municipios por ir cumpliendo con las necesidades del entorno ha hecho que aparezcan diferentes programas y profesionales que los desarrollan. En la supervisión de equipo están los profesionales de los distintos programas, trabajadores sociales, educadores sociales, trabajadoras familiares, etc. El servicio es muy productivo, altamente eficaz, pero la satisfacción colectiva es baja. Tras varias sesiones, el equipo conecta con sus deseos, con sus retos. Los supervisores proponemos un cambio mínimo al alcance de todos-as, algo tangible y evaluable. El clima emocional de los profesionales ante la perspectiva de la propuesta es positivo. Prácticamente todos y todas pueden hacer algo por mejorar, algo que está en sus manos. Ya al finalizar la sesión se perciben indicadores emocionales, deseos... el cambio se ha lanzado. Y cada profesional es responsable de sus efectos.

Hay diferentes modelos y evoluciones en el pensamiento sistémico; personalmente me interesan para la práctica de asesoramiento y supervisión los modelos constructivistas, basados en la posibilidad de construcciones alternativas a partir de las realidades que se definen como problemáticas. Lo problemático, lo crítico, es un elemento emergente para construir y desarrollar nuevas posibilidades. Una idea central, por tanto, es que los supervisores buscamos los problemas como una posibilidad. Si somos críticos, durante algún tiempo –como decíamos al principio– esto no ha sido una buena idea en términos de *marketing*. En la fase de crecimiento y de expansión de algunos servicios, en la fase de estructuración y de ‘complejización’ de los servicios profesionales de la relación de ayuda, nadie quería –ni quiere– tener un problema. Los problemas son un estigma. Tener un problema es un problema.

Nos encontramos con una paradoja: el supervisor trabaja con los problemas de sus clientes; si no hay problemas –o demandas–, no tiene sentido su trabajo. Algo parecido le ocurre al profesional de ayuda, de nuevo. El supervisor no puede inventarse los problemas, no puede señalarlos, porque pierde su posición de libertad y su posición de neutralidad. Ambos conceptos son importantes en supervisión y también en las relaciones profesionales de ayuda.

Todo profesional de ayuda sabe que tan importante como saber ayudar es saber manejarse y gestionar las relaciones con los usuarios (Sánchez Cano, 2009). De nuevo, supervisión y relación profesional de ayuda comparten estructuras de relación:

- Neutralidad. La neutralidad se estructura a partir del tipo de relación que mantengo con los usuarios/as. El tipo de preguntas que hago, y que permito que me hagan (en supervisión)⁶. La supervisión es un sistema de asesoramiento donde más que obtener respuestas, me permito hacerme preguntas. Aprendo a manejar el silencio, a formular hipótesis. Me ayudo a buscar soluciones para trasladar este estilo de pensamiento a mi campo de acción.
- Libertad. Tengo el convencimiento de que nos hacemos profesionales de ayuda porque buscamos ser libres. En nuestros actos, en nuestras relaciones de ayuda. Un profesional de ayuda no defiende una idea –al hacerlo, se convertiría en un ‘ideólogo’–. Quizás en nuestros días uno de los problemas del crecimiento y de la complejización es que hayamos olvidado esta perspectiva. Los sistemas políticos y administrativos donde se insertan los profesionales de ayuda, estando en

constante crecimiento y cambio, necesitan una argumentación y definición, una justificación ideológica que, en ocasiones, asumen los profesionales de ayuda.

Si al ayudar a personas en dificultad nos convertimos en ideólogos, perdemos nuestra posición de libertad. Y no permitimos a nuestros usuarios/as cambios en libertad. Esto es lo que hace tan importante y valiosa una posición de libertad, a veces no reconocida conscientemente o no presente con la rotundidad necesaria. De nuevo, algo similar nos ocurre en la supervisión como proceso de asesoramiento y acompañamiento. Ser y percibirse libre es esencial –en el sentido descrito– para el supervisor. Generamos procesos de neutralidad y libertad, desde la neutralidad y la libertad.

Es evidente que las demandas de supervisión siempre van unidas a una percepción crítica de la situación, del contexto. Esta idea tiene que ver con una percepción de mejora. Cuando alguien necesita mejorar sus recursos, tiene que economizarlos, ir más allá de la vivencia del problema. Por tanto podemos afirmar con rotundidad que la visión problemática en las profesiones de ayuda, tener problemas y posibilidades de canalizarlos, es una gran oportunidad de crecimiento para las personas en los diferentes sistemas que se nutren de profesionales de ayuda.

