Publicación del Instituto de Supervisores Profesionales Asociados · nº 12 - Otoño 2009 · año IX

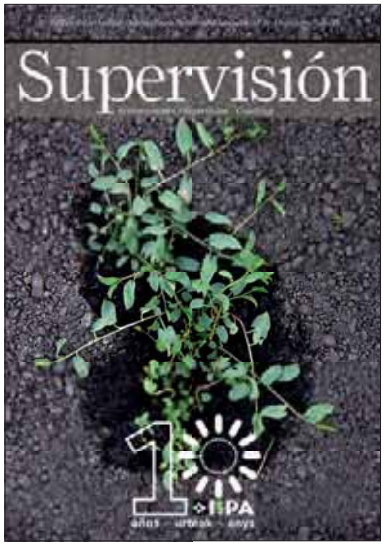
Supervisión

Asesoramiento - Supervisión - Coaching



11 ISPA
años - urteak - anys

Staff



Edita: Instituto de Supervisores Profesionales Asociados. ISPA
Asesoramiento, Supervisión y Coaching

Nº 12: Otoño 2009
Depósito Legal: NA 10088/2001
ISSN: NA 1888-600

Edición y suscripciones:
c/Curia, 9 - 2º
31001 Pamplona Iruña

Coordinación Editorial:
Blas Campos
redacción@ispa-supervision.org

Consejo de Redacción:
Laura Iparaguirre

Corresponsales:
Ramón Cifuentes (Baleares)
Lola Urraca (Canarias)
Carmina Puig (Catalunya)
Jaime Sin (Guipúzcoa)
Obdulia García (La Rioja)

Fotografía:
Blas Campos

Ilustración
Julen Campos

Diseño y maquetación:
MSG Comunicación

Impresión:
Gráficas Biak

Sumario



[reflexión]

4 ▪ 2009 un año de Junta Directiva y diez de Asociación

6 ▪ La Supervisión psicopedagógica Reseña histórica

10 ▪ La supervisión y la intervisión como apoyos estratégicos para la práctica del Trabajo Social

16 ▪ Supervisión y competencia intercultural

19 ▪ Supervisión y Resiliencia

24 ▪ Supervisión para la Creatividad y Creatividad para la Supervisión

29 ▪ Apuntes para una historia de la Supervisión

[herramientas]

36 ▪ El Coaching Transaccional

42 ▪ Aportaciones de la Terapia Gestalt a la Supervisón y otras profesiones de relación de ayuda

44 ▪ El orador líder

[meta-supervisión]

49 ▪ Balint: una referencia para grupos de ayuda a profesionales

52 ▪ Intervisión: una apuesta para un mayor bienestar profesional

[experiencias]

54 ▪ Necesitamos quien nos muestre lo obvio

56 ▪ Noticias

60 ▪ Libros

ISPA



ispa SUPERVISIÓN

BOLETIN DEL INSTITUTO DE SUPERVISORES PROFESIONALES ASOCIADOS • nº 8 • VERANO 2005 • AÑO V

Edita: Instituto de Supervisores Profesionales Asociados, I.S.P.A. • Depósito legal: NA-1088/2001

Edición y Suscripciones: C/ Curia 9-2º, 31001, Iruña-Pamplona

Editorial

Durante el año 2005, estamos centrando nuestra atención sobre la Ética en la práctica profesional de la supervisión. A través del FORO hemos compartido documentación y está prevista una reunión para el próximo 22 de octubre. Es importante que participemos en el proceso, aportando nuestras experiencias en nuestros contextos de trabajo, sea asistiendo a la reunión, sea virtualmente, sea delegando la presencia o como sea. Estas páginas aportan algunos documentos, algunas perspectivas sobre el tema y bibliografía.

⊗ ⊗

La reflexión sobre la Ética en las organizaciones, ha constituido un tema prolífico en la segunda mitad del siglo XX. En parte, debido al interés por pasar de la teoría a la práctica, por institucionalizar modelos éticos en la praxis profesional y empresarial, sobretodo desarrollando documentos de autocontrol, como los códigos éticos. Por otro lado, el surgimiento de un discurso sobre las *responsabilidad social de las empresas* (RSE) o *responsabilidad social corporativa* (RSC) que en los últimos años ha alcanzado gran actualidad (cursos, asignaturas y departamentos en grandes empresas, dedicados a diseñar su gestión, *rankings* de calidad…). Mejorar la actuación ética de los profesionales, de las organizaciones y asumir la responsabilidad social en términos laborales, ecológicos, de anticorrupción, de fomentar la cohesión social…, es el reto. En el Foro Económico de Davos (1999) Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas, propuso un Pacto Mundial a las organizaciones laborales y cívicas.

Hay quien afirma que estamos ante dos noticias: la buena es que la ética vende, la mala es que podemos encontrarnos ante acciones de puro *marketing* (y ya son conocidos algunos casos). Publicitar la práctica de valores da buena reputación, es beneficioso y puede ser, es un terreno más de competencia entre organizaciones que se esfuerzan en aparecer en los puestos más altos de calidad, de excelencia.

En este marco nos movemos y en una triple vertiente: como profesionales y, en ocasiones, miembros de organizaciones y, también, como asesores a quienes se nos solicita la mejora de las prácticas profesionales y organizacionales. Mirar hacia nosotros y hacia las prácticas de nuestras propias organizaciones; atender al juego de demandas de nuestros clientes y comprender el contexto global en el que se produce. El *éthos* griego señalaba el carácter de la persona. Una manera de percibir nuestra tarea para este curso: ir forjando el carácter de l@s supervisor@s, de nuestro Instituto Profesional y de nuestras organizaciones (código ético). Sin perder de vista el contexto, el territorio de la RSE y nuestra respuesta ante él. En este sentido, ¿tenemos una perspectiva dialógica de la RSE?.

En el recuerdo, mi querida Rosemary, a quien repetidamente escuché decir que tenía la suerte de enamorarse de sus clientes. Hoy, quizá efecto *serendipit*, asocio sus palabras con dos conceptos: el amor y la justicia. En nuestra cultura, se representan ambos con los ojos cerrados y en la mano, un arma. No sé lo que significa. Me quedo pensando que ambos, justicia y amor, tienen extrañas relaciones… ¿existe un amor justo?, ¿es posible una justicia amorosa?... estoy en la tarea. Rosemary me acompaña, es justo, con su amor.

Blas Campos

staff

Dirección: Blas Campos Hernández

Colaboran en este número: E. Boiros Guitián, M. Carneiro Camelo, J. Castillo Sole, P. Garrido, J. Hernández Arbide, Ana Huerva, L.U. López-Davalillo, R. Marcacho, S. Ringer. Suso, A. Zubillaga

Diseño e impresión: arte 4C

Fotografías: Blas Campos e Isi

SUPERVISIÓN no hace necesariamente suyas las opiniones y criterios expresados por sus colaboradores.

Sumario

Nuevas orientaciones en el ejercicio de la Dirección 2

El género en supervisión 3

Supervisores/as 4

Como San Borondón: que está y no está 5

Experiencias 6

Biblioteca 8

Noticias 10

A Rosemary Martínez, con amor 12

SUPERVISIÓN - N8 - VERANO 2005



ISPA SUPERVISIÓN

BOLETIN DEL INSTITUTO DE SUPERVISORES PROFESIONALES ASOCIADOS • nº 9 • INVIERNO 2006 • AÑO V

Edita: Instituto de Supervisores Profesionales Asociados, I.S.P.A. • Depósito legal: NA-1088/2001

Edición y Suscripciones: C/ Curia 9-2º, 31001, Iruña-Pamplona

Editorial

Dolor y lástima produjo la noticia de la muerte de Heinz Kersting el día 4 de diciembre de 2005

¿Quien era ese señor de barbas blancas, corpulento, marcial en sus formas de andar, con sombrero y gabardina, que cruzaba airoso pasillos Universitarios, centros de formación, plazas urbanas, parajes rurales, museos, aeropuertos, países y continentes en una incesante actividad, como si el tiempo fuera corto y mucho lo que le esperaba?.

Queremos honrar al científico, profesor y formador, colaborador y asesor de nuestras organizaciones, de los supervisores de varias generaciones, impulsor de encuentros y congresos, gran valedor de nuestra organización ISPA en Europa y allí donde él tuviera la más mínima influencia. No pretendemos expresar su totalidad, solo aspectos parciales de su persona y obra, algunos testimonios de su vida, de su experiencia con y entre nosotros/as, algo que nos permita mantener en recuerdo sus aportaciones a la formación de supervisores/as, sus reflexiones sobre aspectos teóricos y metodológicos del asesoramiento, los encuentros humanos con él, las tertulias en el lenguaje de Babel, Inglés, Alemán, Latín, y Castellano (Multos Gracias).

De muy pequeño, con 8 años, me confesó una vez, que odiaba la escuela y en secreto deseaba que en los bombardeos de su ciudad natal Aquisgrán, realizados por los "amis", en la segunda guerra mundial, cayera una bomba en la escuela a la que él iba. Deseo que por cierto vio cumplido. Su destrucción era para aquel niño ya rebelde una liberación, ya no tenía que aguantar aquellos profesores autoritarios, los horarios estrictos, y los contenidos agobiantes de las enciclopedias. Ese odio o rechazo al aprendizaje obligado, impuesto, formal, parcial creo que lo mantuvo toda su vida, que curiosamente o como diría él, "paradójicamente" dedicó a la docencia, en la escuela, como profesor de religión, a la docencia universitaria como profesor de trabajo social en varias universidades, como formador de adultos en varias organizaciones y en su Instituto de Asesoramiento y Supervisión (IBS), como formador de supervisores/as y asesores en general. Sin embargo su trabajo educativo y formativo nunca fue doctrinario, menos todavía sectario, ni siquiera consideró sus conocimientos científicos como la verdad, más bien participaba de la idea del conocimiento como aproximación y como construcción, necesaria pero siempre revisable. Hizo suya la relatividad del conocimiento como lo hiciera Karl Popper cuando dijo que lo que conocemos es así "hasta nuevo aviso", hasta que sea revisado. Alguna vez Heinz dijo de los científicos que se parecen mucho a los creyentes, todos buscadores de la verdad, aunque quizá la diferencia radicase en que mientras los creyentes "saben que creen", los científicos "creen que saben", la frase no era suya, pero la hizo propia y la vivió así. .

Sus conocimientos de las ciencias sociales y humanas eran profundos, diversos, múltiples. Historiador por afición, Filósofo y teólogo, Pedagogo social, formado en psicoterapia, en supervisión, en asesoramiento de personas, equipos, instituciones y organizaciones, gran conocedor de las corrientes científicas, se alineó en los enfoques constructivistas (Watzlawick, von Glaserfeld, Von Förster, de quien era un ferviente seguidor), y en su visión sistémica de la realidad, en su conjunto y en sus interacciones.

Inquieto por naturaleza superó todas las fronteras que pudo. Vivía en Alemania muy cerca de la frontera con Bélgica y con Holanda, le gustaba transgredir o mejor trascender límites, barreras, fronteras. Europa le venía pequeña, después de actuar sobre países fronterizos con Alemania extendió su actividad hacia países como España, Hungría, Estados Unidos, Latinoamérica. La escuela de trabajo social de Boston lo nombró profesor huésped. Allí acudió con frecuencia a visitar a su amigo Louis Lowy un superviviente del campo de concentración nazi de Auswitz, trabajador social y profesor destacado en EE. UU de Trabajo Social y en Centro-Europa. Hoy con estas líneas queremos rendir homenaje a un amigo y a un científico, y sobre todo a un gran humanista.

Jesús Hernández Aristu

Heinz Kersting . Profesor, Director del Instituto IBS, Editor científico, Formador de supervisores/as, Autor de libros y artículos, Amigo y Miembro de Honor de ISPA.

SUPERVISIÓN - N9 - INVIERNO 2006



ispa SUPERVISIÓN

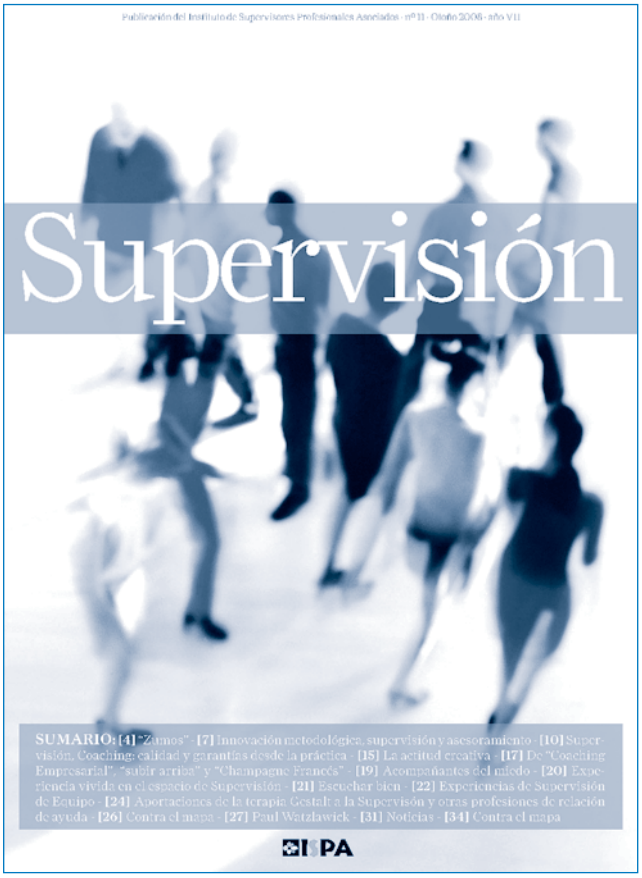
BOLETIN DEL INSTITUTO DE SUPERVISORES PROFESIONALES ASOCIADOS • nº 10 • PRIMAVERA 2007 • AÑO VII

Edita: Instituto de Supervisores Profesionales Asociados, I.S.P.A. • Depósito legal: NA-1088/2001

Edición y Suscripciones: C/ Curia 9-2º, 31001, Iruña-Pamplona

- CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT
- mediación intercultural
- teoría de los juegos
- coaching
- principios éticos
- experiencias
- biblioteca: libros de negocios
- noticias

SUPERVISIÓN - N10 - PRIMAVERA 2007



Publicación del Instituto de Supervisores Profesionales Asociados - nº 11 - Otoño 2008 - año VII

Supervisión

SUMARIO: [4] "Zirmos" - [7] Innovación metodológica, supervisión y asesoramiento - [10] Supervisión, Coaching: calidad y garantías desde la práctica - [15] La actitud creativa - [17] De "Coaching Empresarial", "subir arriba" y "Champagne Francés" - [19] Acompañantes del miedo - [20] Experiencia vivida en el espacio de Supervisión - [21] Escuchar bien - [22] Experiencias de Supervisión de Equipo - [24] Aportaciones de la terapia Gestalt a la Supervisión y otras profesiones de relación de ayuda - [26] Contra el mapa - [27] Paul Watzlawick - [31] Noticias - [34] Contra el mapa

ISPA

SUPERVISIÓN - N11 - OTOÑO 2008

Editorial

Vamos a cumplir diez años. Desde los primeros pasos para construir ISPA en 1997, al proceso constituyente en 1999 y a su nacimiento oficial en 2000. Un tiempo de celebración que iniciamos con la edición de este número de la revista SUPERVISIÓN, tras un año de esfuerzos y novedades en el Instituto. Un aniversario que estará presente en próximos encuentros entre los miembros de ISPA durante el 2010.

El número 12 presenta un incremento en cuanto a las personas que colaboran y un paso adelante en la diversidad de los temas y en la profundidad de los contenidos. Otra característica que lo diferencia de ediciones anteriores, es la presencia de un interesante número de autores que, siendo profesionales colaterales y cercanos a nuestro trabajo, no forman parte del ISPA. En otras ediciones hemos compartido algunas páginas, ahora consideramos importante ampliarlas y esforzarnos por ofrecerles un espacio que también nos enriquece a nosotros mismos. Escuchar otras voces, conocer un contexto más amplio del asesoramiento, reconocer la presencia de otras perspectivas, experiencias y herramientas... Recordemos que el primer editorial de esta revista invitaba a personas y organizaciones a colaborar con la voluntad de construir un medio que potencie la relación, la comunicación y el encuentro, entre las diversas opciones que ofrece el ámbito del asesoramiento en el siglo XXI.

Además, contamos con dos artículos de reflexión que nos iluminan sobre la importancia de participar en estructuras de meta-supervisión. Nos ayudan a señalar la necesidad de generar e integrarse en espacios de profundización, de aprendizaje y de mejora cualitativa de, y a partir de, nuestras intervenciones profesionales como asesores. Siendo un requisito ético de la práctica para los miembros de nuestro Instituto. Por todo ello, es una satisfacción presentar las aportaciones sobre la Intervisión y los Grupos Balint.

Experiencias, herramientas, lecturas, noticias, procesos de formación, perspectivas e intercambios en ANSE..., completan este documento. Formamos parte de una dinámica de crecimiento intercultural como profesionales de ayuda y queremos contribuir a ella, colaborando. Abrimos nuestras páginas a aportaciones de colegas de otros institutos y asociaciones europeas. En esta ocasión nos llega un texto desde Rumania. Paso a paso, vamos asentando una vía de intercambio y de profundización en una práctica reflexiva de la Supervisión y del Coaching, del asesoramiento a los profesionales y a las organizaciones.

Este otoño encontramos dos propuestas formativas de organizaciones pertenecientes al ISPA: un curso de *Especialización en Orientación Supervisión y Coaching*, desde la Escuela de Trabajo Social de la Universidad de Deusto en colaboración con la empresa Gingko; y un curso de *Formación y Capacitación en Supervisión y Coaching*, ofertado por HZconsultoría y BIDARI Formación y Asesoramiento que suman sus esfuerzos, ampliando las perspectivas ante el futuro.

BLAS CAMPOS

2009 un año de Junta Directiva y diez de asociación



Ha pasado ya un año desde que la nueva Junta directiva asumió la dirección del Instituto de Supervisores-as Profesionales Asociados. Desde Septiembre de 2008, han pasado muchas cosas interesantes para el devenir de nuestra profesión. Quizá la más determinante haya sido la voluntad de querer seguir adelante con esta asociación, sobre todo, gracias a la respuesta que hemos obtenido de la mayoría de los socios y socias. Vaya pues, desde la Junta directiva nuestro agradecimiento por los apoyos y la implicación recibida.

Pero vayamos a los hechos, hagamos un resumen de temas y cuestiones. Permitidme la licencia de hacer un recorrido a la inversa, "marcha atrás". Partiendo de donde estamos. Lo más fresco, lo más inmediato, donde estamos es producto de un recorrido andado con anterioridad.

Hemos aumentado el número de socios y socias. Tanto en profesionales como en organizaciones, entidades, institutos que practican la supervisión, el coaching, el asesoramiento y la formación en supervisión y coaching, y de otro tipo de especializaciones.

Tras una presencia mantenida en los foros europeos de ANSE, hemos liderado la propuesta de crear a medio plazo un "eje latino" de asociaciones profesionales de supervisión y coaching. Asociaciones nacionales de Italia, Suiza (su grupo asociado romanda) y la asociación Rumana están interesadas en la idea. Idea que ya se comienza a materializar con varias posibilidades, un proyecto multilateral solicitado por la asociación Rumana y la universidad de Timisoara, en el que estamos incluidos con un socio italiano. Y la posible

preparación de una universidad de verano en un futuro en España.

ANSE, avanza por distintos ejes que se van cerrando. Estándares de formación, aprobados en Timisoara en la última asamblea General y cambios en los estatutos para incluir la definición de Coaching entre nuestros fines. Cobran fuerza los proyectos entre regiones y países a través de grupos de Intervisión, expresión de la interculturalidad de nuestras prácticas.

En el aspecto formal, la organización se consolida y cada vez hay más países y más práctica organizada. Durante este año, hemos estrenado la primera "Conferencia de Presidentes", un encuentro, intenso y breve, consultivo entre asambleas para redirigir la estrategia de la Asociación europea. Una primera aproximación de lo que parece que serán en el futuro las estructuras de participación en Europa. La Asamblea como un encuentro decisorio, con eventos formativos, con los delegados que marcan los estatutos. La Conferencia de Presidentes como espacio consultivo. La Universidad de Verano como espacio de formación abierta a cualquier miembro de una Asociación europea. Este año se celebró en Berlín.

Antes, nuestra Asociación, celebró en mayo una interesante Asamblea en Pamplona, en la que tratamos distintos temas y en la que llegamos a algunas conclusiones realmente importantes cara al futuro. Por un lado, el debate y conclusiones obtenidas sobre el papel de la formación de los futuros profesionales de la Supervisión y el Coaching. La Junta directiva de ISPA presentó como elemento estratégico e impulsor de la realidad profesional aumentar el número de ofertas formativas desde los criterios, estándares de formación, que ANSE viene propugnando y que acababa de aprobar en la Asamblea de Timisoara. Un aumento y expansión de supervisores-as formados, orientados a la práctica profesional. Diversificar los lugares y las modalidades de formación facilitará una expansión y normalización de nuestra práctica profesional. El debate fue clarificador y fructífero, y el tono constructivo. Permitió descubrir y clarificar la necesidad de dar un espacio propio a las organizaciones – institutos, empresas, centros de formación- para que puedan asumir los procesos de formación con el apoyo de ISPA.

En esta misma Asamblea asumimos dos cambios de estatutos importantes en coherencia con los cambios que se producen en ANSE.

No fue fácil llegar a Pamplona, antes hubo un intento de la Junta directiva de celebrar la Asamblea en Zaragoza. De hacer incluso una jornada de trabajo. De facilitar la participación e implicación de cuantos más socias y socios mejor. Para ello, hubo reuniones y contactos previos con "los más periféricos" a la Junta directiva. Estuvimos y hablamos con gente de Barcelona, Bilbao, Zaragoza, etc. Lo intentamos y fue enriquecedor para todos.

Y antes, mucho antes nos ilusionamos con conectarnos modestamente y de forma artesanal, aprendiendo haciendo, con una modesta página web. Con la que todavía tenemos mucho que aprender. Y con la que todavía podemos conectarnos mucho más.

Ha pasado un año desde que esta Junta directiva adquirió esta responsabilidad y juntos hemos cumplido diez como asociación. No es una cuestión banal. Hace diez años hicimos una apuesta funcional que debemos celebrar, que debemos gozar mirando al futuro.

Ricardo Sánchez Cano ▪ Presidente de ISPA

La supervisión psicopedagógica Reseña histórica

Este artículo pretende aportar algunas referencias históricas a la presencia de la Supervisión en la formación de Educadores; dichas referencias están extraídas de la obra de Jacques Salomé, "El Educador Especializado", (Toulouse, 1.972) en el que realiza una interesante investigación acerca de la formación de Educadores llevada a cabo por la Escuela Universitaria de Educadores de Montreal, en la que la supervisión que podríamos denominar psicopedagógica, tiene un lugar prioritario y fundamental.