Volvamos al ‘extraño aceptado’, a la metáfora y a la ilusión del visitante. Al extraño que se le permite, desde la aceptación y desde su libertad y neutralidad, hacer preguntas. Conectemos aquí con una idea genial de Maturana y Varela (1990): rescatemos el concepto de ‘diferenciación del exterior’, derivado de su teoría de la autopoiesis. Esencialmente, la vida de un organismo depende de la capacidad de mantener una diferencia, de cómo los organismos, a través de su estructura, sus capacidades, sus posibilidades, de sus potencialidades, se diferencian del medio en que se desarrollan.

Las preguntas que no me hago frecuentemente representan una diferencia y permiten el acceso a una diferencia. Un proceso de supervisión facilita a los profesionales diferenciación sobre el medio, estrategia ante situaciones críticas, fortalecimiento de su identidad y reconocimiento de su propia heterogeneidad. Un proceso de supervisión facilita a las organizaciones caminar en la línea de ser grupos con capacidades de autoorganización y de ‘autorreparación’, y así preserva su identidad y la de sus miembros. Un proceso de supervisión es un proceso de fortalecimiento de la identidad profesional.

Si avanzamos un poco más en esta idea y en los beneficios que aporta la definición de complejidad con la que hemos comenzado, podríamos concretar algunos aspectos, para llegar a definir algunas pau-

⁶ La neutralidad, en ocasiones, es saber hacer preguntas y, en ocasiones, saber reprimir la tendencia a la reparación frente a la demanda que se nos presenta.

tas de actuación. En supervisión y asesoramiento, desde el modelo que sugerimos, aprovechamos los problemas como oportunidades, porque aprendemos a obtener beneficios de las dificultades profesionales. En la base de este concepto ligado a la práctica y asumiendo un proceso de comunicación sobre ésta, hay dos ideas centrales que definen la supervisión y la situación de asesoramiento:

- La autopercepción, es decir, qué identidad profesional obtengo a partir de mis prácticas, qué autoimagen profesional me da hacer lo que hago.
- La satisfacción: en supervisión, intentamos descubrir cómo, o con qué, los profesionales pueden disfrutar con sus prácticas. Así de sencillo y así de complicado.

Una de las situaciones que lleva a las organizaciones a demandar asesoramiento y supervisión tiene que ver con el contexto donde desarrollan el encargo social que reciben, con los cambios sociales y las necesidades en estos sectores, con la nueva forma de organización en el sector social. No olvidemos, en relación al asesoramiento y a la supervisión, que ha habido otro tipo de demandas más objetivables, más públicas y más acordes con el flujo de estructuración de las políticas de servicios. Me refiero a la implantación de sistemas de calidad en los servicios sociales, educativos y sociosanitarios, entre otros⁷.

En relación a la calidad, en el mapa general de servicios a las personas la respuesta es diversa. Los sistemas implantados en diferentes ámbitos y sectores dependen de diferentes variables. En un mundo de servicios profesionales de ayuda a las personas cada vez más competitivo, más mediatizado, con más concursos públicos, la calidad es una garantía en los procedimientos. Su desarrollo e implantación se está desarrollando de forma desigual en el mapa de servicios de atención a las personas. Supervisión y asesoramiento externo, una vez implantado los sistemas de calidad, son complementarios.

4. Ser supervisor: formación y capacitación

Como hemos visto al principio de este artículo al reconstruir los hitos y historia de la supervisión, el marco europeo ha sido, y es, un referente para las prácticas profesionales. Durante los últimos diez años, se han abordado cuestiones clave en la construcción de la supervisión, el asesoramiento y el *coaching* como profesiones.

⁷ Sobre el tema, revítese Barbero, I.; y Díez Arámburu, V. (2009): "Orientaciones para una implantación progresiva de sistemas de calidad en los servicios sociales locales de la CAPV", *Zerbitzuan*, nº 45, págs. 39-47.

Rescatamos aquí la importancia del trabajo social y la pedagogía social como procesos de acompañamiento a las personas. Como métodos y técnicas, aportan a la sociedad un saber más allá de los contextos clásicos en los que se desarrollan, la relación de ayuda por encargo social, y se validan como formas que permiten, con la adaptación pertinente, una aplicación a grupos, personas y equipos de trabajo. Esta aportación y este desarrollo han supuesto, para la supervisión, crecimiento e investigación.

La Asociación de Organizaciones Nacionales para la Supervisión en Europa (ANSE)⁸, con sede en Viena, se ocupa de los intereses profesionales de escala supranacional y está en contacto con las organizaciones profesionales para la supervisión y *coaching* en todo el mundo. ANSE se ha ocupado de la formación y la capacitación de los profesionales de la supervisión y el *coaching* en términos de calidad. Desde 2005 a 2008, ha desarrollado un proceso de debate –basado en elementos como la interculturalidad, la diversidad de procesos o las diferentes realidades socioeconómicas– que ha culminado con la definición de estándares mínimos para elaborar un programa de formación y para acceder a él, un programa aprobado por la asamblea de ANSE en 2008 y por el Instituto de Supervisores/as Profesionales Asociados/as (ISPA, asociación española) en 2009.

Los procesos de formación tienen, de partida, criterios comunes en los países del entorno europeo que permiten, desde la experiencia acumulada de años de formación, una definición común de programas y unos criterios para acceder a un programa de formación. Veamos cuáles son⁹:

- El programa tiene que ser de postgrado y de larga duración.
- El método de formación contiene un aprendizaje experiencial ('aprendizaje de acción' y 'aprendizaje concurrente': formación combinada con la práctica) y está basado en un concepto de enseñanza-aprendizaje. Por lo tanto, el currículo integra los siguientes elementos:
 - Experiencias de aprendizaje que corresponden a la supervisión individual, la supervisión grupal, la supervisión y el desarrollo de equipos, y la supervisión desarrollada en organizaciones.
 - Aprender el rol del supervisor y aplicar diferentes formas de supervisión en la práctica (aprendizaje de la supervisión).

⁸ ANSE representa a más de 8.000 supervisores y *coachs* en toda Europa, a un total de 22 asociaciones profesionales para la supervisión y el *coaching*, y a 80 institutos de formación.

⁹ Puede descargarse el documento completo en la sede electrónica de ISPA (<www.ispa-supervision.org>).

- Reflexión y conceptualización de la propia práctica, partiendo de sesiones de supervisión sobre la práctica de supervisión (metasupervisión).
- La formación está basada en un concepto teórico reconocible, el cual: a) considera que la supervisión es una forma de aprendizaje personal y social integrado con un enfoque en la realización del papel profesional de un modo más competente; y b) integra las dinámicas de la persona (papel profesional, campo/organización). Así, el contenido del currículo implica dinámicas profesionales, dinámicas de campo, dinámicas de relación y dinámicas de organizaciones.
- Un programa de formación para ser supervisor tiene la finalidad de desarrollar e incrementar las competencias de los participantes, y se enfoca al desarrollo de las competencias personales (introspecciones, desarrollo personal, a aprender a realizar el papel profesional), de trabajar con grupos y equipos, la competencia intercultural, la competencia en campos distintos, la competencia de la profesionalización, la competencia de la acción y la competencia de la organización.
- La formación para convertirse en supervisor se compone de diferentes partes, las cuales se llevarán a cabo en diferentes entornos. Los principios esenciales son:
 - Un entramado de contenido y proceso.
 - Integración de teoría y práctica.
 - Actividades reflexivas.
 - Participación continua y activa en un grupo de aprendizaje.
 - Aprendizaje ‘autodirigido’.
 - Corresponsabilidad de los participantes respecto al programa de formación.
- Los principios de la profesionalización como marco guía. El desarrollo de los conceptos sobre programas de formación para ser supervisor, y el desarrollo de la supervisión en los diferentes países europeos está apoyado por las siguientes características de la profesionalización, las cuales requieren una reflexión crítica de parte de las asociaciones nacionales y sus programas acreditados para ser supervisor:
 - Condiciones sociales, educacionales y políticas.
 - Contar con la teoría sobre la supervisión y la teoría inclusiva sobre la metodología de la supervisión.
 - Contar con conceptos definidos de la supervisión.
 - Código ético para supervisores.
 - Análisis de la demanda del mercado y empleo para supervisores.
 - Criterios de calidad, su garantía, su control y su desarrollo.
 - Demarcación y coincidencias con otras formas de consultoría y asesoramiento.