Muchos son los aspectos que se mencionan en el libro que podrían ser interesantes de recoger, pero en esta ocasión quiero destacar algunos datos referidos a la historia de la supervisión que no suelen aparecer en las referencias genéricas que suelen mencionarse en los foros habituales. Fue una grata sorpresa para mí descubrir que en el ámbito de la formación de Educadores Especializados ha habido una larga trayectoria de práctica, reflexión, elaboración y fundamentación de la supervisión de educadores en general, y de la supervisión como un instrumento fundamental en la formación de dichos profesionales, incluyendo experiencias de formación de supervisores.

En la obra citada se mencionan las ya conocidas referencias al trabajo social y el Casework, rescatando de ellas para la supervisión pedagógica funciones de enseñanza y consulta que busca la integración de conocimientos teóricos con la práctica que se deriva de ellos y la función de evaluación con objetivo esencialmente didáctico.

A continuación hace un breve recorrido histórico acerca de la supervisión en el terreno de la Educación Especializada, que es lo que quiero exponer en estas líneas. El recorrido histórico mencionado por Salomé, se centra en Francia, y se remonta a 1960, en donde el Dr. M. Lemay, 1960, hablando sobre la higiene mental del educador, hace referencia a la supervisión como una ayuda indispensable para todo educador que trabajara entre jóvenes inadaptados y que ya hubiese recibido una formación; en su libro *Les Groupes de Jeunes Inadaptés*, 1961, describe la supervisión como un medio de formación y resume la ayuda que presta en cuatro puntos:

a. *dar consejos de orden educativo;*
b. *permitir una puesta al corriente de la evolución del niño y del grupo a fin de asegurar una acción común de los diversos especialistas y una formación orientada;*

La supervisión psicopedagógica. Reseña histórica



c. *llevar al educador a un conocimiento práctico y vivencial de sus relaciones con los niños que se le han confiado;*
d. *permitirle liberar las tensiones acumuladas a lo largo de su trabajo, discutiendo con el supervisor los sentimientos que tiene de cara a los niños que se le han confiado, sus incertidumbres y sus dificultades.*

La función de supervisor era asignada al psiquiatra del centro, "sin duda, el más apto para desempeñar tal tarea a condición de que pueda vivir en la casa en contacto continuo con los niños…". Se trataba "de un intercambio de puntos de vista con participación común y enriquecimiento recíproco".

Lemay, diferencia la supervisión de la e*ntrevista pedagógica*, que intenta explicar al educador "las mejores actitudes que pueden ser adoptadas con tal o cual niño" en una institución o en un servicio dado. Distingue también la supervisión de la *entrevista psicoterapéutica* por el hecho de que "el supervisor sitúa sus interpretaciones a nivel de los hechos y en el plano de la realidad" mientras que la entrevista psicoterapéutica se orienta al establecimiento y la utilización de una relación transferencial, al interpretar los sentimientos y las emociones actuales en relación con las situaciones pasadas.

Lemay se inspira en la experiencia e investigación del centro de formación de educadores de Montreal y en los trabajos realizados en la escuela de educadores de Rennes y en el mismo artículo en el que establece estas diferencias de la supervisión y las diversos tipos de entrevistas, distingue entre la supervisión de educadores en período de formación y la de educadores en ejercicio.

La supervisión psicopedagógica. Reseña histórica

Para Lemay, la supervisión de educadores en proceso de formación (supervisión Psicopedagógica) es esencialmente un medio de integrar las nociones teóricas en la práctica cotidiana reconociendo al mismo tiempo su papel específico en el proceso de reeducación iniciado con el joven inadaptado.

El alumno-educador, aporta varios hechos de observación sobre los que el supervisor le lleva a reflexionar de acuerdo con una progresión que Lemay esquematiza de la siguiente manera:

a. Enseñar al alumno a exponer un hecho.
b. Reflexionar sobre diferentes actitudes.
c. Reflexionar sobre la acción educativa que puede emprenderse a nivel del "medio institucional."
d. Reflexionar sobre las respuestas del niño.
e. Reconocer sus propias resonancias emocionales.

El supervisor no debe abordar, en ningún caso, los procesos inconscientes que hayan podido llevar al alumno-educador a comportarse de tal o cual manera.

Lemay abrió en 1961-62 un ciclo completo de tres años de estudios con un ritmo de media jornada por semana para una quincena de candidatos a fin de formar supervisores en la escuela de educadores de Rennes.

En 1963-64, la escuela de educadores de Versalles, bajo la dirección de M. Capul, iniciaba la formación de "Consejeros pedagógicos", que tenían bastante parecido con los supervisores canadienses.

En la escuela de educadores de Toulouse, bajo la dirección del Dr. Chaurand, se tiene noticia de algunas experiencias que parecen inspirarse en las anteriores pero el autor menciona que no hay datos precisos.

1965 en Créteil (Francia), se celebra una reunión "con objeto de examinar ciertos aspectos de la supervisión de los educadores de jóvenes inadaptados". En esta reunión se estableció un enfoque que permitiera la investigación más específica respecto a la supervisión reconocida como proceso de formación del futuro educador.

En el **coloquio de Créteil de 1965**, se analizaron las divergencias y convergencias en cuanto al modo de entender la supervisión; se partió de los acuerdos en cuanto a lo relativo a la formación del educador especializado y los diversos enfoques que dicha formación necesita, llegándose a la necesidad de que al educador en formación se le ha de realizar un seguimiento a nivel individual. Dicho seguimiento puede realizarse con distintos métodos. Algunos de estos métodos recibían el nombre de "supervisión"; las técnicas empleadas en supervisión pueden comportar una intervención más o menos acentuada por parte del supervisor, que permita una referencia a la teoría, sugerir una interpretación útil y evocar soluciones, todo lo cual se fundamenta en una actitud de "no juicio". La supervisión podía llevar al alumno a tomar conciencia de ciertos conflictos intrapsíquicos, aunque no estaba orientada a resolverlos por sí misma.

En el coloquio de Branguier, 1967, expertos de varios países se reúnen para estudiar los métodos y técnicas de supervisión del educador especializado; persistía el desacuerdo en cuanto a objetivos. Parece que un factor que contribuye a ese mantenimiento de la confusión es el predominio y la influencia de los no educadores que harían "supervisión" de educadores especializados, en especial: psiquiatras, psicólogos, y psicoterapeutas. No es de extrañar que en algunos casos se asimilara la supervisión a una psicoterapia, una ayuda psicológica o que acabara derivando en una guía pedagógica.

La supervisión psicopedagógica. Reseña histórica

En este coloquio el equipo canadiense propuso algunas definiciones para diferenciar conceptos y posibles prácticas de asesoramiento o ayuda:

a) Supervisión

La definían como un método de formación que implica una relación específica entablada con una tercera persona cualificada, relación en la que el supervisado aporta el relato de acontecimientos vividos en el marco de su actividad profesional.

El supervisor escucha e intervine para ayudar al supervisando a explicitar los elementos de la situación (lo que sucede-lo que él siente), así como para dejar emerger elementos de solución.

Según algunos, el supervisor debe referirse en ciertos momentos de su intervención a la situación objetiva a nivel de la realidad.

Según otros, la intervención del supervisor sólo se sitúa a nivel de la realidad tal como ésta es vivida y relatada por el sujeto.

b) Supervisión en período de formación

En la formación del educador especializado, la supervisión es un modo de ayuda, ya individual, ya colectivo, que, a través de una relación con una persona que el centro de formación juzga competente, intenta favorecer un proceso de aprendizaje profesional en el alumno.

c) Entrevista psicológica

En la formación del educador especializado, la entrevista psicológica es un modo de ayuda individual en el que, a través de una relación con un especialista escogido por él, el alumno toma conciencia de su propio funcionamiento y descubre los recursos que puede obtener de su vida emotiva, de su poder de adaptación, todo aquello en una perspectiva de disponibilidad frente a las exigencias de la realidad humana

> Quiero destacar algunos datos referidos a la historia de la supervisión que no suelen aparecer en las referencias genéricas que se mencionan en los foros habituales

d) Consejo pedagógico

En la formación del educador especializado, el consejo pedagógico es una indicación dada, según diferentes modalidades, por la dirección del establecimiento acreditado por el centro de formación, al estudiante que realiza en él actividades de prácticas, con vistas a que éste pueda adaptarse a la estrategia reeducativa en vigor en dicho establecimiento.

Y hasta aquí lo que hace referencia a antecedentes históricos que para mí fueron un descubrimiento leyendo la obra e J. Salomé. El resto de la obra la recomiendo para todas aquellas personas que como yo, tienen la suerte de participar en la formación de educadores aplicando la supervisión como un fundamental instrumento de formación y de construcción de identidad profesional. A pesar de llevar muchos años escrito (1972), es un buen instrumento para ponerse a revisar y profundizar las propias prácticas.

ANA HERRERA ▪ Supervisora y Formadora

La supervisión y la intervisión como apoyos estratégicos para la práctica del Trabajo Social

Ponencia presentada en el XI Congreso Estatal de Trabajo Social. Zaragoza 2009.
Eje: Los cinco sentidos en el Trabajo Social: La Mirada

El texto describe los aportes de la supervisión y la intervisión como recursos de soporte técnico para los profesionales del trabajo social; recursos que les permiten tener otras miradas sobre su objeto de trabajo para conseguir una mayor y mejor perspectiva y con ellas generar estrategias diversas con que abordar la complejidad de la tarea y contener el impacto emocional que la misma produce

¿Por qué la supervisión y la intervisión?

Hace muy poco, un compañero habló de la supervisión con la metáfora de un zoom, mecanismo óptico, que permite acercarse al objeto a observar y distanciarse del mismo ganando amplitud de campo. Decía que era "un espacio que le permitía pensar sobre el sentido de lo que estaba haciendo, incorporando otras miradas que iban más allá y más al fondo; hacer un análisis desde el que, observar y analizar los cambios sociales que estaban en las causas de su trabajo. Tomar conciencia de problemas sociales que estaban siendo pensados y tratados exclusivamente como problemas individuales; pensar en otras estrategias de intervención..."

El campo de intervención del trabajo social es amplio, diversificado y complejo; es un vasto tejido en el que se entrecruzan múltiples factores, algunos de ellos muy sensibles e imperceptibles que dan cuenta de un encuentro de subjetividades: la de los usuarios de nuestros servicios y las nuestras, vinculadas todas ellas a historias de vida que son únicas.

Somos hijos de nuestras circunstancias y de las de nuestras familias; pertenecemos a medios sociales heterogéneos; hemos pisado distintas geografías con rasgos históricos y culturales diversos; sujetos todos a creencias, ideologías, religiones de uno u otro signo. Y de alguna manera, todo ello esta presente en este encuentro y en el diálogo que establecemos en la relación de ayuda.

Esta complejidad viene determinada así mismo por una práctica que está atravesada por otros factores, algunos de carácter estructural y difícilmente modificables a corto plazo y siempre en una relación dinámica con el contexto socio-político en el que se desarrolla esta actividad. Una rápida mirada nos permite identificar, a grandes rasgos, algunos de estos factores presentes en la intervención social:

La supervisión y la intervisión como apoyos estratégicos para la práctica del Trabajo Social



› **El contexto general.** Políticas socio-económicas que se gestionan a escala mundial, el llamado fenómeno de la globalización, cuyos efectos repercuten en la calidad o deterioro de las condiciones de vida en las diversas regiones del mundo. Los cambios en los sistemas de producción, la deslocalización de las empresas y los procesos migratorios.

› **Cambios sociales.** Evolución de las condiciones de vida de los grupos y de los colectivos de atención preferente desde el trabajo social. Impacto de la globalización, de los avances tecnológicos y de los profundos cambios sociales en el desarrollo de nuestra tarea. Trabajo con nuevos colectivos. Nuevos problemas y necesidades sociales.

› **Las instituciones y los servicios desde los que opera el trabajador social.** Los sistemas de servicios: social, sanitario, judicial, educativo, laboral:
  - Marco legal.
  - Modelos predominantes
  - Estructura y organización
  - Ámbitos competenciales específicos y áreas indefinidas,
  - Los Servicios Sociales en el ámbito de los Servicios de Bienestar. Historia y evolución en nuestro país.
  - El lugar de los trabajadores sociales en las instituciones.

› **El trabajo en equipo e interdisciplinario.** Organización, composición y características de las disciplinas que lo componen. Dinámicas de trabajo.

› El trabajador social: ser, saber y saber hacer. Actitudes, competencias, saberes, habilidades. Imaginario social de la profesión.

› Características de la tarea. El trabajo con personas, y la atención a situaciones de carencia, de sufrimiento, de pérdida.

En este trabajo voy a aportar mi mirada sobre el trabajo social a partir de mi experiencia como supervisora, y me centraré exclusivamente en los dos últimos factores. Estos dan cuenta preferentemente de nuestra identidad y de nuestra práctica profesional, objetivo primordial de este Congreso. Los otros conforman el escenario en el que nos movemos y que debemos conocer para entender y jugar nuestro papel. De ahí su importancia.

¿Qué es la Supervisión?

La supervisión es una práctica formativa ligada al origen de nuestra profesión. Su denominación, con cierta frecuencia, genera confusión por lo que este concepto conlleva de control y sentido jerárquico en otros contextos. De ahí que haya que aclararlo cuando se propone como práctica en las instituciones.

Podemos definir la supervisión como una modalidad de formación permanente de los profesionales de la acción social que permite, a través de la periodicidad de un espacio de reflexión dirigido por un técnico experimentado ajeno a la organización, la re-visión del quehacer profesional, el contraste entre el marco teórico-conceptual y la práctica cotidiana. Tiene como objetivo principal mejorar la cualidad y la efectividad del trabajo, y permitir una mayor satisfacción y seguridad en el desarrollo del ejercicio profesional.

Reflexión

La supervisión y la intervisión como apoyos estratégicos para la práctica del Trabajo Social

La supervisión externa está encuadrada en un contexto de soporte, de asesoramiento, desligada de funciones directivas y evaluativas. Es una actividad de reciclaje profesional, con una metodología que permite aprender y aprehender desde la reflexión del propio trabajo. Es, por tanto, un espacio desde el que, como tantas veces he oído, se pueda tener OTRA MIRADA sobre la tarea que se lleva a cabo. Una mirada que permita reconocer la propia posición y a su vez incorporar lo no visto, lo obviado, aquellos aspectos que ya no se perciben a fuerza de repetirse, lo no-pensado o reprimido por razones diversas.

A través de la supervisión, el grupo de profesionales crea un espacio de intercambio de miradas, escuchas y sensibilidades en torno a su objeto de trabajo. La externalidad del supervisor y el reconocimiento de su función asesora facilita a los profesionales la comunicación y la libre expresión de sus dudas y dificultades en relación a la tarea; el respeto mutuo, la voluntariedad y la confidencialidad son condiciones indispensables que forman parte del encuadre.

La supervisión es un recurso para analizar y profundizar en los diversos elementos que confluyen en una práctica, permitiendo un distanciamiento que posibilita el análisis metodológico de la intervención. Así mismo favorece la sistematización y la puesta en común de los sistemas de trabajo, de aquellos criterios que los sustentan y de las técnicas.

Cuando supervisamos, ponemos palabras a los obstáculos, a aquello que genera malestar y que puede estar relacionado con:

› Problemas entre los miembros del equipo
› Problemas con la Institución,
› Problemas con el objeto de trabajo
› Problemas con los recursos
› Problemas del profesional con su tarea[1]

Así, al identificar las dificultades, podemos encontrar los mecanismos para valorar su alcance y la viabilidad de su resolución.

Es función del supervisor señalar, preguntar, sugerir, relacionar los diversos aspectos de una situación, para facilitar su comprensión. Abrir fisuras en situaciones que se ven y se sienten cerradas, señalar lagunas y puntos ciegos; facilitar la delimitación de las posibilidades y los límites de la intervención. Todo ello sin perder de vista el marco institucional y el encargo al profesional o equipo, sus recursos técnicos, humanos, materiales, de infraestructura, así como las características globales y particulares de la población con la que se trabaja.

Sin embargo, no es función del supervisor tomar decisiones, ni sustituir lo que es tarea de los profesionales, sino desarrollar su autonomía y ayudarles a ampliar la mirada; a descubrir el abanico de posibilidades y de recursos a su alcance, para conseguir los objetivos definidos en su encargo.

La supervisión es una actividad crítica en su sentido más creativo. Al revisar la propia práctica, permite situar y entender aquello que dificulta un proceso de trabajo más eficaz y saludable. Y esta afirmación es todavía mas pertinente cuando la supervisión se hace en grupo, ya que la pluralidad y el intercambio de perspectivas favorece el contraste y la producción. El grupo ayuda a compartir la soledad; nos permite sentir que es posible y aceptable compartir la incertidumbre, y crea las condiciones para generar procesos de crecimiento y aprendizaje colectivo para navegar en la complejidad.

Todo ello supone habilitar un **espacio físico, temporal, mental y emocional** en el que poder confiar, para compartir las inquietudes de la tarea y para rescatar nuestra capacidad de pensar, secuestrada muchas veces por el impacto y la intensidad de las situaciones que atendemos y las condiciones en las que trabajamos.

La supervisión y la intervisión como apoyos estratégicos para la práctica del Trabajo Social

Nuestro pensamiento es la herramienta básica para saber mirar y entender **donde estamos** (análisis de situación), **hacia donde nos dirigimos** (orientar la tarea definiendo objetivos), **cómo hacerlo** (metodología y técnicas), teniendo en cuenta **con qué contamos** (recursos de todo tipo), y **qué valores** orientan nuestra practica (ética profesional).

La supervisión se puede realizar individualmente, con grupos de profesionales de la misma disciplina, o con equipos de trabajo de una disciplina o multidisciplinares. En cada caso se establecerá un encuadre y unos objetivos en función de la demanda y de las necesidades expresadas.

Por todo ello, no hay ni puede haber dos procesos de supervisión que sean iguales. La supervisión es un trabajo colectivo, que se va configurando a la medida de quienes lo conforman, incluyendo al supervisor con sus características específicas. Con cada profesional y con cada grupo se crea un espacio que es único, a mí me gusta pensarlo como artesano, y su producción debe responder a las peculiaridades de quien o quienes lo integran y a las necesidades que le dan sentido.

La intervisión se diferencia de la supervisión por su método de trabajo. Es una forma de asesoramiento entre iguales. Se desarrolla entre profesionales del ámbito de lo social, que quieren reflexionar sobre los procesos que surgen cuando realizan su tarea cotidiana, mediante un intercambio sistemático (Erpenbeck M., 2001:50) . Puede hacerse entre pares o en grupo. No hay una figura formalizada como supervisor, ya que es el par o el grupo el que diversifica sus roles y se organiza para cumplir esta función. Ambas, supervisión e intervisión tienen como razón fundamental acompañar para observar, sentir, escuchar, ver y entender mejor la amplitud y profundidad de nuestra tarea para trabajar mejor y disfrutar con ella.

El trabajador social: ser, saber y saber hacer

El trabajo social es una tarea centrada en aspectos fundamentales de la vida de las personas: la satisfacción de sus necesidades básicas de subsistencia, las afectivas y las relacionales. Es un servicio dirigido a todas las personas, de todas las edades y de todas las condiciones. Trabajamos con las personas para que puedan aprovechar mejor sus potencialidades, para vivir mejor su vida, para que puedan ejercer sus derechos y deberes de ciudadanía.

No hay duda de que estamos ante labor compleja, en la que a veces es difícil deslindar nuestra parcela vital de la de las personas con las que trabajamos. Una tarea en la que los límites entre la vida privada del ciudadano y el ámbito de la intervención social, desde la Administración pública, puede plantear serios conflictos técnicos y éticos.

Nuestro trabajo es una tarea difícil y quizás por ello apasionante. Esta pasión que nos mueve y conmueve, es nuestro motor, uno de nuestros mejores recursos, pero a su vez nuestro mayor riesgo si no va acompañada de conocimiento y método.

En los espacios de supervisión podemos observar el esfuerzo que requiere aprender a conocer y "manejarnos" con la subjetividad en los avatares de nuestra practica: Identificar cuánto de lo que sentimos se corresponde con aspectos de nuestra historia personal y afectiva; poder reconocer y conectar con los sentimientos de los otros, para poder escucharles y establecer una relación empática; transmitir afecto y comprensión por sus preocupaciones, su malestar o su dolor; generar complicidades capaces de promover cambios, desde la confianza y el reconocimiento mutuo, el respeto, el dialogo, la escucha y la compresión compartida de cuanto acontece.

Nuestra historia personal conecta con la de las personas con la que trabajamos. Y en este contacto se producen interacciones que hay que saber reco-

nocer, para no confundirnos. Además deberíamos saber cuánto hay de nosotros en la percepción de lo creemos que siente o que le pasa al otro. Porque no debemos olvidar que nosotros, aún con nuestra mochila afectiva a cuestas, podemos ser altavoces de sus sentimientos ocultos o difíciles de expresar.

Autoras reconocidas en nuestra profesión como Isca Salzberger-Wittenberg y Teresa Rossell han llamado repetidamente la atención sobre la importancia de trabajar con la transferencia y la contratransferencia en la intervención social , términos psicoanalíticos que dan cuenta de las vínculos que se juegan y dan juego en la relación asistencial.

En una sesión de supervisión, una compañera experimentada expresaba llorando su emoción frente la situación de una mujer joven en estado terminal por una enfermedad oncológica. Mas allá de la tristeza inherente a la gravedad del caso y a la identificación, que por ciclo vital, podía generar en la compañera, nos preguntábamos cuánto de lo no expresado emocionalmente por aquella mujer, su rabia y su dolor contenido frente a su muerte inminente, estaba siendo sentido con profundo dolor y impotencia por la trabajadora social que la atendía. Poder pensarlo permitió identificar la emoción, darle un significado en su relación con la paciente y su familia, y poder incorporarlo en su trabajo con ellos.

Nuestro trabajo se mueve mayoritariamente en los niveles de prevención secundaria y terciaria; son intervenciones en las que el malestar, el dolor, la carencia o la pérdida han hecho ya su aparición. Algunas veces con posibilidad de tratamiento y reparación, y otras, irrecuperables (las pérdidas, no las personas) y con graves deterioros, que las dejan en estados de vulnerabilidad psico-social.

Trabajar día a día con todo ello es emocionalmente intenso, y por ello también insalubre, por cuanto pone a prueba nuestra capacidad de contención y elaboración y en consecuencia puede afectar nuestra estabilidad emocional.

Es fácil observar cómo frente a la fuerza de este impacto se pueden generar actitudes defensivas por parte de los profesionales, que pueden ser iatrogénicas en su relación con los usuarios. El resultado suele ser la estigmatización y moralización de los problemas, así como la adopción de actitudes burocráticas e impersonales, en las que el usuario pasa a ser un mero objeto pasivo.

Pero también puede darse una identificación excesiva con los problemas de los usuarios, asumiendo unos compromisos que desbordan las posibilidades reales de llevarlos a cabo. De esta forma, se coloca al usuario frente una propuesta imposible, que en muchos casos reproduce una historia repetida de fracasos.

La supervisión y la intervisión son recursos de cuidado que pueden ayudar a promover actitudes sanas para los propios profesionales y para con los usuarios, reforzando el uso de aquellos resortes técnicos y metodológicos que permiten trabajar mejor y tomar cierta distancia emocional de nuestra tarea.

Es necesario buscar y encontrar mecanismos protectores que nos permitan mantener la sensibilidad para con nuestro trabajo sin que la misma nos invada personalmente y nos destruya profesionalmente. Cuando el deseo de ser útil y capaz y la percepción de las posibilidades y límites con las que se trabaja no se confrontan adecuadamente, puede aparecer el síndrome del profesional quemado o "burn-out", efecto de esta tensión estresante no procesada. Las manifestaciones sintomáticas pueden ser somáticas y psíquicas, con frecuentes bajas laborales por enfermedad, desmotivación, movilidad laboral, y pérdida del valor y sentido del trabajo, procesos de desapego y de banalización del mismo.

En este punto creo necesario sugerir la conve-

niencia de dotarnos de otros espacios propiamente terapéuticos para profundizar en nuestro conocimiento y fortalecer aquellos aspectos carenciados y doloridos que forman parte de nuestra historia. Conocerlos y elaborarlos nos permitirá cuidarlos y no proyectarlos en la vida de los demás. (...)

A modo de conclusión

Nuestra profesión esta inmersa en un mundo altamente complejo y competitivo, y ello nos exige como colectivo madurez y rigor en nuestra actividad profesional. La supervisión es una propuesta que nos invita a profundizar en nuestra practica, pensarla y confrontarla con una realidad social en permanente transformación.

Debemos ser capaces de identificar nuevas necesidades y enfrentarnos a nuevos retos profesionales en una dialéctica que nos permita introducir cambios, reinventándonos en nuestras acciones pero sin perder nuestros principios, aquellos valores que nos definen e identifican.

De nosotros depende defender un modelo de trabajo social comprometido con que esta transformación se desarrolle a favor del reconocimiento de ciudadanía y del respeto a la dignidad de las personas.

Nosotras y nosotros formamos parte de esta sociedad y debemos responsabilizarnos de nuestra parte. Ello requiere crear condiciones para disponer de medios en los que el pensamiento guíe nuestra acción, evitando actividad sin rumbo. La supervisión puede ofrecerlo, igual que seminarios, talleres, espacios de formación en los que la reflexión sobre nuestra practica sea el nódulo central.

Debemos exigirnos esta formación de la misma forma que debemos exigir unas condiciones laborales y profesionales que garanticen la calidad de nuestro trabajo y el ejercicio efectivo de nuestra responsabilidad social.

Y quiero acabar con una cita de **Benedetto Saraceno** que nos alerta acerca de la mirada de los profesionales:

"... No hay recursos en nuestras islas desiertas de nuestros servicios públicos. Es verdad pero también es verdad que nuestra mirada es muy estereotipada, limitada: recursos es lo que nos dan. Es verdad, pero recurso es también lo que hay y no sabemos ver. La comunidad en sí es un recurso, los organismos públicos (los otros servicios de salud, las escuelas, las entidades asistenciales) y los privados (las parroquias, los partidos políticos, los sindicatos, las asociaciones deportivas, etc.) son todo recursos. Los usuarios y sus familias también son un recurso..."

TERESA ARAGONÉS VIÑÉS ▪ Trabajadora Social, Supervisora y docente

(1) A partir de las aportaciones sobre supervisión institucional del Dr. V.Barenblit en su diálogo con José Leal. Revista AEN, 1993

(2) Benedetto Saraceno es médico psiquiatra. Pertenece a la Organización Mundial de la Salud, Ginebra. Director del Departamento de salud mental y abuso de tóxicos.
"La ciudadanía como forma de tolerancia", Barcelona 1999, Revista Tres al Cuarto

Referencias Bibliográficas

- BARBERO J.M. y otros (2007): *La identidad inquieta de los trabajadores sociales,* Barcelona, Col.legi Oficial de Diplomats en Treball Social i Assistents Socials de Catalunya
- ERPENBECK M. (2001): *"La intervisió i els seus fonaments".* RTS, nº 163, setembre 2001, pp 48-58
- LEAL, J. (1993): *"Diálogo con Valentin Barenblit acerca de la supervisión institucional en los equipos de Salud Mental".* Revista de la Asociación Española de Neuropsiquiatría, octubre 1993, pp.41-55
- ROSSELL, T. (1987): *La entrevista en el treball social,* Barcelona, EUGE
- SALZBERGER-WITTENBERG,I.(1970): *La relación asistencial,* Buenos Aires Amorrurtu
- SARACENO B. (1999): *"La ciudadanía como forma de tolerancia" Revista Tres al Cuarto Actualidad, Psicoanálisis y Cultura,* Barcelona, tercer trimestre 1999, pp.51-57
- SENNET, R. (2003): *El respeto,* Barcelona, Anagrama
- SUBIRATS J. (dir.) (2005): *Perfils d'exclusió social urbana a Catalunya Bellaterra,* Universitat Autònoma de Barcelona-IGOP

Supervisión y competencia intercultural









En un mundo laboral globalizado, relacionarse con éxito con personas de otras culturas no sólo implica tener buenos conocimientos a nivel técnico y lingüístico, sino también comprender formas de actuar, pensar y comunicar diferentes a las propias. También para Supervisores y Coaches es importante saber que puede haber diferencias significativas en aspectos como estilos directivos (p.ej. estilo directivo participativo o autoritario), jerarquías planas o marcadas, maneras de motivar a los empleados, estilos de comunicación (directa e indirecta) etc. Al trabajar en un equipo internacional, hay que tener en cuenta que puede haber diferencias esenciales en aspectos como: ¿de qué manera se toman decisiones?, ¿cómo se solucionan los conflictos?, ¿cómo se critica el trabajo de un colega?, ¿cómo se da un feedback?, ¿cómo se manejan agendas de reuniones?, etc.

Supervisión y competencia intercultural

La interculturalidad ya forma parte fundamental de la supervisión desde hace años, aunque no la nombráramos así. La supervisión ofrece un espacio para aprender a conocer y entender en poco tiempo:

› estructuras diferentes
› otras formas de trabajar
› diferentes maneras de manejar conflictos
› distintos lenguajes internos
› y mucho más

Quien supervisa entra en cada supervisión en un espacio desconocido y debe tener la capacidad de orientarse rápidamente ante situaciones nuevas. Es importante mejorar la conexión entre supervisión y competencia intercultural para estar preparados para los futuros retos. Pero antes tenemos que aclarar qué queremos decir al hablar de "cultura".

¿Qué es cultura y que sería competencia intercultural?

Lo primero: la cultura no es innata, se aprende. Nuestra cultura influye en qué pensamos y cómo nos comportamos y sólo al salir de nuestra propia cultura y conocer otras culturas, nos damos cuenta de qué es lo específico sobre nuestra propia cultura. Al describir otras culturas siempre hacemos generalizaciones, pero no podemos predecir el comportamiento de los individuos.

Así podemos comparar la cultura con un iceberg". Normalmente nos parece más fácil confrontarnos con las partes visibles, pero en la supervisión nos acercamos más a la parte invisible.

Partes visibles de la cultura:

Productos, comportamiento, arte, estilo de ropa, comida, arquitectura, idioma/lenguaje, saludos.

Partes invisibles de cultura:

Reglas, normas, creencias, valores, identidad.

Definiciones de cultura

León Civera:

"Cultura es el conjunto de valores, asunciones y creencias compartidas por los miembros de un grupo humano, que se ven reflejadas en comportamientos característicos de los miembros de dicho grupo."

Hostede:

"La cultura es la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo, de otros"

Trompenaars:

"La cultura es el camino por el que las sociedades humanas llegan a la solución de los problemas."

Worf:

"Cultura es la manera de percibir, de pensar, el sistema de valores y creencias, y la manera de comunicarse que caracterizan a un grupo determinado de la sociedad. La cultura es el resultado de la influencia de la historia, de la tradición, de las instituciones políticas y religiosas, y es transmitida de una generación a otra. Incluye también, entre otros componentes, la lengua, las tradiciones, las costumbres, y las producciones literarias y artísticas. La cultura y la lengua de una persona, de acuerdo a investigaciones realizadas determinan su forma de percibir la realidad, de pensar, de sentir, y de actuar."

Con lo cual, para interactuar de manera eficiente con personas de otras culturas, en vez de estudiarse supuestas reglas de comportamiento es mejor intentar desarrollar la así llamada "competencia intercultural", la capacidad de comportarse de forma apropiada y eficaz en el encuentro intercultural. Para esto no son sólo

importantes los conocimientos concretos sobre una cultura determinada y conocimientos lingüísticos. Más valor tiene el autoconocimiento de la misma cultura, de la misma persona, de los valores y los prejuicios. Para desarrollar una competencia intercultural es importante ser abierto, flexible, empático y buen comunicador, saber reaccionar ante la incerteza, así como tener la disposición a aprender cosas nuevas y la capacidad de adaptarse sin perder los propios valores.

En nuestro mundo globalizado necesitamos gente que gestione empresas con la capacidad de mediadores interculturales para equilibrar situaciones complicadas, para resolver conflictos interculturales y para manejar estereotipos y prejuicios. Esta capacidad intercultural sí puede aprenderse en trainings y coachings.

Supervisión y competencia intercultural – un tema futuro

La cultura se aprende, no es innata, ergo: se puede cambiar y añadir nuevos aspectos. La supervisión tiene que ver con el entender culturas distintas, con el manejar cambios. La cultura de las organizaciones, los equipos, la resolución de conflictos, etc. La supervisión puede ayudar en la construcción de nuevas culturas comunes. Tenemos y podemos utilizar todas las herramientas útiles: observación, reflexión, reconocer, auto-reflexión, crear encuentros, etc.

Van a aumentarse las propuestas de una supervisión con enfoque de interculturalidad. El tema de la competencia intercultural va encontrar su espacio en todos los sectores pero sobre todo en los siguientes:

- › empresas y equipos multiculturales
- › en la administración pública
- › asesoramiento de las personas que trabajan con inmigrantes en los ámbitos sociales, sanitarios, ocio....
- › en las escuelas, maestros y AMPAS que tienen que afrontar nuevos problemas y temas,
- › conflictos en asociaciones de vecinos
- › cooperación internacional en los sectores empresarial y en los ONGs
- › para directivos de equipos

Por eso tenemos que incluir el tema de la competencia intercultural también en las asignaturas de la formación de supervisión y coaching, para entender mejor las distintas interpretaciones de temas como sentimientos, miedo, duelo, cambio, agobio, estrés laboral y muchos más. En todas las culturas la manera de pensar y sentir tiene gran influencia en nuestras maneras de actuar y de reaccionar. Si queremos trabajar los cambios con nuestros clientes o entender qué está detrás de la primera respuesta que nos ofrecen, tenemos que entender sus maneras de pensar, sentir y reflexionar. Tenemos que aprender diferenciar entre individual, cultural y universal.

La supervisión también es una forma de ponerse en el lugar del otro, por eso tengo que conocer sus valores y las cosas que le influyen – un conocimiento importante para el trabajo y el intercambio. Para entender al otro es importante conocerse a si mismo y en este caso conocer y saber más sobre mi propia cultura para entender qué pasa con el otro. Para entender la otra cultura es más fácil si entiendes tu propia cultura. Como supervisores tenemos que reflexionar sobre nuestros roles, actitudes, identidad, valores, objetivos y ética – y también sobre nuestra cultura propia.

SUSANNE RIEGER
[indialogo@telefonica.net]

Supervisión y Resiliencia

Rumanía es un país post-comunista que todavía tiene restos y heridas que hacen difícil el desarrollo de la supervisión dirigida a los profesionales que trabajan en las situaciones más difíciles: los que trabajan con niños y familias en sufrimiento. A pesar de que la supervisión es una buena apuesta para el desarrollo de la resiliencia de los profesionales (en las páginas siguientes hablaremos de esto), en Rumanía no hay una demanda efectiva aunque exista ya un marco legal que facilitaría la implementación de esta nueva especialización. Un total de 56 personas responden a un cuestionario sobre el conocimiento que existe sobre la supervisión entre los profesionales rumanos. Se profundiza sobre las expectativas y sobre las barreras que están en juego para un mayor desarrollo de la supervisión

Precisión de los términos

Definiremos supervisión como: » una interacción profesional constructiva, entre un profesional confrontado directamente con una realidad problemática y un experto en ése ámbito (el supervisor), que no actúa directamente sobre esa realidad pero que es garante de la eficacia de las acciones ; es una interacción formalizada y a la vez está basada sobre una relación informal, teniendo como finalidad la mejora de la calidad de la prestación profesional dirigida al cliente ».(Baltimore, Crutchfield, 2003). Esta es una definición que coloca al supervisor entre el profesional (el supervisando) y el cliente, dándole la responsabilidad de mejorar en ambos su calidad de vida.

En relación a la resiliencia (palabra muy utilizada hoy en día en las ciencias sociales), la podríamos definir como: « capacidad del individuo para afrontar una situación difícil, que conlleve sufrimiento, incluso de intensidad traumática, y poder seguir desarrollándose como individuo y funcionar manteniendo la salud mental, física y social ». Serban Ionescu (2007) propone también algunos elementos importantes para una definición de resiliencia: la presenta como un proceso adaptativo, moderador de riesgos y de adversidades que tiene como resultado la recuperación y la adaptación. La resiliencia es una cualidad individual dinámica que se construye de manera permanente. La prueba de la resiliencia se da por la capacidad de la persona para encontrar a otra persona con la que desarrollar una relación de confianza (afiliciación, amor, lazo, vínculo, etc.). En presencia de esa persona, es posible expresar los sentimientos vividos sabiendo que serán bien recibidos/escuchados. La resiliencia también se manifiesta por la capacidad para perdonar, para aceptar, a la vez que se es consciente de lo inaceptable que es el mal padecido (Manciaux, 2002).

Reflexión

Supervisión y Resiliencia

¿Para qué necesitamos la supervisión?

No hay que minimizar el riesgo de sufrimiento (de una intensidad traumática a veces) al que se ven confrontados los profesionales en su sostenimiento de personas en dificultad Connolly, Reilly, 2007).

El supervisor representa en esos momentos el único apoyo del profesional en el proceso de encontrar las necesidades del cliente y al mismo tiempo estar sereno y en equilibrio. John Bowlby dice que en los momentos difíciles de mucho stress, todos nosotros, aunque seamos adultos competentes, intentamos colocarnos cerca de una persona fuerte que nos pueda ayudar. La persona fuerte, como antaño durante la infancia, es una figura de apego, nos da seguridad (1989). La seguridad reduce el miedo y la defensa, y conlleva comportamientos de exploración, de comprensión, de creatividad frente a los problemas... Una persona segura en seguridad es capaz de realizar representaciones adecuadas de la realidad. La teoría de Bowlby ha encontrado en los últimos años pruebas científicas irrefutables gracias a la neurobiología. Uno de sus representantes plantea que « el cerebro es el órgano social del cuerpo y para un desarrollo y funcionamiento sanos necesitamos de experiencias interpersonales que se constituyen como un baile de conexiones » (Dan Siegel, 2006). Vygotsky (1985), uno de los representantes de la neurobiología afirma que el desarrollo del niño sucede en un espacio especial, « la zona del desarrollo », bajo la coordinación y en interacción con un adulto.

El comportamiento siempre tiene una base motivacional. Intentando Intentamos responder a la pregunta ¿cuáles son las motivaciones que sostienen las trabajadoras sociales en su difícil labor? Y llegamos a una conclusión inesperada: más que los beneficios materiales, las motivaciones tienen que ver con la atención que reciben, con las relaciones. (David Macarov, 2008).

¿Qué es lo que la supervisión nos aporta ?

La supervisión, basada en una relacion informal de confianza, trae seguridad psíquica a los trabajadores en situaciones problemáticas. La supervisión supone una atención exclusiva, una escucha empática de los relatos sobre los problemas que aparecen en el trabajo, una exploración y reflexión común y participativa. En el marco de seguridad creado por el supervisor, el supervisando tiene la posibilidad de iniciar un proceso de aprendizaje basado en una expansión de la persona, como una fuente de energía y de creatividad que hace más cómodo el encuentro con el cliente que sufre. La responsabilidad ya no recae sólo sobre sus hombros, y las dificultades superadas « juntos » con el supervisor, hacen de esta relación algo nutritivo y enriquecedor. La supervisión es un tipo de acompañamiento del profesional en su intervención que afecta a :

- su historia personal, con el mundo de representaciones que sostiene la vida relacional.
- su institución y
- su cliente que tiene la necesidad y el derecho de ser ayudado.

En el caso de una relación insegura, aparecerán distorsiones cognitivas-afectivas más o menos marcadas. Los procesos paralelos va a dar una lectura emocional a las situaciones corrientes a explorar.

La supervisión aporta la posibilidad de distinguir entre lo afectivo y lo cognitivo y de identificar los procesos paralelos. Podemos desde este punto de vista, considerar la supervisión como una terapia reducida al ámbito profesional.

La supervisión con supervisores formados y supervisados (intervisados) puede mejorar mucho los servicios dirigidos a los clientes con situaciones

más difíciles. Para el profesional, la supervisión es un acompañamiento encaminado a construir, mantener y reconstruir sus habilidades ; se encontrará en mejores condiciones con las personas en dificultad (víctimas o traumatizadas)... será un aprendizaje permanente.

La supervisión como intervención rogeriana:

Desde un punto de vista técnico, las sesiones de supervisión se desarrollan en la atmósfera y bajo los principios de intervención iniciados por Carl Rogers (1957). La empatía del supervisor es un ingrediente necesario que hace posible reflexiones compartidas. La supervisión se centra en el supervisando.

Durante la sesión se exploran los problemas de la persona asociados con falsas ideas sobre la realidad, sobre sí misma, sobre su lugar, sobre su personalidad y sobre su vida. La tarea del supervisor es crear un clima de seguridad y de confianza, para que el supervisando pueda explorar su problemas en el trabajo, comprenderlos y encontrar soluciones adecuadas. El supervisor es no-directivo, sostiene y acompaña al supervisando. Después, el supervisando se sentirá cada vez más libre, cómodo y capaz de expresar sus dificultades emocionales y cognitivas que atenderá el supervisor.

Las dificultades encontradas en la intervención por el supervisando se confrontan a su historia personal y a los problemas cotidianos que pueden ejercer influencia pero que la persona no ve. Un principio importante de la supervisión es que el supervisor establece una relación sincera, natural/auténtica, respetuosa y tolerante. El pensamiento del supervisando podría expresar así:«veo que el supervisor me acepta, y me atrevo a mirar de frente incluso los rasgos de mi carácter que me asustan». Pero aceptar al supervisando no es lo mismo que aceptar su manera de trabajar. Por eso juntos explorarán los gestos menos adecuados o rígidos del profesional trabajador .

Los riesgos de la intervención/supervisión

Los procesos paralelos no son sólo un riesgo para el profesional sino también para el supervisor. Las obligaciones del supevisor son conservar la conciencia de este riesgo y practicar permanentemente la supervisión o la intervisión. Otro riesgo son los mecanismos de defensa que se instalan y trabajan en los momentos más difíciles.

Para comprender la gravedad de estos dos riesgos hay que saber que la mayoría de los profesionales que se han formado en ciencias socio-humanas (psicología, trabajo social) son personas que han encontrado dificultades existenciales que les han hecho orientarse en este ámbito, esperando que le sirviese para sus propias vidas. No es seguro que hayan conseguido resolver sus dificultades. Otro asunto para alarmarse es que todas las estadísticas sobre el apego es que dos tercios de la población crean lazos «seguros»; podemos deducir que esta cifra sirve para los profesionales (supervisores, supervisandos). Pero si consideramos otros estudios que aseguran que la mayoría de las gente que opta por este ámbito de trabajo son personas heridas por su vida y su infancia. Así podemos esperar un alto porcentaje de vínculos frágiles «inseguros» entre estos profesionales.

La supervisión en Rumanía

Probablemente uno de los aspectos mas conocidos de Rumanía es la dificultad que encontramos en la protección a la infancia. Extrapolando la idea de que la prueba de resilencia es la capacidad de una persona para no transmitir a sus hijos sus propios padecimientos, podríamos afirmar que la sociedad rumana todavía con graves problemas en materia de infancia ne se ha curado aún del trauma comunista. También existen problemas en el trabajo con las víctimas de la violencia doméstica. Una prueba de ello es la poca cantidad de servicios de acogida para estas víctimas. Además,

estos problemas en la intervención suelen estar relacionados con re-victimizar a los clientes en el proceso de ayuda.

En el sistema de protección de la infancia hace 5 años que se introdujeron reglamentaciones que promueven la supervisión para los profesionales que trabajan con menores en dificultad. Desde hace 4 años, también encontramos formaciones en supervisión en formato máster universitario. Además existe un proyecto nacional para introducir la supervisión en los servicios de infancia. Es un proyecto sin recursos que trabaja tambien con profesionales sin especialización en supervisión. Quizá ante la falta de supervisores cualificados, los directores de los servicios se siguen considerando como supervisores.

El interés por la supervisión de los profesionales rumanos:

Para conocer mejor el interés por la supervisión que muestran los profesionales rumanos, hemos utilizado un cuestionario con 59 profesionales del sistema de protección de la infancia y con 11 del sistema de salud mental. Ninguno de ellos ha vivido un proceso de supervisión. Eran 55 mujeres y 15 hombres de entre 25 y 65 años. Presentaremos la pregunta y los resultados.