Tabla 1. Estándares mínimos de un programa para formar supervisores

Condiciones de acceso al programa de formación en supervisión	
Educación previa (nivel y diploma)	<ul style="list-style-type: none"> • Universidad (profesional) o equivalente acreditado. • Humanidades/ciencias sociales o equivalente documentado.
Tiempo de experiencia como profesional después de terminar los estudios	Al menos cuatro años.
Formación continua	Participación documentada en actividades, grupos y ámbitos diferentes y en procesos más o menos continuos (60-300 horas de formación).
Experiencia como supervisado	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar 30-60 horas de participación como supervisado. • Participación en las formas diferentes de supervisión y coaching (díada, tríada, grupo). • (Recomendación por escrito de un supervisor).
Programa de formación en supervisión	
Duración del programa	Al menos dos años.
Tutoría (excluidos los apartados 3 y 4)	Entre 300 y 375 horas.
Práctica como estudio de supervisor (aprendizaje de supervisión)	Al menos 45 horas (individualmente, como en dinámicas y en ajuste grupal).
Participación en procesos de metasupervisión	Al menos 35 horas de formación (una serie en ajuste/setting individual, una segunda serie en un formato de grupo).
Tesis	Detallar la integración de los aspectos principales de teoría de supervisión y de la propia práctica de supervisión.
Coloquio	Detallar las habilidades de comunicación tratadas en la propia tesis.
Certificación	Registrado por la asociación nacional de supervisión.

Fuente: Asociación de Organizaciones Nacionales para la Supervisión en Europa (ANSE).

La ratificación de este marco de mínimos para la mayoría de los países ha supuesto la posibilidad de mejorar sus estrategias de formación y capacitación. La implantación de la práctica profesional de la supervisión, su desarrollo, condiciona una aplicación plena de este mínimo común. En nuestro contexto, los supervisores/as que se han venido formando en los distintos institutos y los profesionales que –desde el ejercicio profesional y el reconocimiento– vienen ejerciendo como supervisores/as en el marco del ISPA nos hemos dado un plazo de cinco años –desde la ratificación de estos estándares, en 2009– para su plena aplicación, si bien hay que decir que los procesos formativos ya se acomodaban a ellos en prácticamente la mayor parte de sus requerimientos.

Como en otros sectores de actividad, los códigos deontológicos son otro de los puntos de convergencia profesional de los supervisores europeos. Para los profesionales, en tanto que colectivo, suponen

un proceso de reflexión y de clarificación interna. Un marco de derechos y obligaciones para con los clientes y la sociedad. En términos de proceso, una apertura a la mejora desde las buenas prácticas.

ANSE, en el marco de de sus Universidades de Verano, favorece la interacción entre profesionales, institutos de formación y organizaciones que contratan servicios de supervisores y asesores. En estos encuentros, un elemento en constante debate y construcción es el código ético de los supervisores en Europa. Por su parte, cada país construye un marco deontológico que orienta las prácticas profesionales.

La relación entre conflicto y relación profesional de ayuda nos obliga, como profesionales de la supervisión y el asesoramiento, a manejarnos con la mayor claridad posible en términos de ética. En este sentido, me gustaría recuperar, para mantener una reflexión dinámica y abierta, la valiosa aportación que nos hace François Aballea (2001). Este autor nos propone algunas diferenciaciones que representan un marco conceptual muy operativo, tanto para profesionales de los servicios dirigidos a las personas como para supervisores y asesores. En concreto, afirma que el debate sobre la ética y la deontología en el trabajo social y la intervención social es recurrente y está a la orden del día. Planteado por los profesionales, se tilda de “corporativismo”, y planteado por las instituciones o las empresas, grupos políticos o grupos responsables de la intervención, como “una cuestión de control”. Así, nos ofrece estas definiciones¹⁰:

- **Moral.** Está en relación a los imperativos categóricos universales e intemporales, no contextualizados. Entendida así, vale para todos los hombres –y mujeres– y todos los tiempos. Tiene que ver con las solicitudes.
- **Ética personal.** Nos lleva a los valores propios de un individuo, se alimenta de sus convicciones o de sus referencias personales filosóficas, religiosas o políticas. Tiene como referencia una cierta noción de lo justo y lo injusto, del bien y el mal, de lo verdadero y lo falso, etc. Tiene que ver con las convicciones.
- **Deontología.** Se relaciona esencialmente con los principios y valores que guían la puesta en práctica de la acción: secreto profesional, obligación de medios, respeto absoluto de la voluntad de las personas, anticipación y consecuencia de los efectos de las actuaciones profesionales, desinterés, rechazo de la instrumentalización de las personas por las necesidades de una causa, etc. La deontología se expresa en términos de obligaciones.