1. **¿Qué entiendes por « supervisión »?**
   Las respuestas muestran que la supervisión es conocida por los profesionales rumanos.
   53 dan respuestas correctas ; 15 personas consideran que la supervisión significa control ; 2 personas la ven como una terapia.
   Por tanto el 75% tienen un buen conocimiento de lo que es supervisión.
2. **¿Estaría interesada en beneficiarse de una supervisión ?**
   65 personas responden afirmativamente. 5 personas rechazan la posibilidad. Pero la conclusión es muy optimista : 93% están interesadas.
3. **¿Qué barreras existen en su institución para implantar la supervisión?**
   1 persona considera que no hay ninguna barrera. Pero 60 personas consideran que hay falta de especialistas y de información. Que es muy caro y que las instituciones están cerradas.
4. **¿qué prefiere como supervisor a un hombre o a una mujer ?**
   Solo aparecen 30 preferencias claras : 14 prefieren que sea un hombre y 16 que sea una mujer. 39 opinan que no tiene importancia el género del supervisor. 1 persona responde que dependiendo de la situación a resolver será más adecuado un hombre o una mujer.
5. **¿Qué expectativas tiene en relación al supervisor?**
   Se espera que respete la confidencialidad (3 personas). La mayoría (43)esperan un desarrollo profesional lleno de conocimientos y de competencias. 11 personas consideran que debe atrtavesar las defensas y ser capaz de sostener al supervisando en su apertura emocional.
   8 personas esperan que sepa gestionar el strees de los profesionales y 7 esperan que las relaciones mejoren en el espacio de trabajo.
6. **¿Tienes preferecnias en cuánto a l a edad del supervisor?**
   26 dicen que no tiene importancia, 8 que el supervisor debería tener más edad que el supervisando y 30 piensan que es un aspecto importante. 6 personas no tienen opinión.
7. **¿Como crees que se puede promocionar la supervisión en Rumanía ? Plantea una sola idea, el medio que consideres más eficaz.**
   17 creen que haría falta más legislación para exigir que exista supevisión en los servicios. 21 piensan que los medios de comunicación podrían promocionar la supervisión. 8 piensan

que habría que utilizar más internet.
24 hablan de relgamentaciones para mejorar la formación y asegurar la especialización de los supervisores.

Conclusiones

Entre los profesionales rumanos, sabemos cuál es la utilidad de la supervisión y consideramos que es necesaria; pero creemos que beneficiarse de ella no depende de la persona ni de su demanda, sino de reglamentaciones oficiales. Es una manera de evitar la implementación de la supervisión por quienes serían sus beneficiarios. Se deja en manos de las reglamentaciones la responsabilidad de promover la utilización de la supervisión.

Después de los cinco años que pasaron desde que se mencionó la supervisión en las reglamentaciones nacionales, tenemos estudios (formación) sobre supervisión en cuatro universidades del país. También tenemos un proyect nacional que no cuenta con suficientes recursos humanos. Por el momento, hay una asociación de supervisores con 23 miembros.

¿Qué hemos entendido con nuestra investigación ?

1. Existe un alto conocimiento de la supervisión y de sus expectativas.

2. Aparece una buena disposición por parte de los profesionales para participar en procesos de supervisión.

3. Existen pocos grupos de supervisión funcionando en los servicios sociales o de salud mental.

Pedir supervisión supone pedir ayuda. Una característica de la resiliencia es la capacidad de pedir ayuda y de sacar provecho de las situaciones difíciles. Pensamos también en la capacidad de la sociedad rumana de hacerse cargo de sus niños; aunque las leyes y reglamentaciones sean muy avanzadas, en la práctic esta capacidad es aún muy reducida, como nos demuestran los medios de comunicación todos los días.

La incapacidad para pedir ayuda y la incapacidad para hacerse cargo de la infancia nos hace pensar que la sociedad rumana es todavía una sociedad traumatizada. Hay voces que dice : « es interesante presentarse como víctima... da muchos beneficios ». Pero no tomar est en consideración podría costarnos muy caro a nuestra sociedad contemporánea, por que como dijo Jung : « lo que sucede en el tiempo, en la historia, no sólo deja huellas en la psique de los individuos, también lo hace sobre la continuidad de la especia humana » (Progoff,1973).

ANA MUNTEAN ▪ Maître de Conférence L'Université de l'Ouest à Timisoara [anamunteanpsy@yahoo.com]
Traducción: Jon Etxeberria Esquina

Referencias Bibliográficas

- BALTIMORE, M.L.,Crutchfield, L.B. (2003), *Clinical Supervisor Training*, Pearson Allyn & Bacon, Boston, New York, San Francisco;
- BOWLBY, J. (1988) *Clinical Application of Attachment theory: A secure base*, Tavistock/Routledge
- CONNOLLY, K., REILLY,R.C. (2007), *Emergent Issues When Researching Trauma: A Confessional Tale, in Qualitative Inquiry* , Volume 13 Number 4, June 2007,p. 522-540, Sage Publications, www.sagepublications.com
- IONESCU, S. (2008), *Resilience et culture, dans le journal: "Les enfants d'aujourd'hui sont les parents de demain"*, nr.20-21,2008;
- MACAROV, D. (2008); *Les 8 myths dans les sciences sociales*, presentation dans la Conference de ICSD, Iasi;
- MANCIAUX, M. (2001), *Maltraitance, résilience, bientraitance, dans « les enfants d'aujourd'hui sont les parents de demain »*, nr.7,pp.42-46 ;
- PROGOFF, I. (1973), *Jung's psychology and its social meaning,* Anchor Books
- ROGERS, C.R. (1957), *The necessary and sufficient conditions of therapeutic personality change,* dans Journal of Counseling Psychology, 21, pp.95-103
- SIEGEL, D.(2006), *Early Mind Development and Attachement: an interview,* 24 june 2006, www.ifco.org
- SIEGEL, D (2001), *Toward an Interpersonal Neurobiology of the Developing Mind: Attachment Relationships, "mindsight" and neural integration, in Infant mental Helath Journal,* nr.1-2, vol.22
- VYGOTSKY, L.S.(1985), *Pensée et langage,* Edition Social, Paris

Supervisión para la Creatividad y Creatividad para la Supervisión

Una respuesta curiosa a una invitación sincera y cercana para explorar sobre la creatividad como horizonte y tierra de nuestro ejercicio como profesionales de la relación de ayuda. Me acerco a esta como herramienta o actitud profesional y también como estrategia y a veces "problema" para las personas y organizaciones que acompañamos. Termino exponiendo algo del proceso de creación de estas mismas líneas para reforzar alguna de las provocaciones.

Aurtengo udan Meryl Streepi egin zioten elkarriezketa bat irakurri nuen prentsan. (...).
"Zein da egin geniezazukeen galderarik onena eta zein erantzuna?. Merylek hauxe bota zuen bi bider pentsatu gabe: "Balio al du fikzioak gaur egun?". Horixe zen axola zion galdera.
Eta erantzuna hauxe zen: "Benetako gauzak kontzatzen baditu, bai".
(¿Sirve la ficción hoy en día?. Si, sí cuenta cosas reales).

Kirmen Uribe "Bilbao-New York-Bilbao"

Introducción

La invitación para escribir este artículo es una excusa perfecta para bucear un poco más en mi experiencia y algunas lecturas seleccionadas y construir una historia que cuente una percepción más sobre la relación entre nuestro ejercicio profesional en la relación de ayuda y la creatividad.

Son semanas de mucha tarea, actividades muy diferentes y los pies demasiado juntos para resistir grandes embestidas. Además os reconozco que en el último tiempo trabajar en mi ordenador se ha convertido en algo más caótico todavía. Mientras pienso e intento hilar frases en este documento las alertas de nuevo mensaje en facebook y twitter no paran de piar. Puedo quitarlo apretando un botón pero la experiencia está siendo interesante porque encuentro información y experiencias valiosas sin parar.

Luego os contaré un poco más del proceso de creación de este texto pero ahora quería compartir con vosotros una de las preguntas que me han ayudado a estructurarlo. **¿Qué extremo de la madeja elijo para desenredar el nudo?, ¿parto de la creatividad como fuente para un acercamiento más competente y abierto a nuestra tarea?, o ¿me centro en el acompañamiento a las personas en su ser creadoras y creativas?** La disyuntiva paso a ser proposición y copulativa.

Y es que es parte de nuestra tarea ver las dife-



rentes caras del poliedro y congruente con una apuesta creativa, optar por las imágenes matizadas incluso en la integración de ideas y propuestas con puntos de vista absolutamente dispares. Algo parecido a lo que hicieron los pioneros del cubismo: [1] *"En los cuadros cubistas desaparece la perspectiva tradicional. Trata las formas de la naturaleza por medio de figuras geométricas, fragmentando líneas y superficies. Se adopta así la llamada* ***«perspectiva múltiple»:*** *se representan todas las partes de un objeto en un mismo plano."* Estos días descubría una versión moderna de este principio aplicado al séptimo arte[2].

Creatividad; atrapándola en el mundo de los conceptos

La entrada en wikipedia[3] sobre "creatividad" me parece interesante por matizada y los temas a los que asocia a esta y la define: *La creatividad, denominada también inventiva, pensamiento original, imaginación constructiva, pensamiento divergente... pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos, o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.*

Eduard Punset en uno de tantos textos[4] que genera tras cruzar intuiciones, expertos, ciencia y fenomenología describe a esta como *"una* ***actitud ante la vida****: es el impulso de crear y generar ideas. Y una persona creativa es un individuo que consciente o inconscientemente elige el camino de crear."*

Para mi es sugerente asociar a este acto que parece más centrado en lo puntual e ingenioso (Eureka!), a una actitud, una manera de situarse ante la realidad, partiendo de una percepción más abierta o reconstruida de las experiencias, curiosa, desenfadada y decidiendo apuestas y propuestas que en principio van contra corriente.

En este mismo texto y recurriendo a ideas del profesor de Psicología **Robert Stenberg** plantea que en el proceso creativo se dan tres fases; la primera es la **generación de la idea**. La segunda el **análisis** de la misma y la tercera es la **venta** de esa nueva propuesta. Otra paradoja; lo que comienza siendo una postura y ocurrencia que se separa del grupo introduciendo novedad necesita del reconocimiento del sistema para ser viable y llevarse a cabo.

Supervisión para la creatividad

Muchos/as colegas llaman la atención sobre la **dificultad de las organizaciones** para detectar el potencial de las aportaciones, movimientos y personas que **buscan algo nuevo**. Los equilibrios son tan precarios que es complejo entender que aquello que amenaza con tirar al suelo dos de los seis platos que mantienes sobre los palillos pudiera ser la clave para llegar a más o gestionar cómoda y eficazmente los que ya tienes.

Bert Hellinger escribe sobre este ejercicio de distanciamiento del grupo y reflexiona sobre la **inocencia** del que no avanza y se repliega al ritmo de los suyos y de la persona que "traiciona" expectativas y se siente **culpable**. *"Asimismo, existe un sentido superior a nuestra voluntad y a nuestros deseos, que vela por nuestras relaciones. Al igual que un reflejo, tiende a la corrección y a la compensación en cuanto nos desviamos de las condiciones necesarias para una relación lograda, poniendo en peligro nuestra pertenecía al grupo. Al igual que*

nuestro sentido del equilibrio, este sentido relacional percibe al individuo junto con su entorno, distingue el espacio libre y los limites, y nos guía a través de los sentimientos de placer y desplacer[5]*."*

Se nos presenta un reto apasionante como supervisores-coach. **Apoyar, reforzar y cuidar** al pionero que por esa situación se siente vulnerable, frustrado y/o fuera de los centros de decisión que pudieran acoger sus ideas y reconocerlas. Y por otro lado facilitar procesos de desarrollo organizacional para favorecer **empresas y entidades permeables** al cambio y a las personas y profesionales que levantan las señales necesarias para abrir nuevos caminos.

Los griegos atribuían la **creatividad a las musas,** un suspiro divino, y para nosotros ha sido una imagen que nos acompaña para hablar de inspiración y creación. Esas musas también están en nuestra cabeza y se ponen a trabajar gracias a una manera de estar activa buscando soluciones, analizando las diferentes posibilidades y escuchando aportaciones o sensaciones sin juzgarlas para llegar a soluciones creativas.

Los espacios que construimos son **lugares para el aprendizaje** sobre nuestras experiencias. Estas por si solas son valiosas en cierto grado. La personalización, como nos las volvemos a contar, el reajuste de los mecanismos que pusimos en juego,... son la clave para salir reforzados. Importa cómo han ocurrido las cosas, más importante es que significado le damos a estas. Aprender de las experiencias sitúa en otro lugar al fracaso y al error. Las aventuras son fuente de saber independientemente de los resultados y esto nos hace lanzarnos a ellas sin necesitar de "bolas de cristal" que lean un futuro brillante y victorioso.

Personalmente podemos realizar ejercicios más o menos interesantes, es necesario que la percepción del **error como una oportunidad para crecer** se entienda también en nuestras organizaciones. Las que no lo entiendan así invertirán kilos y kilos de energía en controlar procesos que nunca trascenderán de los diseños originales.

Hace unos meses descubrí en uno de mis zapping insomnes un documental firmado por **Hasier Etxebarria** en el restaurante Mugaritz de Andoni Luis Aduriz. Es un documental espectacular y recogí cuatro ideas en una presentación[6]. Una de las cosas que más me gusto es su concepto de reunión para la innovación. Le llamaban el ***"Desacelerador de proyectos"*** unas reuniones dónde seguían la evolución de los proyectos a otro ritmo y en otro contexto. Entorno a una mesa baja y sentados en sofás se incorporaban con los nudillos en la boca y los ojos abiertos cada vez que una persona del equipo aportaba algo.

En el último tiempo he explorado un poco, nunca suficiente, la teoría U[7] de **Otto Scharmer**[8] y me parece que tiene un potencial importante como modelo de proceso. El espacio dedicado a estar, escuchar, percibir y estar abiertos aparece con mucha fuerza.

Creatividad para la supervisión

No recuerdo ya cual de los terapeutas-gurú de los que leímos y vimos en video en la formación de sistémica era el que se quedaba dormido en sesión. Desconectaba absolutamente de los discursos más repetidos en un estado de –no sé si aparente- duermevela y solo cuando escuchaba algo que fuera pertinente para el trabajo que les reunía intervenía. Si no era así seguía durmiendo y ese era la información que la familia se llevaba a casa. Habían conseguido dormir al famoso terapeuta.

Hace algún tiempo un compañero de profesión me reconocía que en una ocasión su función como supervisor se limito a entregar un papel en blanco y un bolígrafo a la persona que venía a trabajar con él.

Quiero decir con esto que a veces tengo la sensa-

ción que cuando hablamos de **innovación en la relación de ayuda** (supervisión, coaching, terapia, asesoramientos,...) **buscamos inventar la rueda.** Corremos el peligro de perdernos en el mar de las técnicas y querer controlar lo que parece nuevo y revolucionario, sin que parezca que somos conscientes de que las corrientes, modas e incluso corrientes profesionales no son más que productos socioculturales con aportaciones igual de evidentes que su fecha de caducidad.

Puede ser que seamos cautivos de las técnicas, son como el bastón que va a darnos la seguridad necesaria para salir victoriosos del empeño. Es una trampa.

Sin duda hay maneras de entrar a activar partes de nuestra manera de entender el mundo que aún permanecen recluidas en sus pequeñas cárceles. Quien escribe de estos temas dice que *"el **inconsciente** es una situación de activación cerebral débil pero global*[9]*". Y que la "especialización impide acercarse a otros campos y aspectos de la realidad".*

El trabajo más **plástico** es fuente muy importante para el contacto con nosotros mismos, las personas con las que compartimos ejercicio/trabajo y el horizonte de las nuevas propuestas.

En algunas ocasiones he utilizado el collage para reflexionar y compartir algunas reflexiones en equipos de trabajo, por ejemplo, de cara a consensuar las características de la nueva imagen o logotipo de la empresa. Esculturas levantadas a varias manos con unos trozos de lana y figuras de construcción de madera[10]. La mediación a través de **dialogo entre cartulinas** con fotografías de cada una de las partes buscando crear un mural que contemple imágenes consensuadas de las propuestas más personales. Hay profesionales que gustan de interpretar colores, posiciones,... Yo suelo dar más espacio a los significados, las percepciones de creadores/as y observadores/as para generar mapas más amplios y cohesionados.

El trabajo con esculturas, el cajón de arena y las figuras,... El psicodrama, las constelaciones,... requieren ya un aprendizaje más especializado. En los últimos años yo sigo descubriendo cada día la aplicación de las constelaciones organizacionales –familiares también claro- para acceder a imágenes amplias y desde una percepción absolutamente sistémica.

Carl Gustav Jung afirmó que la obra de arte funcionaba como reestructuradora de la personalidad del artista.

En un artículo[11] provocador e interesante en su blog Ricardo Ros nos recordaba que *"Muchas personas y muchas empresas tienen una gran creatividad, pero muy poca innovación"*. En ese mismo artículo habla de los niños como **creativos e innovadores.** Imaginan su cabaña de juegos mientras la van levantando con tablas. A mí me recuerda a ese video mítico de la empresa IDEO dónde van levantando prototipos de carrito para supermercados. El **prototipado** puede ser una buena manera de crecer en capacidades. A mí se me hace natural como facilitador escuchar a una persona y un equipo construyendo mientras reflexionan. Creo que se abre una línea de trabajo muy interesante.

La asociación del fenómeno con nuestra infancia y nuestra "primera vez" continua en el tiempo me lleva a unir **innovación con juego** y me parece interesante. También a través de twitter [12] (os lo cuento en el making off más adelante) una persona compartía *"La creatividad no es un don asequible solo a elegidos, se aloja en individuos que conservan altas dosis de inocencia, propia del infante* [13]*".* O como dice **Aduriz** en el documental del que os hablaba: *"Necesitamos ingenuidad para perseguir sueños* [14]*."*

Proceso creativo para este texto sobre creatividad

Os voy a contar algo de cómo ha sido la gestación

de este texto. Quizás así se puede entender mejor el resultado y como efecto colateral os doy cuatro ideas nuevas, o viejas maquilladas, sobre como acercarnos a una tarea desde lugares diferentes para encontrar algún resultado, cuando menos extraño, que no es poco.

A mí me ayuda comenzar a pensar escribiendo-dibujando. Suelo emborronar una o dos páginas con un **mapa mental**. Es mi manera de reflexionar más propia. También sé que no vale para todas las personas. Cuando lo quiero compartir lo dibujo en alguno de los programas informáticos que hay disponibles para este fin. Yo ahora trabajo con xmind [15] y mindmeinster [16]. Ambos me permiten construirlo junto a otras personas desde un lugar web.

Las **lecturas** pertinentes vienen antes, después y durante esta lluvia de ideas estructurada. Partí de algunos textos que ya había leído y me parecían sugerentes. En un ejercicio propio del siglo pasado me levante de la silla y me acerque a mi particular biblioteca y descubrí frases subrayadas e ideas contundentes.

Volví a mi silla, mesa y comencé a buscar en mi ordenador e internet. Esta vez escape a la tentación de buscar en google para hacerlo a través de **twitter**. Introduje una etiqueta #creatividad y convertí este servicio de microblobbing en un buscador que se actualiza en tiempo real con todas las entradas de usuarios/as de este servicio que usasen en su texto de 140 caracteres esta palabra.

Una de las líneas de trabajo más interesantes e innovadoras en estos momentos creo que se encuentra en el conjunto de conexiones que se dan gracias a las redes sociales, blogs, wikis,... y su potencial para la construcción colectiva. Lo que han llamado web 2.0 [17].

Ya había unas cuantas ideas interesantes en el sombrero pero el articulo todavía se parecería a un "cortaypega" más o menos ingenioso. Así que me propuse recabar información por otros canales. Cogí unas revistas, tijeras, pegamento y una cartulina y propuse a mi hija de seis años que me ayudase a hacer un **collage**. Finalmente cada uno hizo el suyo y básicamente competimos por algunos recortes. Ella se llevo los ojos de Luz Casal que yo quería para el mío y me tuve que conformar con los de Brad Pitt, competimos por las gafas de colores pero finalmente ninguno de los dos las utilizo. Algunas de las ideas que comparto hoy surgen con el mural que mantengo junto al ordenador hasta terminar el artículo.

Todo aderezado con una primera persona del singular omnipresente. Tamizando las cosas que cuadran en mi experiencia y seguro que no dejando pasar otras cosas que hubieran sido igual o más interesantes. Una lectura final del texto me da sensación de caos. Para esto también tengo frase: *"Hay que terminar de entender que cierto desorden es condición de la creatividad* [18] *"*.

Estaré encantado de leer vuestros desordenes sistematizados provocados desde estas líneas y convertidos en creación propia para compartir. Un saludo.

ASIER GALLASTEGI
[www:korapilatzen.wordpress.com]

(1) www://es.wikipedia.org/wiki/Cubismo
(2) www://www.hboimagine.com/#/the_affair/
(3) www://es.wikipedia.org/wiki/Creatividad
(4) PUNSET, E: "El alma esta en el cerebro". Madrid, Ed. Santillana, 2006
(5) HELLINGER, B: "Los órdenes del amor". Barcelona, Ed. Herder, 2001
(5) www://www.slideshare.net/gallas73/mugaritz-ideas-jul09
(6) www//www.presencing.com/
(7) www://www.ottoscharmer.com/
(8) PUNSET, E: "El alma esta en el cerebro". Madrid, Ed. Santillana, 2006
(9) www://www.youtube.com/watch?v=tdLRyhkaWeo
(10) www://www.ricardoros.com/blog/comments.php?y=09&m=09&entry=entry090913-000055
(11) www://es.wikipedia.org/wiki/Twitter
(12) @Guiamariem en twitter #creatividad
(13) www://www.slideshare.net/gallas73/mugaritz-ideas-jul09
(14) www://www.xmind.net/" http://www.xmind.net/
(15) www://www.mindmeister.com/" http://www.mindmeister.com/
(16) www://es.wikipedia.org/wiki/Web_2.0
(17) @AlejRozitchner en twitter #creatividad
(18) www://delicious.com/asiergallastegi/creatividad

Apuntes para una historia de la supervisión



El verbo videre indica diversas acciones que las personas realizan, aun sin verlas. Como percibir en sentido amplio -"darse cuenta"

LA PALABRA "SUPERVISIÓN", en su etimología, nos remite a dos palabras latinas. El adverbio super, "sobre", el cual utilizamos en castellano como prefijo que indica una situación "superior", bien sea real o figurada; y del verbo videre, ver. La mayoría de las personas, entienden y usan el término "supervisión" para nombrar "una mirada desde arriba", superior. Ponen el acento en el prefijo, (sobre)entendido como jerarquía. Sin embargo, el significado de "ver" es mucho más amplio. El verbo videre indica diversas acciones que las personas realizan, aun sin verlas. Como percibir en sentido amplio -"darse cuenta", decimos-, hacerlo con la inteligencia; entender de forma clara ("¡ya lo veo!"); examinar algo con atención; investigar,

experimentar o hacer lo necesario para enterarse de... Hasta aquí, el Diccionario María Moliner (1990) nos abre varios campos de significado, fecundos y cercanos a nuestras prácticas como asesores. Por otra parte, él mismo, define la palabra supervisión como "inspección o vigilancia superior" y el acto de "supervisar" como "ejercer la vigilancia o inspección general o superior de una cosa". En este contexto semántico nos movemos y no nos ayuda, claro. Debemos clarificar qué entendemos, qué expresamos, al hablar de "supervisión".

EL CONCEPTO DE "SUPERVISIÓN", tal y como nosotros lo utilizamos, tiene una historia, así como las prácticas que tras él aparecen. Encierra significados y metodologías diversas, algunas muy diferentes entre sí. Es preciso recordar que nadie tiene el © de la palabra "supervisión". Al utilizarla aquí, nos referimos a una praxis reflexiva específica que nos diferencia de otros usos y prácticas que también se nombran como "supervisión", con otras finalidades, lejanas o cercanas, legítimas.

LA HISTORIA DE LA SUPERVISIÓN (SPV) está sin escribir. Tenemos referencias dispersas en libros y artículos –publicados en distintos idiomas- que van describiendo, generalmente a grandes trazos, la evolución del concepto y de la práctica de los diversos modelos de SPV. Según el interés y la posición de quienes escriben, se destacan unos datos y se ignoran otros. Es hora de percibir y recoger estos procesos diacrónicos en los que nosotros mismos participamos activamente. Narrar nuestro relato.

LA SPV SURGIÓ EN EL ÁMBITO DE LA ASISTENCIA SOCIAL, está ligada al nacimiento del Trabajo Social y de la Pedagogía Social. En nuestro contexto hispánico, se trata de dos desarrollos profesionales diferenciados, Trabajo y Pedagogía. Por ello, es importante nombrar que entre los países centroeuropeos ambos son sinónimos y no debe sorprendernos como se intercambian los términos Trabajo Social y Pedagogía Social en algunos documentos de autores, por ejemplo, alemanes.

RECORRER LA EVOLUCIÓN DE LA SPV implica conocer y acompañar la del Trabajo y la Pedagogía Social. Encontraremos bibliografía y artículos sobre SPV que aportan datos y señalan momentos de su desarrollo ligados a los avatares de la metodología y de la formación en el Trabajo y en la Pedagogía Social. Muestran con claridad cómo se van forjando las diferencias que, con el paso del tiempo, diferencian nítidamente las diferentes prácticas que aparecen cuando se habla de SPV y señalan –al mismo tiempo- la especificidad que poseen unas y otras formas de aplicación (la supervisión pedagógica, por ejemplo).

FORMAMOS PARTE DE LA EVOLUCIÓN de una forma de entender y practicar la SPV en Europa. Sabemos que este proceso presenta diferencias geográficas y culturales; en sus tiempos, ritmos y formas, según países y zonas de influencia lingüística. La historia de la SPV en España también está por escribir, tiene sus propias características. Alguna publicación de los últimos años le dedica unas páginas, muy limitadas, a mi juicio, por centrarse únicamente en su relación con el Trabajo Social.

DESDE UNA PERSPECTIVA TEÓRICA Y METODOLÓGICA, la SPV como modelo de asesoramiento para profesionales y organizaciones, ha tomado cuerpo integrando herramientas de las más diversas corrientes de las ciencias humanas y sociales: el psicoanálisis, la dinámica de grupos, las diversas escuelas de terapia humanista, el constructivismo, la terapia familiar y sistémica... El proceso continúa y, por ello, sigue siendo de la mayor importancia fomentar la claridad conceptual (en la teoría) y la transpa-

rencia metodológica (en la práctica) de quienes supervisan.

EN ESTE MOMENTO DEL CAMINO ANDADO, es adecuado y justo reconocer que algunas prácticas específicas, y pioneras como modelos de SPV, apenas son conocidas todavía en nuestro contexto peninsular; siendo plenamente actuales, útiles y eficaces para profundizar en la complejidad de las relaciones de ayuda y en la calidad de las intervenciones de los profesionales que las ejercen. Un ejemplo claro son los grupos Balint.



LA SPV ES RESULTADO DE UNA COMPLEJA Y DILATADA HISTORIA teórico-práctica del asesoramiento a profesionales y organizaciones. Se centra en las interacciones y en las implicaciones profesionales en su contexto, para comprender mejor esas dinámicas que, en muchas ocasiones, afectan de forma dolorosa a las personas. En su origen, busca y ofrece respuesta a la pregunta: ¿quién ayuda a quienes ayudan?. Sin embargo, no es un proceso terapéutico, se dirige a profesionales "sanos" que desean mejorar su praxis (calidad profesional) y mejorar ellos mismos (calidad personal).

LOS CAMPOS DE APLICACIÓN DE LA SPV se han ido diversificando: desde la asistencia en la calle entró a los centros de formación, a lo clíni-co.., hasta llegar a cualquier ámbito de actividad profesional y a todos los peldaños de la jerarquía de las organizaciones. Sabemos que nuestro trabajo se desenvuelve en un contexto de eclosión de ofertas de asesoramiento; en el que aparecen pro-

Apuntes para una historia de la supervisión



puestas que utilizan un lenguaje similar y algunas de las técnicas, conceptos y discursos de nuestro bagaje. El setting, los contratos, los estándares de formación.., la práctica concreta y la forma de enmarcarla nos diferencia. Una aproximación a la historia de la SPV nos permite presentar sus diversos ámbitos de aplicación, en una apertura desde el interés por los procesos de cambio en la persona, hacia la complejidad de la intervención en las organizaciones.

EL MODELO DE ASESORAMIENTO SISTÉMICO en el que nos movemos vive en proceso de crecimiento y de diversificación, integrando nuevos conocimientos y metodologías, ofreciendo marcos específicos para los profesionales (SPV individual, de grupos, de equipos, Desarrollo Organizacional, Coaching...) y adaptándose a las necesidades de un entorno en rápido cambio.

QUIENES PRACTICAMOS LA SPV vamos construyendo nuestra identidad profesional día a día. Es preciso que conozcamos y reflexionemos sobre los orígenes y las diversas trayectorias de la SPV. Al hacerlo iremos descubriendo que algunas preguntas, ciertas discusiones y problemáticas del pasado, permanecen vigentes, activas y conflictivas. Tenemos raíces y alas.

TRAS UN PASADO DOMINADO POR CERTEZAS, vivimos una conciencia de incertidumbre que genera desconfianza en las personas. La SPV es un espacio-tiempo fundado en la confianza. ¿Cómo encajamos, aquí y ahora? Dicen que todos los pecados tienen redención, menos uno: pecar contra la esperanza. La SPV es un espacio que preserva y genera esperanza.

LA SPV ES UN MODELO DE REFLEXIÓN CUALIFICADA A, ante, bajo, con, contra, de, desde, en, entre, hacia, para, por, según, sobre, tras la práctica profesional. Es un sendero eficiente para "aprender a aprender" junto con otros, construyendo una gestión del conocimiento compartida. Un camino vivo en el que la creatividad, la colaboración y la innovación surgen a cada paso. ¡Lo veo!

Apuntes para una historia de la supervisión

Fases históricas (una aproximación a partir de las tesis de W. Weigand)

» INICIOS (ÚLTIMO TERCIO DEL SIGLO XIX).

La Supervisión como control y formación. El Supervisor como inspector, formador y jefe.

La industrialización produce en Inglaterra una masa colateral de pobres cuyas costumbres y condiciones de vida se oponían al ideal burgués del obrero respetable (alcoholismo, juego, mendicidad, miseria...). Algunos ricos crean organizaciones benéficas privadas, que tras diversas vicisitudes convergen al crear la London Charity Organisation Society (COS) en 1869. Consideraban la pobreza un problema individual y moral, no estructural ni económico. Sus "visitadores" de pobres, debían valorar si las ayudas estaban justificadas (control) y cómo ayudar de forma adecuada a la situación del individuo a través de la influencia personal (educar). Los visitors eran voluntarios, crecieron en número y debían ser dirigidos y asesorados en sus acciones. Así surge la SPV en el ámbito anglosajón, en los EEUU la llamarán, el asesoramiento práctico.

Al crearse las primeras escuelas para formar a los "visitors", el asesoramiento práctico ocupará un lugar relevante para el aprendizaje. El supervisor ejercía de docente/asesor transmitiendo conocimientos, aptitudes, criterios..; y controlaba la praxis para garantizar la eficacia y el ajuste a las necesidades administrativas de la organización. Es lo que hoy llamamos SPV en formación o pedagógica en la Educación y en el Trabajo Social. Reúne cuatro funciones básicas: integrar los conocimientos transformados en acciones prácticas; desarrollar la capacidad metodológica de la profesión; crear un perfil profesional adecuado; controlar el proceso y los resultados.

» PSICOLOGIZACIÓN (PRIMERAS DÉCADAS DEL SIGLO XX)

La Supervisión como formación y terapia. El Supervisor asesor pedagógico y terapéutico.

La pobreza cambió de rostro y las necesidades de ayuda también, exigen una adaptación, un nuevo tipo de asistencia con formación especializada, más atenta a los aspectos psicosociales. Mary Richmon sistematiza sus ideas sobre la ayuda social individual (el Social Case Work) al publicar Social Diagnosis (1917), fundamentando el carácter científico del Trabajo Social. Hablamos ya de profesionales con un perfil de competencias adquirido en la formación. El visitor caritativo va a desaparecer ante la profesionalización. En 1920 aparece Supervision in Social Case Work, de Virginia Robinson´s.

El psicoanálisis aporta competencia terapéutica. En los años veinte, discípulos de Freud como Otto Rank y Ferenczi llegan a EEUU, al tiempo que trabajadores sociales viajan a Viena para estudiar en las fuentes. Los principios psicoanalíticos encajan con el "trabajo de casos" y con su premisa de planificar la intervención sólo basándose en un diagnóstico concienzudo. A partir de la llegada de Hitler al poder (1933) muchos psicoanalistas europeos emigran a Inglaterra y EEUU, donde encuentran trabajo en asociaciones sociales de asesoramiento, al tiempo que a los trabajadores sociales se les restringe la práctica de la terapia. El supervisor en muchos casos tendrá una función de asistencia terapéutica y el núcleo de su atención estará en la transferencia y la contratransferencia. El supervisor adquiere un estatus superior, deviene en un modelo de rol profesional que, desde una posición jerárquica, debe desarrollar y transmitir la metodología adecuada. La SPV, en EEUU, se convierte en una instancia de socialización profesional, se diluye su carácter de espacio libre pedagógico-terapéutico ante un supe-

rior administrativo con facultades de formación y de control legitimadas por la burocracia. Tres funciones definen la SPV: control administrativo, capacitación y ayuda terapéutica.

» SOCIOLOGIZACIÓN (TRAS LOS HORRORES DE LA GRAN GUERRA OCCIDENTAL)

La Supervisión como instrumento de cambio social. El Supervisor como "agente de cambio".

Así llega a centro-europa, después de la IIª Guerra Mundial, a través de Holanda y Suiza, extendiéndose con el Plan Marshall, aportando una formación novedosa en el Trabajo Social al focalizar la atención en la relación entre el profesional y el cliente. El regreso de profesionales exiliados del nazismo, como Louis Lowy a Alemania (introduce el Social Group Work), y el viaje de trabajadores sociales de estos países para formarse en EE.UU., completan un nuevo giro en la rueda. El asesoramiento práctico se irá incorporando a la formación de los trabajadores-educadores sociales, así como a los institutos de perfeccionamiento dedicados a la formación permanente. En Inglaterra, desde finales de los años 40 el médico húngaro Michael Balint y, su mujer, Enid, trabajadora social, desarrollan un modelo de SPV de casos que atiende a la dinámica relacional entre médicos y pacientes. Una forma de SPV que se extenderán entre los profesionales de ayuda. En España, en esos momentos, está comenzando la profesionalización de la asistencia social, en manos de las órdenes religiosas católicas. Es otra historia.



Desde los años 50, cobra fuerza el interés por la dinámica de grupos y el encuentro interpersonal (J. L. Moreno, K. Lewin, W. R. Bion, C. R. Rogers, F. Perls, E. Berne...); por la pragmática de la comunicación humana (grupo de Palo Alto), la teoría de sistemas... Se focaliza la atención en los procesos de cambio, en el desarrollo de las personas y de los grupos, siendo el grupo mismo un espacio de aprendizaje vivencial. La SPV dejará de ser sólo un cara-a-cara, se amplía a todo tipo de grupos, como un complemento o sustituyendo directamente la relación diádica. Aparece el profesional social crítico, que cuestiona la función socio-política de su trabajo, incluida la metodología del "trabajo de casos", considerada conservadora, e inicia la crítica institucional.

Quienes participan en un grupo de SPV construyen un sistema de comunicación al reflexionar y al dialogar sobre su propio trabajo. En las interacciones que van generando pueden aprender sobre los aspectos objetivos y subjetivos de su trabajo cotidiano, sobre sus clientes, sus intervenciones, sus expectativas, sus implicaciones... Aparece el rol del observador participante y la función del supervisor como observador que observa a los observadores (los profesionales) en sus observa-

ciones sobre sus clientes. Surge la perspectiva de la SPV como una acción "desde fuera" de la institución o sistema supervisado. Una observación "de segundo orden" en la que se observa "a vista de pájaro", dirá el profesor H. Kersting, a los miembros del grupo, equipo u organización. La SPV, una práctica auto-reflexiva sobre el propio trabajo con la ayuda de un profesional, el supervisor, para afrontar las dificultades, las paradojas, las crisis, los cambios.., que se producen en la práctica cotidiana.

» PROFESIONALIZACIÓN E INSTITUCIONALIZACIÓN (ÚLTIMO TERCIO DEL SIGLO XX)

La Supervisión como institución para su cliente. El Supervisor como asesor independiente.

La SPV se convierte en una institución que ofrece sus servicios a clientes. La SPV "externa" es un servicio de calidad para las personas y para las organizaciones. Atiende la necesidad, dentro de las organizaciones, de generar y gestionar espacios de comunicación, equipos de trabajo; de construir espacios de reflexión para quienes los lideran (coaching); de afrontar las crisis, los cambios... Desde la SPV individual y la grupal, se alcanza el Desarrollo Organizacional. La SPV de equipos y el D. O. se centran sobre las situaciones que surgen repetidamente en una institución, más allá de los clientes y de las dificultades diarias. Asume que las organizaciones tienen sus objetivos y, también, aprenden y pueden incrementar su capacidad para aprender y para innovar en su trabajo. Aparece la diferencia entre el asesoramiento estructural (organizaciones y equipos) y el personal (grupos e individuos). Diferencia que refuerza la perspectiva de la SPV "externa" ya que restará importancia a que el supervisor sea un especialista en el tema (SPV de casos) sobre el que trabajan sus clientes. Al "desconocer" el tema, puede observarlo con mayor distancia y curiosidad; centrarse mejor en ayudar al profesional, al equipo o a la organización misma a buscar sus propias soluciones; en facilitar un contexto para desarrollar relaciones de cooperación entre ellos; para acompañar en los procesos de cambio, de innovación...

Los supervisores requieren, entonces, definir su perfil profesional: una capacitación específica, que integre su formación y experiencia profesional previa, incorporar nuevas herramientas y métodos de disciplinas apropiadas para el desarrollo específico de su praxis. Van surgiendo intereses y necesidades profesionales que giran en torno a estándares de formación, a settings, a contratos, a procesos de meta-supervisión, al desarrollo de la investigación y la reflexión sobre la práctica supervisora, a la ética profesional... Nacen las primeras organizaciones nacionales de supervisores profesionales: Suiza (1976), Holanda (1980), Alemania (1989)... ; que confluyen en el nacimiento de ANSE (1998). Su función es desarrollar y fundamentar el carácter profesional de la SPV, fomentar el intercambio entre los profesionales y su presencia social, elaborar estándares de capacitación y formación que garanticen la calidad de las intervenciones, así como códigos éticos que delimiten y señalen ante los clientes la praxis adecuada.

En España, la A. N. Mitxelena ofrece su primer curso de formación de supervisores en 1994, bajo la dirección del profesor Hernández Aristu. En mayo de 1997 organizan las Iª Jornadas de SPV en Pamplona, donde se siembran las bases para la creación del I.S.P.A. (1999), que se incorporará a ANSE a los pocos meses de su nacimiento (2000). Han transcurrido 10 años, felicidades, Zorionak

BLAS CAMPOS
bidari@bidari3.com

El Coaching Transaccional



En este artículo reflexiono sobre los principios básicos del Análisis Transaccional aplicados al coaching, así como sobre algunos de los conceptos fundamentales, como son los estados del Yo, las Transacciones y el Contrato Transaccional. A modo de resumen diría que la clave del Coaching Transaccional reside en ayudar a tu coachee a recuperar el uso de su Adulto en aquellas situaciones en las que necesita de tu ayuda. Esto le permitirá recuperar su libertad

¿Qué es el Coaching Transaccional?

¿Acaso no son transaccionales todas las formas de Coaching?

En este artículo pretendo contestar a estas y otras cuestiones relacionadas con el coaching que desarrollan aquellos coaches que se apoyan en el Análisis Transaccional como teoría, filosofía y metodología. Todos estos conceptos pueden encontrarse dentro de esta rama de la psicología, desarrollada por el psiquiatra y psicólogo de origen canadiense Eric Berne en la segunda mitad del siglo pasado.

Entiendo por Coaching Transaccional, al coaching desarrollado desde una determinada

actitud que en Análisis Transaccional (AT, para abreviar) denominamos "yo estoy bien, tú estás bien". En inglés, esta afirmación -*I am OK, you are OK*- además de dar nombre al libro sobre AT de **Thomas Harris**, define una forma de entender las relaciones. En realidad, la frase es más profunda y conlleva más implicaciones de las que a priori uno pudiera pensar.

Cuando en AT sentimos, pensamos, actuamos, y *coacheamos* desde el "yo estoy bien, tú estás bien", estamos diciendo, yo me acepto como soy, y te acepto como eres. Y esta es una de las claves desde las que empieza una relación de coaching en términos de AT.

Este aspecto del Coaching Transaccional nos da suficiente campo como para dedicar todo el artículo al mismo, pero dado que mi objetivo es dar un repaso general a esta forma de coaching, continúo revisando algunos conceptos clave del AT.

Principios del AT

Además de esta idea fundamental sobre la *okeidad* de las personas, en el AT hablamos de una serie de principios que a continuación resumo.

- Todo el mundo tiene la capacidad de pensar y de decidir.
- Las personas deciden su propio destino, y estas decisiones pueden cambiarse.
- Cuando las personas toman conciencia, encuentran nuevas alternativas.
- Las personas pueden decidir utilizar nuevas alternativas.

Estos principios, al igual que el primero mencionado, son clave en el desarrollo de la relación de coaching, y en ocasiones resulta muy útil, antes de contratar la relación, compartirlos con el coachee: desde dónde vas a trabajar con ella o él.

Con estos principios le estás enviando una serie de mensajes muy claros a tu cliente.

1. "La toma de decisiones es tu responsabilidad". Yo te voy a acompañar, pero eres tú, con tu capacidad de pensar, y decidir, quien va a conseguir los resultados. Si crees que son otros los que deciden tu vida por ti, o los que deben decidir por ti, tendremos que trabajar eso antes de poder avanzar sobre cualquier otro objetivo que te quieras marcar.
2. "Tu destino lo decides tú". Más allá de creencias y refranes populares ("¿qué se le va a hacer?, ¡la vida es así!"; "¿qué quieres? ¡es el destino!"; "¡parece que me ha mirado un tuerto!"), cada uno de nosotros decide cada día qué hacer. No es que cada persona decida al 100% lo que le va a ocurrir en la vida, pero si quien decide consciente o inconscientemente qué hacer con lo que le ocurre. Tu trabajo es que el coachee no saque por tanto la responsabilidad fuera de sí mismo.
3. "Necesitas encontrar alternativas para cambiar". ***En el AT decimos que la verdadera libertad se encuentra en disponer de alternativas***. Cuando tu coachee se siente atrapado por una única opción, por un único camino, no está sabiendo ver las alternativas que hay disponibles. Como dice mi amigo **Tim Ingarfield**, *un problema es una forma de organizar la información*. Hay otras formas de organizar la información y de organizarse. Es fácil buscar alternativas si tu coachee se permite ser curioso. Como decimos en creatividad, es importante invitarle a diferir su juicio, a aplazar la forma en que etiqueta la realidad. Para ello será importante invitarle a ver que es útil creer que hay alternativas,

aunque a *priori* no las esté viendo. Cuando por fin crea que hay alternativas, empezará a encontrarlas, bien porque las habrá creado, o simplemente las verá porque siempre estuvieron ahí.

4. "Por muchas dificultades que parezca que hay, tu puedes actuar esas alternativas". En ocasiones tu coachee detectará oportunidades, alternativas, pero -sin embargo- o bien no se decide a aprovecharlas, o no se atreve a hacerlo. Esto generalmente se debe a que quiere pasar de no hacer nada al respecto, a hacerlo todo en una sola acción. Si su objetivo es, por ejemplo, mejorar su calidad de vida, y elige la alternativa de cambiar de trabajo, en lugar de pensar que no puede, que le da miedo el salto, qué pasa si le sale mal.., será más práctico que le ayudes a pensar en las distintas maneras en las que puede pasar del qué al cómo. Es decir, de cuantas formas puede operativizar ese cambio, poco a poco, incluyendo el tiempo, y el hecho de que en el proceso podrá ir aprendiendo habilidades que hoy no tiene y que pueden simplificarle enormemente el proceso.

Algunos conceptos que usamos habitualmente en el Coaching Transaccional

Dentro del AT puedes encontrar una gran variedad de conceptos que se complementan entre sí y que puedes utilizar de manera muy efectiva en las sesiones de coaching, bien de forma abierta, explicándole algunos de estos conceptos a tu coachee, o bien usándolo tú como coach, como marco de referencia.

A continuación describo algunos, pero dado el gran número de conceptos así como su profundidad, es importante que consideres las descripciones como una simple aproximación.

› **Teoría de los Estados del Yo**. Uno de los elementos más importantes del modelo transaccional. De acuerdo al AT, la personalidad se estructura en base a tres estados del Yo, representados por tres círculos dibujados a lo largo de un eje vertical.

Al estado del Yo que aparece en la parte superior le denominamos estado del Yo Padre, escrito con mayúsculas para diferenciarlo de la palabra "padre". Es un almacén histórico de aprendizajes recibidos de nuestras figuras parentales, que incluyen a nuestros padres biológicos, además de a otros familiares, o figuras de autoridad de quienes hemos aprendido. En él almacenamos emociones, pensamientos y comportamientos aprendidos. Cada vez que tu coachee te habla de sus normas, valores, ética, está recuperando información almacenada en su Padre.

Al siguiente estado del Yo, el que aparece en el centro, le denominamos estado del Yo **Adulto** y representa el presente. En este estado del Yo experimentamos emociones, pensamientos coherentes con el presente, y mostramos comportamientos alineados con los mismos. El Adulto es la parte de la personalidad responsable de utilizar de forma apropiada la información almacenada en los otros dos estados del Yo, de acuerdo a la información que obtiene del presente. En la mayoría de las ocasiones, tu trabajo como coach tiene que ver con ayudar a tu coachee a incorporar a su Adulto al proceso de búsqueda, organización y utilización de la información disponible.

El último estado del Yo, que aparece en la parte inferior del esquema, es el estado del Yo llamado Niño. Es también un almacén histórico, pero en este caso de experiencias propias, no de aprendizajes que provienen del exterior. En este estado del Yo almacena-

mos emociones, pensamientos y comportamientos experimentados. Cuando tu coachee te cuenta sus experiencias en primera persona, por ejemplo, miedos, fobias, gustos, está recuperando información almacenada en su Niño.