¹⁰ *Ibidem*. La traducción es nuestra.

- **Ética profesional.** Son un conjunto de valores que orientan la acción. Nos dirigen a una cierta concepción del hombre y de la sociedad que el grupo profesional se forja por la confrontación de principios morales con la experiencia de situaciones en el respeto de la ética personal. La ética profesional se expresa en términos de derechos, no tanto para uno mismo como para los otros.

La confusión entre estos cuatro planos oscurece y entorpece el debate. La posición de los profesionales de la relación de ayuda y la de los supervisores en los próximos años, los cambios que se suceden en el marco de intervención, obligan a una adaptación y una clarificación personal en estos términos, en los debates, los procesos de cambio, las intervenciones y las reflexiones sobre las diferentes prácticas. Una observación y revisión permanentes de códigos deontológicos, una adaptación permanente de forma constructiva al contexto parece necesaria.

5. Diferencias que hacen diferencias

Para terminar, se plantean algunas propuestas para acercarse a la supervisión y el *coaching* en contextos profesionales de relación de ayuda:

- **Trabajo social, pedagogía social, supervisión y tiempos de crisis.** Una pregunta inevitable que se hace todo profesional en la relación de ayuda es si hay posibilidad de aprovechar la situación de crisis económica como una oportunidad en términos profesionales. Sé que esta afirmación puede resultar provocadora. En esta lógica, y con el deseo de aprovechar la palanca de la crisis como oportunidad para los profesionales de la relación de ayuda, la historia nos demuestra que, cuando se han permitido introducir una mirada externa en su práctica, individualmente, en equipo o en grupo, se han iniciado procesos reflexivos tremendamente productivos, con oportunidades de crecimiento. La supervisión en los contextos profesionales de relación de ayuda, con esta finalidad, es una herramienta privilegiada.
- **Complejidad y tipos de sistemas en la relación de ayuda.** Siguiendo con la lógica anterior, ante la dificultad, ante los retos... nuestra sociedad evoluciona y nos ofrece un encargo social que va evolucionando, que cambia. Ante las nuevas demandas sociales, observémoslas y observemos cómo nos definen diferentes tipos de demanda. Así: “¡Ayuda para ampliar las posibilidades!” nos define como instructores; “¡Ayuda para aprovechar nuestras posibilidades!” como asesores para los clientes; y con “¡Ayúdanos a soportar nuestra situación!” nos piden acompañamiento. Tal vez nos pidan “¡Ayuda para poner fin a nuestro sufrimiento!”, definiéndonos como

terapeutas¹¹. En cualquiera de los casos, un sistema no puede clarificarse por sí mismo, necesita realizar un proceso de confrontación con el exterior, basado en miradas externas, en ‘extraños aceptados’ que le faciliten *feedback* sobre el tipo de relación que tiene con sus clientes.

- Supervisión y asesoramiento técnico. El asesoramiento técnico es un tipo de asesoría ligada al ‘saber hacer’. Es un acompañamiento concreto y determinado, en el que las respuestas son precisas. El asesor es valorado por sus competencias. La toma de decisiones del usuario/a no es relevante, salvo que se proponga más de una alternativa. En el asesoramiento técnico, lo esencial es facilitar la acción o los métodos y recursos necesarios para la puesta en marcha de nuevas acciones clave. Hay dos aspectos que diferencian supervisión y asesoramiento técnico: el valor de la ‘reflexividad’ de los procesos que se dan en cualquier formato de supervisión. Y la orientación de ésta fundamentalmente a ‘saber estar’ y ‘saber ser’, y desde estos saberes a la toma de decisiones oportuna para ‘saber hacer’ con autonomía.
- Supervisión y *coaching*. Ambas son modalidades de asesoramiento. En un correlato histórico, la supervisión es la heredera del trabajo social. En muchos países europeos, en las asociaciones profesionales de supervisión y *coaching*, los profesionales de ambas disciplinas comparten un espacio profesional, reflexión y debates científicos. El *coaching* está dirigido de forma preferente a desarrollar el liderazgo. Comparte con la supervisión individual el formato, en tanto que se trata de marcos de intervención individuales. El *coaching* está experimentando un crecimiento desmesurado; dentro de él aparecen ofertas para trabajar con equipos y otras que trascienden de los espacios profesionales. La supervisión se puede desarrollar tanto en grupo (diferentes profesionales de diferentes contextos profesionales) como en equipo (todos los participantes son profesionales de la misma institución e individual). La supervisión, como modalidad de asesoramiento, se desarrolla en ámbitos diversos. *Coaching* y supervisión comparten muchas técnicas, pero son diferentes en aplicación metodológica. Un *coach* no puede hacer de supervisor, salvo que se forme como supervisor.
- Supervisión y desarrollo organizacional. Por norma general, cuando se plantea una estrategia de desarrollo organizacional hay una expectativa de comunicación y mejora que afecta al conjunto de la organización. En términos de proceso, se trata de desarrollar un cambio planificado y