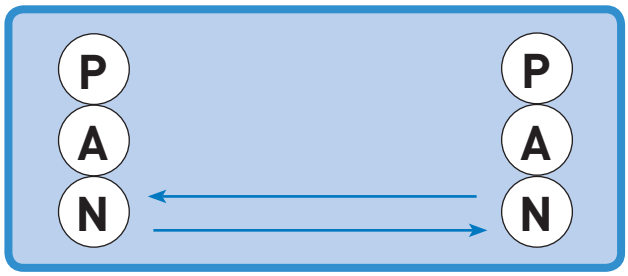
Estas distinciones te permiten entender como coach desde donde se comunica el coachee contigo, o con terceros. Cuando tu coachee no encuentra alternativas, y se "bloquea", por ejemplo, en una forma de hacer histórica, decimos que su Adulto no está encontrando nuevas posibilidades. En ese caso, dependiendo de la información que te comunique, y de la forma en que lo haga, podrás saber si está comunicándose desde su Padre o desde su Niño.

Si bien en este artículo no entraré en detalle, si es importante que sepas que de los estados del Yo existe un **análisis estructural**, en el que se analiza qué almacena el coachee en cada estado del Yo, y un **análisis funcional**, en el que se analiza cómo emplea el coachee sus estados del Yo.

› **Teoría de la Comunicación**. En AT, la **transacción** es la unidad de comunicación, y es la combinación de un estímulo y una respuesta. Cada persona intercambia transacciones con otras personas desde uno o varios de sus estados del Yo, y dirigiéndolas hacia uno o varios de los estados del Yo de sus interlocutores. Es de este concepto de transacción, de donde toma su apellido el Análisis Transaccional. El AT propiamente dicho es el análisis de transacciones.

Existen tres tipos básicos de transacciones: complementarias, cruzadas y ulteriores, y su conocimiento y manejo te permite elegir el tipo de intervención más adecuado en cada momento.

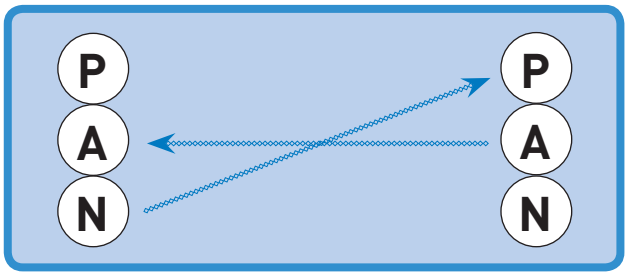
Decimos que una transacción es **complementaria,** cuando en el mensaje enviado y la respuesta al mismo sólo interviene un estado del Yo en cada una de las personas involucradas.



En coaching usas transacciones complementarias para establecer rapport, para continuar la comunicación en el mismo tono en que se ha iniciado. Ejemplo:

Coachee: "me lo paso guay cuando invento algo nuevo" (transacción del Niño del coachee al Niño del coach); Coach sonriendo: "ya se nota chaval, mirándote a la cara te veo disfrutando como un enano" (transacción del Niño del coach al Niño del coachee).

Una transacción se denomina **cruzada**, cuando en el mensaje enviado y la respuesta al mismo interviene más de dos estado del Yo entre las personas involucradas, y las flechas no son paralelas.

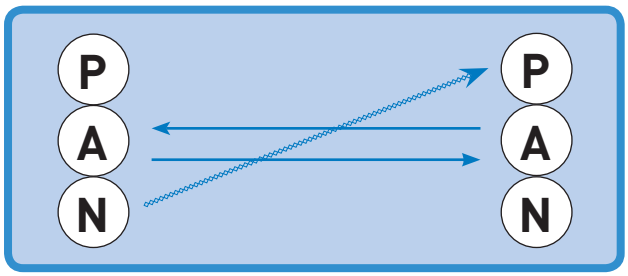


Utilizas este tipo de transacción cuando lo que quieres es confrontar al coachee, y por ejemplo,

cortar su discurso con una pregunta que le invita a cambiar de estado del Yo, así cuando está manifestándose como una víctima. Ejemplo:

Coachee: "es que nadie me ayuda" (transacción del Niño del coachee al Padre del coach); Coach: "cuando dices nadie ¿realmente no tienes evidencia alguna de que alguna vez te han ayudado?" (transacción del Adulto del coach al Adulto del coachee).

Finalmente una transacción se denomina **ulterior,** cuando se envían dos mensajes al mismo tiempo: un mensaje psicológico implícito y un mensaje social explícito. Las transacciones ulteriores se utilizan para enviar un mensaje oculto.



No es muy habitual que utilices este tipo de transacción como coach, pero si muy importante que detectes las transacciones ulteriores de tu coachee, para actuar en consecuencia. Ejemplo:

Coachee: "no lo tengo muy claro" (transacción a nivel social del Adulto del coachee al Adulto del coach); Coach: "¿qué parte no tienes muy clara?" (transacción del Adulto del coach al Adulto del coachee); Coachee: "ayúdame no quiero fallar" (transacción a nivel psicológico del Niño del coachee al Padre del coach).

Es en tipo de transacciones donde es fácil que tu coachee se desempodere y te invite a jugar con ella o él, lo que en AT denominamos un juego psicológico, maniobra que le permite asegurarse una serie de beneficios a consta de no emplear su Adulto.

› **Contrato transaccional**. En el AT el contrato es otro de los aspectos fundamentales a la hora de asegurar una relación limpia con tu coachee. En el contrato se exponen, y deben quedar claros para ambas partes, los elementos administrativos, funcionales y psicológicos (expectativas) de la relación. Para que un contrato de coaching cumpla los requisitos establecidos en el AT debe cumplir cuatro condiciones:

1. Consenso mutuo: ambas partes estáis de acuerdo en desarrollar la relación. Este aspecto suele quedar cubierto sin problemas en las relaciones de coaching personal (o life coaching), pero no siempre ocurre lo mismo en las de coaching profesional (o executive coaching) cuando un directivo es "invitado" a participar en el proceso. En estos casos es muy importante hacer que tu coachee encuentre la forma de estar de acuerdo en participar de forma sincera en la relación, ya que de lo contrario lo estará haciendo desde su Niño (concretamente desde lo que en Análisis Funcional denominamos Niño Adaptado Sumiso), y será muy difícil que alcance compromisos desde su Adulto, necesarios para que haya un cambio.
2. Capacidad de las partes. Este aspecto del contrato es más habitual que sea crítico en terapia donde el paciente puede no estar en pleno uso de sus facultades. Sin embargo, en coaching también puede ocurrir que te encuentres con un coachee que no es capaz de manejar las circunstancias a las que se quiere enfrentar y tal vez debas indicarle que la tarea es demasiado ambiciosa para ella o él, y que necesite

empezar por algo más asequible. Por otra parte, también puede ocurrir que como coach no te sientas capacitado para entrar en un cierto tema porque, por ejemplo, te recuerde demasiado un aspecto doloroso, o difícil de tu pasado, y creas que en algún momento puedas verte arrastrado por influencias históricas no siéndole de ayuda a tu coachee.

3. Reconocimiento justo. Este requisito tiene que ver con que las partes sientan que lo que se pone en juego, el valor aportado por ti como coach, y la recompensa recibida, del tipo que sea, no tiene porque ser económica, es justa para los dos.
4. LEGAL. Finalmente el último apartado está relacionado con la legalidad de los servicios que se buscan y que se ofrecen por parte de coachee y coach. Ayudar a tu coachee a mejorar sus técnicas para perpetrar una fechoría no debería entrar en el tipo de trabajo que un coach ofrece, si pretende cumplir con la filosofía del coaching transaccional.

Se me quedan muchos conceptos útiles para el coaching en el tintero virtual, como son las contaminaciones, la simbiosis, la posición existencial, el hambre de caricias, el hambre de estructuración del tiempo, el hambre de reconocimiento, los descuentos, los cupones, el guión de vida, los permisos, los mandatos, los contramandatos, los juegos psicológicos, los roles del triángulo dramático, los impulsores de la personalidad, pero valgan los ejemplos comentados para dar una idea de la potencia del AT empleado como herramienta de coaching. Y sobre todo, el hecho de que todos estos conceptos se combinan y son totalmente compatibles entre sí.

Y para finalizar simplemente indicar que existen muchos beneficios en su uso, tanto para el coach, como para el coachee. Algunos de los beneficios para el coach son que: la metodología se basa en un cuerpo teórico muy probado, empleado incluso en la NASA; permite al coach descubrir aspectos propios desconocidos; ofrece distinciones muy esclarecedoras y complementarias; permite ir colocando las piezas del puzle al estar los conceptos ligados entre sí; y el hecho de que es compatible con otras formas de coaching.

Entre los beneficios para el coachee destacaría que: le facilita distinciones muy útiles para otras facetas de su vida; puede encontrar la metodología documentada en libros, por lo que facilita el auto estudio; y, en esta misma línea, con un poco de *teaching* por parte del coach, puede hacer auto-coaching con bastante facilidad.

Nada más en esta ocasión, confío en que hayas encontrado la información de interés para tu práctica como coach, y, sobre todo, espero haber creado en ti la necesidad de seguir ahondando en el Análisis Transaccional, y de explorar cómo aplicarlo al coaching.

¡Que sigas estando bien!

MATTI HEMMI
[www.inKNOWation.com]
[www.twitter.com/MattiHemmi]

Referencias Bibliográficas

- JOINES, V; STEWART, I. (2007): *AT HOY, una nueva introducción al Análisis Transaccional.* Madrid. Ed. CCS
- BERNE, E. (2002): *¿Qué dice usted después de decir hola?* Barcelona: Editorial Grijalbo.
- OPI, J.M. (2004): *Las claves del comportamiento humano.* Barcelona, Amat Editorial.

SEGUNDA PARTE

Aportaciones de la Terapia Gestalt a la Supervisón y otras profesiones de relación de ayuda

En la revista anterior presentaba la **Terapia Gestalt** y cómo, tanto en su definición como en sus objetivos, esconde **coincidencias** con el resto de las profesiones de ayuda, entre ella la **Supervisión.** En esta ocasión, sigo pretendiendo mostrar esas otras capas que la Terapia Gestalt contiene y que **nos pueden ayudar en nuestra práctica profesional.**
Serán términos como FIGURA/FONDO, DARSE CUENTA, EXPERIMENTO O AQUÍ Y AHORA que nos demuestren que podemos acudir a ellos **para apoyarnos** en nuestro trabajo de Supervisón.

FIGURA FONDO. Muchas son las personas o grupos que acuden a nosotros/as confusos con lo que les pasa, sin saber dónde tienen la dificultad, donde reside el problema, pues sólo saben que se encuentran a disgusto, que algo no va bien...

Por ello es necesario buscar qué es lo que realmente está como *figura* y qué está en el *fondo*.

Esto supone un trabajo de perspicacia prestando mucha atención a lo que sucede en lo fenomenológico... su respiración, sus movimientos de la cara, de los ojos, de los labios, de su cabeza, de sus manos, brazos, pies y piernas.

Cuando hablamos de *figura* no solo hablamos de palabras, de discurso, de contenido... sino, sobre todo, de identificar las emociones...de encontrar dónde está realmente el problema o dificultad y qué esta bloqueando el cierre de la *gestalt*, la satisfacción de su necesidad.

Por otro lado, el *fondo* no es algo sin importancia por el hecho de estar ahí... es necesario tenerlo en cuenta ya que de él salen, se construyen y surgen las *figuras*.

EL DARSE CUENTA, uno de los objetivos que perseguimos en Supervisón es que se den cuenta de dónde está el problema o cuáles son los elementos que le están dificultando... Es por ello que necesitamos através del proceso de trabajo que juntos construimos se dé ese darse cuenta, no sólo intelectual sino emocional, que suponga como diría Yontef...

"...una forma de experiencia que se puede definir vagamente como estar en contacto con la propia experiencia, con lo que es...
El darse cuenta pleno es el proceso de estar atentamente en contacto con los eventos más importantes del campo ambiente-individuo,

con un total apoyo sensorio-motor, emocional, cognitivo y energético. El insight, una forma de darse cuenta, es aprehender de forma inmediata la unidad obvia de elementos dispares en el campo...

... la persona que reconoce su situación verbalmente, pero que en realidad no la ve, no la conoce, no reacciona a ella y no la siente, no está dándose cuenta

plenamente y no está totalmente contactada. La persona que se da cuenta, sabe qué hace, cómo lo hace. Sabe que tiene alternativas y elige ser como es[1].

EL EXPERIMENTO, como técnica creativa que permita vivir, vivenciar, experienciar situaciones, y que a través de ello se produzca ese darse cuenta, esa elaboración, resolución, cierre o cualquier otra necesidad no satisfecha.

El Experimento supone, como dije... creatividad, desde el uso del psicodrama, la silla vacía, la silla caliente, la pintura, el dibujo, el barro, la plastilina, los títeres... o simplemente representaciones con las manos o el cuerpo...

...es nuestro instrumento metodológico básico... se dirige hacia el corazón de las resistencias, trasformando la rigidez en un sistema elástico de apoyo...

El experimento es la piedra angular del aprendizaje por experiencia. Trasforma el hablar acerca de algo en un hacer...[2]

EL AQUÍ – AHORA me parece interesante mencionarlo, porque parece que la gente cree que en la gestalt no nos interesa más que vivir el momento, el presente, como despreciando el compromiso, la responsabilidad, e incluso que no nos importa la infancia de nuestros pacientes...

Sin embargo no es así. En supervisión nos pasa lo mismo... Lo importante, dónde centrarnos, es lo que está pasando en ese mismo momento, lo que se da en esa relación. Me gustaría seguir con **Yontef** y usar sus palabras para aclararlo

... La revolución de la terapia gestáltica fue parte clave de un movimiento donde el aquí y ahora momentáneo era el punto focal para el trabajo del darse cuenta, el contacto y la creación de nuevas soluciones...

...el "ahora" comienza con el darse cuenta actual del paciente. Lo primero que ocurre no es la infancia, sino lo que se vivencia ahora, el darse cuenta ocurre ahora. Eventos previos pueden ser objeto del darse cuenta presente, pero el proceso de darse cuenta ***(por ejemplo recordar) es ahora.***

Ahora puedo contactar al mundo que me rodea, o ahora puedo contactar recuerdos o expectativas. No conocer el presente, no recordar o no anticipar, son alteraciones.

...tratamos de ***alejarnos del hablar acerca de y acercarnos a la experiencia directa.*** *Por eso hablar a una persona que no esta físicamente presente, más que hablar acerca de ella, moviliza una mayor experiencia directa de sentimientos*[3].

Estos son algunos de los elementos que la Terapia Gestalt puede aportarnos en el ejercicio de nuestra profesión de ayuda. En sucesivos artículos seguiré exponiendo más aspectos gestálticos con la esperanza de acercar la Gestalt a quien lea estas páginas y de que le sean lo suficientemente atractivas como para que se interese por ella y la conozca en profundidad.

LOLA URRACA LÓPEZ-DAVALILLO

Referencias Bibliográficas

(1)YONTEF, G. PROCESO Y DIÁLOGO. *Cuatro Vientos.* Santiago de Chile 1995
(2)Ídem. Pág. 105
(3)Ídem Pág. 7 y 143

El orador líder

Últimamente, tanto en la prensa como en la calle, nadie duda e incluso alaba públicamente las capacidades comunicativas de varios líderes de la política mundial, comenzando por Barak Obama. Artículos periodísticos, reportajes televisivos nos muestran a un presidente de EEUU saliendo al plató de un programa de TV, ¡dando unos pasos de salsa! ¿Alguien se puede imaginar hoy mismo a un político español con la misma desinhibición? ¿O con esa ausencia de ridículo?



Muchos objetarán alegando a la falta de ridículo de los norteamericanos, o a su estereotipado "infantilismo", o incluso habrá algunos que lo vean con el filtro del juicio ideológico. Y quizá las dotes comunicativas de estas personas sean tan excepcionales que puedan crecerse en estas ocasiones y conseguir un efecto positivo en el público, o por lo menos, nos lleva a plantearnos un debate sobre las capacidades comunicativas de nuestros líderes o, visto desde otro ángulo, nuestro excesivo rigor ibérico en lo alto de la tribuna.

Y cuando hablamos de líderes nos referimos a los modelos que hemos tenido en nuestra infancia y juventud (padres, maestros, profesores, representantes de iglesias, conferenciantes, políticos, jefes...) hasta los que hoy desbordan los medios de comunicación o con los que convivimos día a día, es decir, responsables de equipos, directivos, etc. . Todo aquel que se dirige a un grupo con ánimo de influir o convencer.

Nuestros líderes hispanos, sea el ámbito que sea, siguen unos patrones establecidos por la cultura, la educación y modelos anteriores donde el uso de la corporalidad, el humor o la convicción a través de las emociones quedan bastante alejados de su forma de pensar y actuar. Por poner otro ejemplo, en simposios y congresos encontramos

grandes diferencias entre un ponente español y uno extranjero: En uno de ellos recuerdo a un público regocijado con un ponente irlandés, Feargal Quinn[1] que al poco de comenzar se quitó la chaqueta y se la arrojó al público aduciendo lo aburrido que era estar así vestido detrás del atril. Luego continuó con su presentación jugando a sacar objetos desde detrás del atril y lanzarlos a un público divertido durante su ponencia. Durante el mismo evento, otro conferenciante extranjero no dejó de pasearse por los pasillos para hablar de innovación, el escenario no era el lugar para departir sobre ese tema. Solo un ponente español se atrevió a salir del estrado y pasearse por el escenario durante su intervención. El resto se mantuvo en la tarima durante los minutos otorgados, confinando su presencia a un solo punto en el espacio y obligando al público a seguirle sólo desde ese lugar.

El orador que desee convencer a su público podrá someterles a una charla ingente desde sus capacidades para transmitir información, para lo cual no necesitamos de su presencia, o podrá hacer lo mismo desde la diversidad, el entretenimiento, el movimiento, la corporalidad, el juego y, sobre todo, la empatía.

Se suele decir que los españoles somos alegres, simpáticos, abiertos y alguna que otra característica socialmente positiva que repetimos hasta la saciedad como lugar común, y todas ellas "envidiables" en otras latitudes. Sin embargo, al subirnos al estrado todo lo que forma parte de nuestra "naturaleza" desaparece como por arte de encantamiento: nuestro cuerpo se pone rígido, nuestra voz se engola y nuestras emociones positivas nos abandonan dando paso a una seriedad que nos distancia infinitamente de los espectadores.

El miedo al ridículo, el orgullo, el honor, "la honra", la represión corporal, el "qué dirán", posiblemente haya marcado nuestra educación y quizá aún la siga dirigiendo: *"Tenemos el orgullo en carne viva, y una conciencia tan aguda y enfermiza de nuestra apariencia, de lo que los otros pensarán sobre nosotros, que preferimos pecar de mudos, paralíticos y sosos de solemnidad. Es decir, preferimos la pasividad total antes que hacer nada que pueda terminar siendo risible. Y así, mientras que en Estados Unidos, por ejemplo, los niños aprenden a hablar en público en las escuelas, y los adultos disfrutan organizando ceremonias, declaraciones y pequeños espectáculos personales en bodas, banquetes y bautizos, nosotros, por lo general, no abrimos la boca ante una audiencia ni aunque nos introduzcan un anzuelo. Por no hablar de bailar, o actuar, o hacer el ganso. En España, las personas serias no pueden hacer eso[2]."*

¿Y que hacen en España las personas "serias" cuando se dirigen a un auditorio? Por lo general muestran la(s) máscara(s) social(es), "esconden" o "controlan" sus emociones y se dirigen "seria y respetablemente" a su público. ¿Y cómo recibe la persona que está escuchando al ponente? ¿Se conmueve tanto como con Obama o Steve Jobs[3]? En muchas de las ocasiones le llegará el mensaje racional y pocas la empatía con que poder también convencer a su público.

Durante uno de mis cursos impartidos de comunicación para profesionales de diversa índole, uno de ellos, con algo de irritación en su tono de voz, me preguntó que por qué hablaba tanto del cuerpo y de las emociones, "si nosotros hemos venido a aprender a hablar en público". Yo me quedé estupefacto más por el tono de su voz que por la pregunta en sí misma y al mismo tiempo no daba crédito a lo que estaba escuchando, ya que esa misma persona, horas antes, había compartido con el grupo durante la presentación que tenía miedo escénico, que le sudaban las manos cuando se dirigía a un auditorio y que esta era la

razón de su asistencia. Quise hacérselo ver claramente y le expliqué la relación que había entre su inhabilidad y sus reacciones psicofísicas, sin embargo esta persona no quería admitir la relación des-armónica que vivía entre su cuerpo y su mente, y exigía una fórmula racional para superar sus problemas.

Fórmulas racionales, recetas milagrosas, el secreto de mi éxito por escrito, por favor, y revalidado por la sociedad en forma de publicación o... Pocas veces dentro de mi mismo, pocas veces "dándonos cuenta" de qué emoción tenemos antes de dirigirnos a los empleados, compañeros de equipo, público en general. Pocas veces nos paramos a gestionar nuestras emociones y conseguir alguna más positiva antes de nuestra comunicación con los demás. Y muy pocas veces siendo conscientes de que las tensiones de un enfado no gestionado, por poner un ejemplo, contribuyen a que nuestra mandíbula y garganta se tense y se refleje en nuestro discurso de forma incontrolada.

Las emociones se contagian

Personalmente, cuando asisto a las conferencias o discursos de nuestros compatriotas, muchas veces tengo la sensación de que me están regañando o al menos amonestando por algo, por algo que desconozco, por algo que debía de saber, por mi ignorancia, ¿por mi asistencia? De sobra es sabido que la mejor defensa es un buen ataque y eso es lo que ocurre a menudo: el miedo a hablar en público sumado a la poca gestión emocional hace que el orador se aleje de su público, a pesar de que la información sea transmitida. Y un guía, un líder, no es precisamente un informador.

La distancia entre el orador y los espectadores es tanto más grande cuanto más esté aquél separado de sus emociones, es decir, de su cuerpo.¡Y cuántas veces nos dejamos el "cuerpo" en casa para ir a trabajar! Claro, "mucho mejor entre las sábanas..." O mejor aún: perfectamente aseado, muy bien y formalmente vestido, con la "ropa de trabajo", el "uniforme", es decir, separado de nuestra comodidad, construyendo una armadura sólida, formal, distanciada..., para hablar en público también. ¿Y cómo destapar nuestra esencia en esas circunstancias, con estos impedimentos? ¿Cómo llegar a ser nosotros mismos dentro del ambiente laboral y dirigir desde el equilibro de razón, emoción y una comunicación no verbal no disociada?

Cuando se interviene ante un auditorio creemos que el público está pendiente del orador, y que le juzga tal y como nosotros nos juzgamos a nosotros mismos: con miedo. Creamos una película donde terminamos por sentirnos mal y exigirnos mucho más. Y es cierto que contar un chiste entre amigos contiene los mismos elementos, es decir, comunicar en público y buscar un objetivo: los elementos son los mismos pero la tensión no. Y ¿no será porque asociamos lo formal a lo que no deseamos para nosotros mismos? Unos dirán que en un estrado no se puede estar al mismo nivel que cuando nos encontramos en el bar, otros verán el gesto del jefe escondido entre los rostros del auditorio en lugar de las caras de los amigos. ¿Y qué podemos hacer para que el estrado se convierta en nuestra casa, el jefe en nuestro amigo y estemos tan tranquilos como para que consigamos hacer reír con el chiste?

Una propuesta es conducir al público a través de quienes somos, de nuestra autoestima, de nuestras emociones, de nuestra capacidad para comprender a los demás y escucharlos.

¿Y qué nos hace cambiar tanto como para que aparezca lo que llamamos pánico escénico? ¿Será sólo esa asociación histórica y cultural que nos devuelve la imagen del orador como un político des-emocionado o la del cura de aldea alejado de su cuerpo? Ya hemos hablado de que nuestra educación ha sido un tanto represora del cuerpo, de la expresividad humana. ¿Cuántos de los lectores de

estas páginas recibieron un premio de niños por hablar mucho? ¿A cuantos les hicieron un regalo por hablar cada día más y más?

"Con-mover", ¿es eso lo que la audiencia pide?,... que les muevan, que les conmuevan, que les convenzan, no sólo con razones, sino también contagiando emociones. El líder puede y tiene que ser también un líder emocional (que no emotivo).

"Nuestros líderes no saben gestionar emociones[4]", dice el profesor de la Universidad de Yale, y tiene sus razones al argumentar, sobre todo, cuando menciona el miedo con el que se vive hoy en día en la empresa. El trabajo es el lugar donde más horas pasamos del día y se puede convertir en un lugar confortable. El lugar desde donde el líder se dirige a su audiencia no puede ser un lugar extraño, frío. Debe hacerlo suyo, debe sentirse seguro y confiado para poder comunicar desde ese ángulo a los demás, desde un punto de vista más apacible en consonancia con su autoestima.

El líder experimentado sabe reconocer el miedo, o cualquier otro tipo de emoción en sus interlocutores y, gestionando las suyas, dirigirse a ellos sin confusión en el tono de la voz y en el comportamiento gestual. Cuando imparto los cursos, generalmente encuentro a los participantes viendo a la audiencia, pero sin mirarlos. Cuando visionamos con ellos las primeras intervenciones grabadas se sorprenden porque piensan que miraban al público y que les incluían en su discurso. Muchos de ellos, al preguntarles, el porqué de esa actuación responden que no lo hacen por temor, por la falta de costumbre y por el miedo al juicio de los demás. Ellos piensan que el público les va a juzgar con tanta dureza como, en ocasiones, ellos se juzgan a si mismos y que mirar a los ojos de los demás para comunicarse es motivo de los más irracionales de los temores.

El temor a ser juzgados es universal: respondemos a la educación paterna, moral, social y "tenemos que estar a la altura". También hay que responder a las expectativas que, desde nuestros padres, todos han depositado en nosotros, y al final del camino ya nos hemos perdido, ni nos observamos a nosotros mismos, ni vemos a los demás y lo que estamos mirando en realidad es a todos estos fantasmas de la carga del pasado.

> La distancia entre el orador y los espectadores es tanto más grande cuanto más esté aquél separado de sus emociones, es decir, de su cuerpo ¡Y cuántas veces nos dejamos el "cuerpo" en casa para ir a trabajar!

¡El otro existe!, podría ser un buen subtítulo para este artículo, ya que si hablamos de comunicación tiene que haber "otro" para que pueda existir. Y ese otro soy yo mismo en un plano más profundo. Todos somos personas activas en la comunicación y el buen líder lo sabes, habla desde si mismo a los otros y les da lo que necesitan en la forma que les gusta.

Y estamos hablando de comunicación, no de información, pongamos como ejemplo de nuevo a Obama : *"El viernes pasado, en las primeras lí-*

neas del comunicado emitido por la Casa Blanca tras la concesión del premio se destaca un episodio familiar. "Buenos días. Bueno, no tenía previsto despertarme esta mañana con esto. Tras recibir la noticia, Malia [hija del presidente] entró y dijo: '¡Papi, ganaste el Premio Nobel de la Paz y es el cumpleaños de Bo! [mascota de la familia].. *Por lo tanto, es bueno tener niños para que pongan las cosas en perspectiva(5)".* Como continúa el comentarista ¿se imaginan a un líder de nuestro entorno hacer lo mismo? ¿Qué recursos usamos por estas latitudes para aproximarnos al público?

Y repetimos que estamos hablando de comunicación; hablar es un acto más de la misma. Los expertos han llegado a afirmar que en el acto de la comunicación lo que decimos, es decir, el contenido, sólo es el 7% de la actividad expresiva, y que el resto se divide a partes iguales entre el lenguaje no verbal y el uso de la voz. Posiblemente se trate de una exageración y una división más apropiada sería que cada uno de los elementos que tienen un papel en el acto comunicativo, lenguaje verbal, no verbal y voz, posean un porcentaje similar a la hora de intervenir activamente. Sea como sea, ya el 7%, el 30% o el 40%, resultaría un porcentaje bastante bajo como para poder comenzar a modificar alguna opinión fuerte sobre el tema. Espero que tanto como para llegar a la conclusión de que nuestro cuerpo habla, aunque no lo sepamos o pensásemos lo contrario.

Nuestra educación racionalista, la que se basaba en el Cociente Intelectual como único recurso para conseguir el éxito social, se encargó de que olvidáramos nuestro cuerpo como fuente de información: Este era un simple vehículo que transportaba nuestro magnificado cerebro.

Nuestro cuerpo nos habla, lo sepamos o no, lo queramos o no: El miedo o pánico escénico se refleja en nuestra materia física. Cuando tememos lo notamos en el sudor, en los temblores, en el tartamudeo. Nuestro cuerpo refleja, mediante el lenguaje no verbal, lo que nuestra mente piensa, nuestros deseos más íntimos, y nuestro inconsciente, en ocasiones.

¿Y qué hacer ahora? ¿Cómo convertirnos en individuos capaces de conducir personas desde la esencia humana alineando mente, cuerpo y emociones? Por supuesto que existen técnicas, trucos y recetas para conseguirlo. También el secreto está en reconocer nuestras emociones y aprender a gestionarlas al tiempo que se evalúan los efectos de la educación y los modelos aprendidos para efectuar una revisión de los mismos. Y por supuesto, poner al ridículo contra las cuerdas. Como dice Rosa Montero: *"A nadie le gusta que se rían de él, pero la mayoría de los países ponen el miedo al ridículo en su justo lugar, no es algo paralizador ni aniquilante. Y algunas culturas, como la anglosajona, incluso hacen alarde de ese arranque extravagante, de la rareza visionaria, aunque sea absurda. No les ha ido nada mal cultivando la originalidad, porque ya es bastante difícil cambiar las rutinas del mundo como para detener tu empeño solamente por el miedo a las risas de los demás, Nosotros, mientras tanto, seguimos sentaditos y quietos en un rincón, no vaya a ser que alguien nos mire. Es posible que así no hagamos el ridículo. pero lo que es totalmente seguro es que no haremos nada."*

LUIS DORREGO ▪ Especialista en Comunicación utilizando las Técnicas Teatrales. Director de Teatro y Escritor
[www.luisdorrego.com ▪www.expresion-ei.com]

(1) Ha escrito un libro "El cliente ante todo" y está publicado en España por AECOC
(2) Rosa Montero, La ventajas de hacer el ridículo. El País Semanal, 2005
(3) Su discurso en la Universidad de Stanford en el 2005 es uno de los más vistos en YouTube y hoy es considerado como una referencia.
(4) David Caruso, "La ansiedad se ha instalado en la empresa". El País de los negocios, 11-10-2009
(5) www.elpais.com/articulo/sociedad/Nobel/paz/comunicacion/elpepusoc/20091016elpepisoc_1/Tes

Balint: una referencia para grupos de ayuda a profesionales

Michael Balint, médico y psicoanalista húngaro, publicó en el año 1955 bajo el título, *El médico, el paciente y la enfermedad* - original en ingles- el trabajo que daría el impulso inicial y sería fundamento de los grupos posteriormente llamados *grupos Balint*. A la exposición de su método de trabajo en grupo acompaña una mirada crítica y distanciada respecto a la medicina tradicional. El aspecto fundamental de su enfoque metódico se centra en la relación que se establece entre el médico y el paciente. No es extraño que este enfoque difiera de la perspectiva que determina la medicina orgánica, si bien su nuevo enfoque no plantea una alternativa excluyente entre medicina orgánica o psicoterapia. Sus primeros grupos llevaban el nombre de *"Training"* y tenían como objetivo investigar sistemáticamente la influencia que ejercía en los procesos de enfermedad y curación la relación expresa que mantenían el médico y el enfermo.
Mi propósito en estas líneas se limita a la exposición de algunos principios que han sido aplicados en grupos de supervisión y de forma más expresa en grupos específicamente dirigidos a profesionales de ayuda. El personal profesional a quien se ofertan estos grupos abarca desde pedagogos y asistentes sociales hasta médicos y personal sanitario. Para la aplicación concreta del enfoque Balint teniendo en cuenta los condicionamientos específicos de las diversas profesiones indico el trabajo de J.K.Roth, *Grupos Balint. Ayuda para quien ayuda.*

El objetivo de los *Training* que propone Balint se centra en conocer todos los aspectos posibles de la relación médico-paciente, conscientes y no conscientes. Este mismo objetivo se plantea en las relaciones de ayuda, entre quien la solicita y quien la presta. Su vigencia se extiende a toda forma de asesoramiento y acompañamiento en el ámbito psicosocial. En principio no es nuevo ni espectacular considerar relevante la relación que se establece entre quien busca ayuda y quien la presta profesionalmente; la buena relación ayuda, la mala interfiere negativamente. Balint, da un paso más adelante, si bien para ello recurre a la metáfora. En la práctica de la medicina, dice, el medicamento que con más frecuencia se rece-

Meta-Supervisión

Balint: una referencia para grupos de ayuda a profesionales



ta es el médico mismo. Sobre este medicamento no poseemos literatura alguna que nos informe sobre indicaciones, dosificación, grado tóxico, contraindicaciones o efectos secundarios. Junto a esta comparación declara que entre los implicados en una relación de ayuda, ésta es mayoritariamente desconocida, no consciente. Ahora bien los efectos de la relación son igualmente determinantes y fuertes como un medicamento.

En las relaciones de ayuda es frecuente en el profesional mirar al demandante desde una posición individual y diagnóstica. Balint propone mirar y mirarse, escuchar la propia reacción a la demanda de ayuda y considerarla como nuestra respuesta a la misma. Reacciones embarazosas como miedo, impotencia, duda de si podré ayudar, aunque por aprendizaje la tendencia sea considerarlas como reacciones subjetivas y por tanto secundarias, pueden aportarnos información muy valiosa. El objetivo es valorar la información esencial que el cliente nos trasmite en nuestra reacción, percatarnos que nuestra reacción es precisamente la respuesta a su demanda. Su importancia es decisiva cuando precisamente en la reacción está implícito el mensaje que contiene su problema. Entender esta relación significa entender el lenguaje en el que se desarrolla la relación de ayuda. No entenderlo supone quedar atrapado en la niebla de un "embrollo lingüístico" sin perspectiva de salida

Con lo expuesto nos encontramos plenamente en el terreno de la contra transferencia .En los grupos Balint la contra transferencia es un instrumento fundamental de conocimiento y aprendizaje. Balint la considera en sentido muy amplio, es decir, abarca todas las reacciones que el demandante produce en el profesional de ayuda

Valga la indicación de que también la reacción del profesional puede incluir contenidos neuróticos.

Los grupos de ayuda a profesionales que se orientan en Balint, se organizan bajo las condiciones siguientes. Todos los participantes deben tener clientes con quienes trabajan; todos buscan y desean comunicarse con colegas, compartir sus experiencias profesionales y quieren ejercitarse en la práctica de la percepción oscilante

entre el mundo interior y exterior. El compromiso es participar de forma activa y continuada. Es más que un acto meramente formal .Se trata de mantener el mismo cuadro de resonancia y de compartir todo el proceso durante el tiempo acordado.

La exposición, natural y espontánea en lo posible, de un caso concreto admite contradicciones y enredos. Una exposición libre produce en el grupo sentimientos, evoca fantasías y asociaciones, provoca identificaciones y distanciamientos. Todas las reacciones configuran una amplia escena. Las palabras se convierten en imagen y las imágenes representan una escena. Los actores en sus respuestas y con ellas participan en un proceso con profundidad, más allá del aquí y ahora, con frecuencia anclado en otro lugar y en otro tiempo. Esta es una fase delicada del proceso por la tendencia en ocasiones a derivar en la relación interpersonal. El objetivo del grupo no es aclarar relaciones interpersonales. El proceso grupal y su dinámica está exclusivamente en función de quien expuso el caso y el objetivo es aclarar su relación de ayuda y no las relaciones entre los integrantes del grupo. La escena, configurada por las aportaciones de los integrantes contiene el mensaje; se trata de entenderlo e interpretarlo. Balint trata la escena resultante como si fuera la escena de un sueño. Quizá la indicación que hiciera S. Freud le sirviera de inspiración cuando el maestro comparaba el sueño con una serie de ilustraciones que traducían en imágenes el artículo editorial de un periódico. Es difícil controlar con exactitud y sentido exclusivo la interpretación de un sueño como de una imagen construida. Valga aquí recordar el verso popular que canta: “pregunté a un ciego ¿cómo es la oscuridad? No lo sé – respondió -. Nunca la he visto”. Sabemos sin embargo de la importancia que tiene mantenerse atentos a los

En las relaciones de ayuda es frecuente en el profesional mirar al demandante desde una posición individual y diagnóstica. Balint propone mirar y mirarse escuchar la propia reacción a la demanda de ayuda

movimientos de sombras que pueblan nuestro mundo interior. Ellas determinan en gran medida los momentos de luz. La búsqueda de sentido la dirige la persona que expuso el caso y sus sombras. Ella va en cabeza y orienta asintiendo y con disenso a colegas que aportan y sugieren. No hay imposición de sentido sino elección.

Si los grupos orientados en Balint no pretenden aclarar relaciones interpersonales, ¿qué clase de relación quieren trasmitir y ejercitar? Fomentan una relación de intimidad experimental con una función decididamente profesional. Su estructura es colegial y se distancia de la relación jerárquica director – dirigido, terapeuta – cliente. Su objetivo es ejercitar una visión oscilante entre el mundo interior y exterior, y conseguir la flexibilidad que permite analizar y ser analizado, mirar y mirarse, escuchar y escucharse.

JOSÉ MARÍA GALPARSORO ▪ Terapeuta. Entrenador en dinámica de grupos. Supervisor

INTERVISIÓN: UNA APUESTA PARA UN MAYOR BIENESTAR PROFESIONAL



Experiencia de un grupo de Intervisión

Presentamos un modelo de orientación y asesoramiento para profesionales de ayuda, denominado Intervisión, que pensamos constituye una experiencia exportable, en especial por su utilidad práctica y de apoyo para profesionales del ámbito de la intervención psicosocial. Durante el primer trimestre del año 2009 trabajamos en recoger nuestra experiencia: nombrarla, fundamentarla, en definitiva, darle un marco teórico y científico, que más tarde expusimos en una Comunicación dentro del XI Congreso de Trabajo Social (Zaragoza, mayo de 2009). Mereció la pena el esfuerzo y comprobar el interés que suscitó entre los asistentes esta experiencia. Desde esta revista queremos hacerla extensiva a otros compañeros/as supervisores/as.

Nuestro grupo de Intervisión (ITV) nace de la formación y del interés en la Supervisión de cuatro supervisoras, reforzado por una necesidad y, al mismo tiempo, un deseo. Somos profesionales de tres comunidades autónomas: La Rioja, Navarra y País Vasco. Desde el año 2003 venimos desarrollando las sesiones de ITV con una periodicidad mensual. En los primeros cinco años el grupo ha estado formado por cuatros personas, en el 2008 se incorpora una más. Las cinco integrantes somos profesionales de relación de ayuda y hemos comprobado por nosotras mismas los beneficios de un espacio de ITV donde trabajar y reflexionar sobre el propio trabajo.

La finalidad de esta iniciativa ha sido mantener actualizada la formación adquirida y disponer de un espacio formativo de autorreflexión (Metasupervisión) y de reflexión grupal (ITV). Un espacio que, por un lado, constituya un apoyo personal y una ayuda en el desa-

INTERVISIÓN: UNA APUESTA PARA UN MAYOR BIENESTAR PROFESIONAL

rrollo de nuestra profesión y, por otro, contribuya a una formación continua.

Este objetivo básico se desglosa en tres líneas:

1. Una mayor satisfacción laboral: aumento de la realización profesional y personal al ejercer nuestra labor de una forma más eficaz y, además, canalizando y aligerando el desgaste emocional que conllevan las profesiones de ayuda.
2. Disponer de más y mejores herramientas y habilidades de intervención y de comunicación.
3. Actualización de la formación.

Todos estos aspectos u objetivos, ambiciosos en si mismos, han sido posibles gracias a la motivación, el modelo y los resultados obtenidos que hacen posible la continuidad de este grupo. Señalamos de manera esquemática los aprendizajes y beneficios obtenidos:

una mayor satisfacción laboral y personal:

› disminución del esfuerzo y el cansancio emocional.
› descubrir que existen otras posibilidades y que podemos trabajarlas en este grupo.
› mejor interrelación en el ámbito laboral.
› refuerzo personal y mayor seguridad que posibilita una actitud más proactiva ante los retos del trabajo.
› mejores herramientas y habilidades de intervención y comunicación:
› trabajar la mejor herramienta en la relación de ayuda: "mi persona."
› cambio de actitud, que nos facilita afrontar situaciones de conflicto y dificultad en el trabajo de manera más satisfactoria y eficaz.
› formación continua y perfeccionamiento de la habilidad como supervisoras:
› experimentar y apreciar el potencial de la Supervisión entre profesionales.
› experimentar e investigar otras maneras de hacer, como posibilidad y avance profesional.
› disponibilidad para compartir material formativo.

Destacar cómo en este proceso, hemos experimentado que disponer de un "lugar protegido" donde el respeto, la ausencia de juicios, la confianza, la aceptación incondicional, la transparencia, la sinceridad, la confidencialidad.., constituyen la base de la filosofía del grupo y de la propia metodología de la ITV. Un grupo es mucho más que la suma de sus miembros y es posible un equilibrio entre eficacia y cercanía.

Actualmente nuestra expectativa y deseo es continuar con este proceso de ITV. No como algo estático ni dogmatizado, sino como un proceso vivo donde reflexionar, experimentar, cuestionar, investigar, desde nuestras aportaciones, haciendo de la experiencia conocimiento y sabiduría para que nos acompañe en el día a día y en nuestro quehacer profesional.

ANA ROSA RICO Y OBDULILA GARCÍA RAMIREZ,
Supervisoras y Trabajadoras Sociales

La intervisión nos abre los sentidos

Vista
"Yo me miro, tú me miras, yo te miro, tu me miras, nos miramos".
Haciendo visible lo invisible de nosotras mismas y de nuestro entorno.

Escucha
"Yo me escucho, tu me escuchas,yo te escucho, tu me escuchas, nos escuchamos".
Escuchar (palabras, gestos, silencios) nos acerca al otra/o, comprensión de su mundo, un sentido facilitador para el encuentro y la relación de ayuda.

Contacto
Desde la cercanía y distancia posibilitadora experimentamos el tacto y el con-tacto.

Gusto
Por el buen sabor en saber estar y hacer de nuestro trabajo, lugar de crecimiento, de desarrollo personal y profesional.
Cuidándonos y también cuidando a aquellos/as que atendemos en nuestros ámbitos laborales.

Olfato
Para vislumbrar la importancia de espacios de apoyo en la intervención social, dadas las características del momento actual y la necesidad de fortalecimiento para afrontar nuevos retos y respuestas en la atención social.

Necesitamos quien nos muestre lo obvio



Cuando yo era pequeño me encantaban los circos, y lo que más me gustaba de los circos eran los animales. Me llamaba especialmente la atención el elefante...

Durante la función, el elefante hacía gala de un peso y una fuerza descomunal, pero después de la función y hasta poco antes de volver al escenario el elefante siempre permanecía atado a una pequeña estaca clavada en el suelo con una cadena que aprisionaba una de sus patas. Sin embargo, la estaca era sólo un minúsculo pedazo de madera apenas enterrado unos centímetros en el suelo, y aunque la cadena era gruesa y poderosa, me parecía obvio que el animal, capaz de arrancar un árbol de cuajo con su fuerza, podría liberarse con facilidad de la estaca y huir. El misterio sigue pareciéndome evidente: ¿qué lo sujeta?, ¿por qué no huye? Cuando yo tenía 5 o 6 años todavía confiaba en la sabiduría de los mayores y entonces pregunté a un maestro, un padre o un tío por el misterio del elefante. Alguno de ellos me explicó que el elefante no se escapaba porque estaba amaestrado. Hice entonces la pregunta obvia: si está amaestrado, ¿por qué le encadenan? La verdad es que no recuerdo haber recibido ninguna respuesta coherente. Con el tiempo olvidé el misterio del elefante y de la estaca y sólo lo recordaba cuando me encontraba con otros que también se habían hecho esa pregunta alguna vez. Hace algunos años descubrí, por suerte para mí, que alguien había sido lo suficientemente sabio como para encontrar la respuesta: "el elefante del circo no escapa porque ha estado atado a una estaca parecida desde que era muy pequeño". Cerré los ojos e imaginé al indefenso elefante recién nacido sujeto a la estaca. Estoy seguro de que en aquel momento el elefantito tiró, empujó y sudó tratando de soltarse. A pesar de sus esfuerzos no lo consiguió porque aquella estaca era realmente demasiado dura para él. Imaginé que el elefantito se dormía agotado y que al día siguiente lo volvía a intentar, y al otro día, y al otro,... hasta que un día, un día terrible para su historia, el animal aceptó su impotencia y se resignó a su destino. Ese elefante enorme y poderoso que vemos en el circo no escapa porque cree, pobre, que no puede. Tiene gravado el recuerdo de la impotencia que sintió, realmente, poco después de nacer. Y lo peor es que jamás ha vuelto a cuestionar seriamente ese recuerdo, jamás; jamás intentó volver a poner a prueba su fuerza.