¹¹ Basado en los sistemas clínicos de ayuda de Ludewig (1998).

orientado hacia mejoras. Contempla diferentes tipos de actuaciones acordadas con los distintos actores en juego. Las dinámicas de desarrollo organizacional implican cambios culturales y estructurales, tanto en las relaciones con el entorno como entre las personas que son actores dentro del sistema que quiere renovarse a sí mismo para lograr y cumplir la misión que persigue. Una de estas estrategias o formatos puede ser la supervisión a equipos concretos de la organización, en forma de procesos, que ayudan a conseguir el fin planteado. En este caso, la supervisión es una más de las herramientas, dentro de un plan de desarrollo organizacional.

- Supervisión, secreto profesional y confidencialidad. La mayoría de los procesos de supervisión se articulan mediante un contrato. Los contratos entre supervisores y clientes están indicados en los códigos deontológicos. Una de las garantías centrales que debe ofrecer el supervisor o la supervisora a sus clientes es que, entre todos los participantes, durante el proceso y más allá del tiempo de duración de las sesiones, construirán un espacio de confidencialidad. Igualmente, los asesores se obligarán a mantener secreto profesional.
- Supervisión y *coaching*, capacitación y garantías. Los profesionales de la supervisión y el *coaching* están obligados a seguir una formación que les habilite para su ejercicio profesional. Todas las certificaciones y acreditaciones existentes están reconocidas por una asociación de rango superior. Es importante conocer cuál es el plan de formación y capacitación que se ha seguido, así como si un profesional de la supervisión o el *coaching* está en activo –puede acreditar práctica profesional– y si sigue, tras su formación básica, participando en sesiones de formación continuada.
- Supervisión, *coachings* e intervisión¹². Los profesionales del asesoramiento dan garantías de su profesionalidad participando en procesos de comunicación sobre su práctica como asesores, supervisores o *coach*. Esto cobra especial importancia en los casos en los que el supervisor o el *coach* trabajan solos. La soledad acrecienta la dificultad de comunicar y compartir con otros colegas temas profesionales recurrentes en el ejercicio como asesor. Hay varias posibilidades:

¹² Sobre prácticas de intervisión, véase el eje “Los cinco sentidos del trabajo social. La mirada” dentro de Zaramillo, T; *et al.* (2009): *Ponencias del XI Congreso Estatal de Trabajo Social, Zaragoza 2009*, Zaragoza, Colegio Profesional de Trabajadores Sociales de Aragón. Igualmente, pueden consultarse Aragonés, T. (2009): “La supervisión y la intervisión como estrategia para la práctica del trabajo social”, *Supervisión*, nº 12. Otro artículo de interés es Rico, A. R; y García Ramírez, O. (2009): “Intervisión: una apuesta para un bienestar profesional” *Supervisión*, nº 12.

la contratación de servicios de supervisión individual o grupal para presentar situaciones y realizar metasupervisión o, mediante una metodología específica, desarrollar prácticas cooperativas en grupos de intervisión. Esta orientación constituye uno de los ejes de la ANSE para favorecer encuentros entre supervisores de diferentes países desde hace años. En este sentido, y financiado por la Unión Europea, se ha configurado en el Grundtvig Program¹³ basado en la interculturalidad y la intervisión.

- Supervisión, fondo y forma. Aunque esta reflexión se puede trasladar a otras formas de relación en la asesoría –*coaching, mentoring, etc.*–, no quiero dejar de traerla a este texto como una aportación diferenciadora más. Los procesos de supervisión y de acompañamiento a los profesio-

sionales de relación de ayuda –o en otros contextos– se centran en las necesidades de aquéllos. Desde un profundo respeto por la solicitud expresada, la supervisión tiene una estructura, un fondo que le otorga una diferencia sobre otro tipo de procesos. Las formas de respuesta, por su parte, configuran la capacidad creativa de cada supervisor, las herramientas que adecua cada profesional de la supervisión a una situación dada. Conviene no confundir fondo y formas. En supervisión, como proceso, utilizamos herramientas que se adquieren en otros ámbitos (educativos o terapéuticos, por ejemplo). La riqueza de un supervisor viene determinada por la capacidad de utilizar una variedad de herramientas adecuadas a la diversidad de demandas que se le presentan. Las herramientas no definen nunca el marco.

¹³ Se puede consultar información adicional en www.anse.eu/html/activities.html.

- ABALLEA, F. (2001): “Réflexion déontologique : les ambiguïtés”, *Lien Social*, nº 592.
- CAMPOS HERNÁNDEZ, B. (2009): “Apuntes para una historia de la supervisión”, *Supervisión*, nº 12.
- CASTILLO, J.; y SÁNCHEZ CANO, R. J. (1999): “Acompañando procesos educativos y sociales”, en *La supervisión calidad de los servicios*, Pamplona, Ediciones Eunate, págs. 77-91.
- DARCELES, M. (2009): *Guías para la transformación*, Bilbao, BAI Agencia de Innovación de Bizkaia.
- HERNÁNDEZ ARISTU, J. (1987): “Metodología de trabajo social en Europa. Visión de conjunto y análisis crítico”, *Documentación Social*, nº 69, págs. 87-108.
- (1991): *Acción comunicativa e intervención social: trabajo social, educación social, supervisión*, Madrid, Popular.
- KERSTING, H. J. (1991): “La supervisión como instrumento del reciclaje profesional”, en VV.AA.: *II Congreso Internacional de Infancia y Sociedad. Bienestar y derechos sociales de la infancia*, Madrid, Dirección General de Protección Jurídica del Menor, págs. 255-267.
- (1999): “La supervisión como sistema de reflexión de la praxis profesional: paradojas y oportunidades desde la perspectiva constructivista”, en *La supervisión calidad de los servicios*, Pamplona, Ediciones Eunate, págs. 47-70.
- KERSTING, H. J.; KRAPOHL, L. (1992): “La supervisión desde la óptica constructivista”, Madrid, Centro de Estudios del Menor; Ministerio de Asuntos Sociales, Madrid [material del curso “La supervisión de equipos de atención a la infancia”].
- LUDEWIG, K. (1998): *Terapia sistémica*, Barcelona, Herder.
- MADRID, J. (2005): *Los procesos de la relación de ayuda*, Bilbao, Desclée de Brouwer.
- MATURANA-VARELA, H.-F. (1990): *El árbol del conocimiento*, Madrid, Debate.
- PUIG I CRUELS, C. (2009): *La supervisión en la intervención social. Un instrumento para la calidad de los servicios y el bienestar social de los profesionales*. Tesis doctoral [disponible en <www.tesisenxarxa.net/TDX-0420110-130818/>].
- SÁNCHEZ CANO, R. J. (2004): “La supervisión de profesionales de ayuda como proceso de cambio cualitativo en los equipos de acción e intervención social”, en HERNÁNDEZ ARISTU, J. (comp.): “Testimonios de supervisión”, Valencia, Asociación Regional y Europea de Análisis.
- (2005): “Servicios sociales, complejidad y supervisión”, *Educación Social*, nº 30.
- (2009): “A propósito de los usos problemáticos de drogas”, en SÁNCHEZ CANO, R. J. (coord.) *¡Tenemos un plan! 10 años de prevención comunitaria en Hondarribia. Plan local 2008-2012*, Hondarribia, Ayuntamiento de Hondarribia.
- SÁNCHEZ CANO, R. J.; y MARTÍN GARCÍA, P. (1996): “La posibilidad de contar lo visto sufrido y hecho”, *Claves de Educación Social*, año 2, nº 2, págs. 11-17 [disponible en <www.eduso.net/revistaclaves/revistaspdf/2_articulos_1.pdf>].