Jorge Bucay

Necesitamos quien nos muestre lo obvio

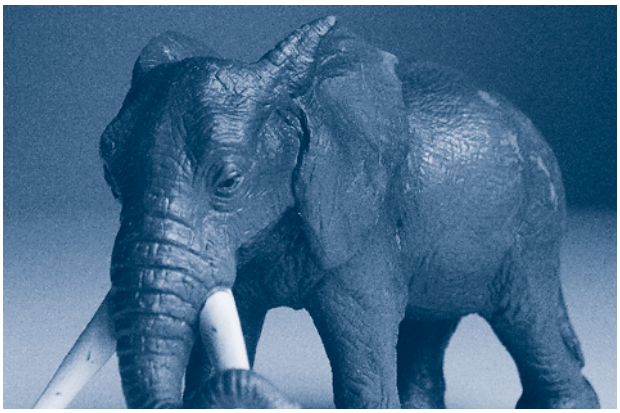
Obvio, ¿verdad? Cuando miramos al elefante todos tenemos claras sus capacidades para liberarse no sólo de esa pequeña estaca, sino de posibles cadenas mayores. Y es que, cuando miramos la realidad desde fuera, todo parece más claro, coherente, simple,... obvio.

He querido empezar este escrito con un relato de Jorge Bucay: un psicólogo famoso por sus cuentos, por hacernos entender la vida con historias sencillas. Y es que mi vivencia de supervisión de equipo es esta: ponemos nuestro equipo, la herramienta más preciada de nuestro trabajo, en manos de alguien externo para que lo observe y halle aquello obvio que no vemos desde dentro. Y si ese "alguien" es conocido (está preparado) para dicha tarea, pondremos en él toda la confianza.

Igual que el elefante del cuento, nuestros equipos empiezan su vida con ilusión y fuerza, poniendo todo el entusiasmo y creatividad en hacer frente a los problemas que nos encontramos, a las estacas que nos frenan. Sacamos ante ellas nuestras potencialidades y capacidades personales más características. Con el tiempo nos encontramos con problemas que no hemos sabido afrontar o que nos han hecho dudar de esas capacidades puestas en juego, las que nos definían, de las que nos sentíamos orgullosos y seguros, hasta adoptar el rol que nos hace sentir seguros de nuevo en el equipo y con el que nos complementamos en un engranaje que nos lleva sin darnos cuenta.

Experiencia de supervisión de equipo

Como el elefante, nos adaptamos a una forma de funcionar sin preguntarnos si podría ser diferente. Como el niño del cuento, la gente que nos rodea suele ser más consciente de nuestras capacidades y del hecho de que éstas se pongan o no en juego. Como el niño, también los compañeros cercanos se preguntan por qué actuamos así, por qué no nos implicamos más, por qué no sacamos todo nuestro potencial, por qué no funciona el equipo,...



Ponemos nuestro equipo, la herramienta más preciada de nuestro trabajo, en manos de alguien externo para que lo observe y halle aquello obvio que no vemos desde dentro

Y aquí es donde está en nuestras manos ir más allá que el elefante: escuchar qué es lo que los demás pueden aportar a nuestro equipo para utilizar todas nuestras capacidades. El supervisor es aquella persona preparada para mirar nuestro equipo desde fuera, con objetividad, y aportar luz sobre aquellas posibilidades y deficiencias a las que muchas veces nos cuesta poner nombre. ¿Seremos capaces de no quedarnos en la pregunta, de buscar respuestas?

Mª JOSÉ GÓMEZ FERNÁNDEZ

Asamblea de ISPA en Pamplona



Iruña – Pamplona 30 de mayo de 2009, crónica de una asamblea

Con una representación inusual, superior al cincuenta por ciento de los asociados y con dos de las organizaciones miembro representadas celebramos la Asamblea ordinaria de ISPA. Fue una Asamblea que se vino aplazando y en la que intentamos que hubiera incluso mayor participación facilitando la presencia de los socios de Barcelona y Zaragoza. Pero finalmente no lo conseguimos. Fuimos prácticos y la llevamos a Pamplona. Gracias a la Asociación Navarra Nuevo Futuro, que nos cedió sus dependencias, pudimos desarrollar una Asamblea interesante y muy productiva.

Cuatro temas centraron el encuentro y el debate. Por un lado, cumplir el compromiso – en la parte formal – de ratificar y presentar la nueva Junta directiva de forma completa. Compromiso que adquirimos en Logroño en 2008. Y que era importante, pues no queríamos ser una Junta "en precario".

La nueva Junta directiva quedó conformada por un equipo renovado que pondrá sus esfuerzos para la consolidación del ejercicio profesional de la Supervisión y el Coaching. Y a la que la Asamblea ratificó por unanimidad.

› Presidencia: Ricardo Sánchez
› Vicepresidencia: Laura Iparraguirre
› Secretaría: Carlos Arguilea
› Tesorería: Ana Rosa Rico
› Vocalía (revista) Blas Campos

El segundo gran tema, y que condicionó el resto de debates y decisiones futuras, fue las novedades y acuerdos tomados en ANSE en cuanto a estándares y exigencias de formación, la inclusión del ámbito del Coaching como objeto de las asociaciones miembro, posibilidades de colaboración entre países. Como aspecto relevante, destacamos que en 2008 se han culminado en ANSE dos procesos tras una larga reflexión y debate. Por un lado la definición y estandarización de los mínimos para acceder a un programa de formación en supervisión y Coaching. Y por otro lado, cuales son las exigencias de diseño para un programa de formación, cuestión que obliga a las entidades y a las asociaciones nacionales miembro a facilitar el apoyo necesario para garantizarlos. En nuestra realidad será muy interesante para los nuevos programas formativos. El otro tema que se cierra es la inclusión del COACHING como finalidad de las asociaciones profesionales. La mayoría de las asociaciones europeas ha incluido coaching dentro de su concepto. ISPA en consecuencia se plantea una reflexión al respecto y la Junta di-

rectiva presenta una propuesta para su inclusión en los Estatutos. Finalmente se acuerda, que la nueva nomenclatura de la asociación sea "INSTITUTO de SUPERVISORES-AS PROFESIONALES ASOCIADOS-AS. (I.S.P.A.) Asesoramiento, Supervisión y Coaching". Recomendando el uso de una versión más directa que puede ser: "ISPA – ASESORAMIENTO, SUPERVISIÓN, COACHING". Y sugerimos utilizarlo, en nuestro interés profesional.



En consecuencia con estos acuerdos ya tomados en ANSE, la Junta directiva propuso la modificación de estatutos que tienen que ver con los fines y las adaptaciones necesarias cara a las nuevas exigencias europeas. Destacamos aquí la modificación sobre los estatutos en coherencia con los estándares de formación. El acuerdo al que llegamos define en nuestro ámbito quienes pueden ser considerados Supervisores profesionales en activo. El Artículo 27 dice que lo serán aquellos profesionales que presenten una de estas dos situaciones:

1. Acreditar un proceso de formación en Supervisión y/o Coaching que cumpla los estándares aprobados por ANSE – (Asociación de las organizaciones Nacionales para la Supervisión en Europa). (Puedes consultar el documento en nuestra web www.ispa-supervision-org)
2. Acreditar mediante certificación profesional – clientes y profesionales – el desarrollo de la práctica profesional como Supervisor-a y/o Coacher durante al menos un tiempo equivalente al que exigen los estándares – punto anterior – en cuanto a formación previa y tiempo de duración de la formación.

En cualquiera de las dos situaciones; los Supervisores profesionales en activo deben ser diplomados o licenciados universitarios

En alguna forma, actualizamos los criterios existentes a la nueva realidad. Y esto es bueno para los profesionales en activo, para los Institutos de formación, para los candidatos a ser supervisor y/o coacher, y para nuestros potenciales clientes.

Por último una reflexión sobre la necesidad de diversificar las propuestas formativas en Supervisión y Coaching. El tema fue planteado como una cuestión estratégica desde la Junta. Aumentar y diversificar la oferta formativa, a medio plazo aumentaría el número de prácticas profesionales, y revitalizaría la vida de la asociación. Esta era la base de la hipótesis que movía la propuesta.

La Junta plantea un liderazgo activo, incluso promoviendo acciones formativas que finalmente es desestimado. De esta reflexión obtenemos tras un largo e intenso debate varias conclusiones. La primera es que ISPA debe de favorecer y cuidar a las entidades miembro como facilitadoras de formación. Quedando en pie la necesidad de buscar un espacio específico para ellas.

Como síntesis se comparte la visión de que cuanto más formaciones, más personas cualificadas, más supervisores en activo con la referencia de ISPA y el aval de los estándares de ANSE, más fortalecido se verá el ejercicio de la profesión y el propio ISPA.

Antes de dar por concluida la asamblea una nueva entidad (GINGKO) solicita su ingreso en ISPA y se informa de nuevos socios que también harán su solicitud individual para ser admitidos como miembros de nuestro insituto. Damos la bienvenidos a todos/as.

CARLOS ARGILEA ▪ Secretario de ISPA

ANSE. Resumen de Actividad

Octubre 2008 - 2010

Asamblea General en TIMISOARA

INFORME Y PRINCIPALES ACUERDOS

Celebrada el 18 y 19 de octubre de 2008. Con la presencia de los delegados de: Alemania, Austria, Croacia, Hungría, Irlanda, Italia, Países Bajos, Eslovenia, España, Suiza, Rumania.

INFORME DE CADA ASOCIACIÓN MIEMBRO

Austria: está trabajando en: la supervisión en el ámbito de la política. Tienen un gran interés por tratar el desarrollo organizacional. Algunos institutos están pidiendo estar acreditados por la OVS *(www.oevs.or.at/)* que aglutina a 1200 miembros.

Croacia: preparan la segunda conferencia de supervisión. La UE, financia y patrocina la Formación para la supervisión, lo que también significa un cambio de la esfera social. Talleres para los miembros acerca de co-vigilancia y apoyo. Su reto: elaborar una lista de las competencias de los supervisores. Miembros 55.

Hungría: dos conferencias en 2008. Han publicado su revista. Han añadido el nombre de "coaching" a la asociación. Calidad - la comisión está trabajando en el código ético. La supervisión se acredita para el desarrollo social, educativo y la salud mental. 100 miembros. Los no activos fueron excluidos.

Irlanda: han constatado que la connotación de la palabra "supervisión" es un gran problema para la comercialización de servicios. Un Comité de normas de acreditación se ha creado para los miembros sin experiencia formal, sin capacitación.

Italia: hay una nueva junta directiva que ha iniciado su labor lentamente. No hay nuevas incorporaciones pocas altas (algunos Coach), nuevo folleto y el sitio Web bilingüe *(www.supervision-bgs.org/)*. La asociación está aliada con Austria y Suiza. Esto sirve como garantía de la calidad *(www.1vsb.nl/cms/front_content.php")*.

Holanda (Países Bajos): 2400 miembros, 1200 de ellos asociados como "miembros de apoyo", profesores o personas de la tercera edad. Cambio de política: 7-8 empleados a tiempo completo de personal en una oficina independiente. El mercado está perdiendo el interés en coaching y muestra más interés en la supervisión de nuevo. La Diferencia entre coaching (rendimiento) y la supervisión (de aprendizaje) no está ya en el foco. *(www.supervizare.com)*.

Rumania: la Universidad de Timisoara tiene programas de formación. Publicaciones en inglés. Previsto para el año que viene la discusión con el instituto de Coach. Temas: trabajar sobre las competencias de supervisores y coachers.

Eslovenia: pronto van a celebrar el 10 º aniversario. Están buscando el nuevo presidente y sigue trabajando en el sitio web. Aproximadamente 30 miembros ahora. España: Tras una crisis y después del 2 Asambleas, nueva Junta directiva con 5 miembros. Nuevo plan estratégico. En 2010 celebran 10º aniversario. Trabajo sobre la promoción del ISPA, fomentar y aumentar la participación en los eventos que organizaremos. Formar

pequeños equipos en cada región. Hay un deseo de aumentar el número de miembros que participan en las actividades de ANSE. Nuevo sitio web. Preocupados por la supervisión en Francia y Portugal, por crear un "eje latino". La revista edita el número 12 en 2009.

Suiza: el desarrollo de identidad corporativa, código ético. Proyecto: Asesores de la Cooperación con otras organizaciones *(www.bso.ch)*, nueva página web.

CAMBIOS EN LOS ESTATUTOS DE ANSE

La asamblea de ANSE decidió que los miembros del consejo ejecutivo sean elegidos por periodos de tres años. Igualmente se creó el artículo, 2.8 dentro de los fines de la asociación, que dice: "Promover la supervisión y coaching a nivel europeo y para adjuntarlo a las instituciones políticas de la Unión Europea".

ESTÁNDARES DE FORMACIÓN

Tras un debate, sobre el documento que se venía estudiando desde 2006, y tras algunas modificaciones quedó aprobado. Se puede consultar el texto completo en *(www.ispa-supervision.org/paginas/standar1.htm)*.

GRUPOS INTERNACIONALES DE INTERVISIÓN

En esta actividad están participando asociaciones nacionales de supervisión de: Alemania, Lituania, Países Bajos, Estonia, Austria, Letonia, Suiza, Rumania. Se ha conseguido financiación europea en el marco del llamado Grundtvig Project. Desarrollado durante 2009 finalizará en 2010 en Viena, con una conferencia que introducirá la Asamblea General de ANSE.

PRESIDENT MEETING (VIENA, AUSTRIA, 2009)

Se celebró el primer encuentro de presidentes de las asociaciones de ANSE. Temas: 1. Enfoque de las Organizaciones Nacionales en ANSE. 2. ¿Cuáles son los objetivos de ANSE, pasado y futuro? 3. Política y ANSE, políticas de 2010 – 2015.

UNIVERSIDAD DE VERANO EN DUBLIN – IRLANDA

"Una visión vital para hoy" Agosto 2009.

Celebrada en el Trinity College, con la participación de Supervisores y Coach de distintos países europeos. La finalidad de las universidades de verano es mejorar el intercambio de información entre los organismos nacionales e institutos de formación y de experiencias entre expertos en el asesoramiento.

Tema:

La Supervisión en Irlanda - Geraldine Halton.

Talleres:

- "La supervisión en el proceso de formación continua" (Carroll).
- "Ética en la supervisión" - (de Roos / Rinke).
- "El Universo paralelo de la diversidad" (Bruchhagen / Judy).
- "Proceso de trabajo intelectual de Supervisión". (Moore).
- "International Intervisión Group" (Young-Büchner).
- "Grupo de Supervisión" (Proktor / Inskipp).

Dossier completo en *(www.anse.eu/html/confsu.html)*.

Varios:

ANSE – Ha entrado a formar parte del proyecto europeo: EUROCADRES. Para "Profesionales con la responsabilidad de desarrollar las competencias y actitudes para la innovación".

Agenda:

Junio 2010. Conferencia final del Grundtvig proyect y 13ª Asamblea general en Viena.

Noviembre 2010. 2ª President Meeting - Reunión de presidentes.



El patito feo se va a trabajar

Sabiduría empresarial a partir de los cuentos clásicos de Hans Crhristian Andersen

Mette Norgaard
Ediciones Gránica
Barcelona 2009

Vendré y cantaré para ti,
para que estés contento ... y reflexiones
EL RUISEÑOR

Hans Christian Andersen es un nombre conocido, asociado a la infancia, a los cuentos y quizá hoy, para muchos, a relatos memorizados en dibujos animados. Muchos menos conocerán, sin duda, la gran actualidad y utilidad que tienen sus cuentos, las metáforas que expresan, entre un número cada día mayor de profesionales del siglo XXI.

Entre profesionales de la pedagogía, la psicología, la psiquiatría y el trabajo social, el concepto de resiliencia se presenta, comúnmente, a través del cuento del "patito feo".

Imagen nítida de la importancia de los "encuentros" en el impreciso camino de la vida, para encarar los golpes del destino, para resistir y renacer fortalecidos, desplegando un vuelo hermoso, acompañados por blancos cisnes.

Es conocido que el escritor fue él mismo un "patito feo", quien logró el éxito y el reconocimiento internacional en vida, no donde lo buscaba, en el teatro, sino en un género "menor" que –paradójicamente- lo ha convertido, hasta hoy, en autor inmortal.

Entre profesionales de la consultoría, de la supervisión y del coaching, el equilibrio necesario que plantean los cuentos de Andersen entre el pragmatismo y el idealismo; su inspiración poética en, desde y a través de las cosas nimias de la vida, aquello que existe y sucede a su alrededor; su constante referencia al viaje, su preferencia por el azar que ofrece el camino como única forma de alcanzar el saber y la felicidad..; comienzan a ser valorados como herramienta de reflexión, palanca y trampolín para afrontar situaciones y tiempos de crisis.

Es decir, para las crisis de todo tiempo y situación.

La también danesa, Mette Norgaard es doctora en filosofía, master en administración de empresas, profesora y coach con amplio curriculum en importantes empresas y organizaciones europeas y norteamericanas.

Ha sido consultora senior de Franklin Covey Company y formadora del Covey Leadership Center.

En la Introducción de su libro, presenta cuatro patrones que ha observado en sus interacciones con líderes: son ambiciosos, talentosos y muy trabajadores; conocen los pasos, las reglas y los rituales del éxito; son de una exigencia implacable consigo mismo; y estos tres patrones les ocupan tanto que les lleva a que casi nunca reducen la velocidad "para reflexionar y conectarse con su forma esencial de ser,

con su sabiduría interior".

La autora ofrece su libro para quienes quieran tomar decisiones sabias, alcanzar un nivel de vida confortable y una buena calidad de vida.

Unos objetivos que planteamos a los clientes cuando presentamos nuestro trabajo y que ella expresa: "para aquellos que quieren sentirse vivos en su trabajo, que quieren una vida en el trabajo".

Los cuentos de Andersen le sirven de inspiración para reflexionar y concretar estos objetivos.

Stephen R. Covey, en el Prefacio, habla de la necesidad de adoptar actitudes mentales, adquirir habilidades y herramientas que faciliten liberar el potencial humano, ayudar a las personas e inspirarles para que encuentren su propia voz.

Intuyo que tú también, colega supervisor y/o coach, puedes estar pensando: en ello estamos, en el camino nos encontramos.

En defensa de los ociosos

Robert Louis Stevenson
Gadir Editorial
Madrid 2009

Me encamino tras las huellas de Rulfo, de Monterroso, quien citaba a Mallarmé, el poeta: toda abundancia es estéril.

Encuentro pequeñas joyas que ofrecen una reflexión, una perspectiva concreta y nutricia, como este "apunte" del autor de *La isla del tesoro*, de *El extraño caso del Dr. Jekyll y Mr. Hyde*, aquel descendiente de constructores de faros, a quien sus convecinos en Samoa denominaron *tusitala*: el narrador de historias.

Apenas veintisiete páginas...

"Estar extremadamente ocupado, ya sea en la escuela o en la universidad, ya en la iglesia o el mercado, es un síntoma de deficiencia de vitalidad; una facilidad para mantenerse ocioso implica un católico apetito y un fuerte sentido de la identidad personal.

Existe una suerte de muertos en vida, de gentes grises, apenas conscientes de estar viviendo de no ser por el ejercicio de alguna ocupación convencional (...) Carecen de curiosidad.

No saben abandonarse a las provocaciones del azar; no obtienen placer en el mero ejercicio de sus facultades y, a menos que la Necesidad les muela a palos, permanecerán donde ya estén.

Es inútil hablar con gente así: jamás podrán estar ociosos, su naturaleza no es lo suficientemente generosa (...)

Han estado en el colegio y la universidad, pero constantemente tienen la cabeza en el premio, han viajado por medio mundo y se han mezclado con personas inteligentes pero no paran de pensar todo el tiempo en sus propios asuntos (...)

Pero no es la propia persona la única que sufre por su propio afán de trabajo, también su mujer e hijos, sus amigos y relaciones, y hasta las personas que se sientan a su lado en el ferrocarril o en el ómnibus.

Una devoción inquebrantable a eso que un hombre llama su trabajo sólo es sostenible mediante un abandono continuo de muchas otras cosas.

Y no es, ni mucho menos, cierto que el trabajo de un hombre sea lo más importante (...)

No hay deber que infravaloremos más que el deber de ser felices.

Siendo felices, vamos sembrando por el mundo anónimos beneficios, que nos son desconocidos incluso a nosotros mismos y que, cuando eclosionan, a nadie sorprenden más que al benefactor".

Robert Louis Stevenson murió hace 115 años, un hombre creativo, innovador, con talento.

BLAS CAMPOS HERNÁNDEZ ▪ Supervisor y Asesor de Equipos y Organizaciones
[bidari@bidari3.com]

¿Cómo es una sociedad innovadora?

A. Gurrutxaga y D. Innerarity
Innobasque, 2009

Ander Gurrutxaga, Doctor en Ciencias Políticas y Sociología, desde 1994 es Catedrático de la Universidad del País Vasco. Ha sido también profesor Tutor de la UNED en Bizkaia y Profesor visitante en varias Universidades: Duke University, North Caroline; New School University, New York; Sta. Barbara University, California; Chapell-Hill University, North Caroline. Ha liderado proyectos de investigación relacionados con estructura y cambio social.

Daniel Innerarity es profesor titular de Filosofía en la Universidad de Zaragoza. Sus últimos libros son "Ética de la hospitalidad", "La transformación de la política" (III Premio de Ensayo Miguel de Unamuno y Premio Nacional de Literatura, en Ensayo, 2003), "La sociedad invisible" (XXI Premio Espasa de Ensayo), "El nuevo espacio público" y "El futuro y sus enemigos". Ha recibido el Premio de Humanidades, Cultura, Arte y Ciencias Sociales de la Sociedad de Estudios Vascos/ Eusko Ikaskuntza en 2008. Es miembro de la Academia de Ciencias y Artes con sede en Salzburgo.

Los autores, al aportar su visión sobre los retos de futuro de nuestra sociedad, asocian la innovación social a la mejora de nuestra capacidad para resolver problemas existentes e identificar problemas futuros.

Innerarity señala como causa importante de los problemas de nuestra sociedad, el desequilibrio entre las distintas velocidades de la innovación de lo económico, político, tecnológico y social. La ralentización de lo social ante lo económico produce desigualdades y conflictividad, que han tratado de ser resueltas desde el ámbito de la política con escaso éxito. Innerarity concluye que la solución a esta situación de estancamiento pasa por posibilitar una comprensión y desarrollo de la política como poder cooperativo en una red heterogénea.

Según Gurrutxaga, la innovación necesita de contextos adecuados y terrenos donde cultivarse, en los que germinan actividades en las que se crea, aplica y comparte el conocimiento, a la par que nos ofrecen la oportunidad de enfrentar problemas colectivamente. Por todo ello, las ciudades que ofrecen mayor calidad de vida y que mejor acomodan la diversidad, atraen y retienen talento y, a su vez, son más eficaces en la generación de actividades intensivas en tecnología. Es importante fomentar los «eco-sistemas creativos» y entre las condiciones necesarias para su creación, está la tolerancia.

Me parece un texto interesante como herramienta conceptual para entender y acompañar a las organizaciones, en los procesos de desarrollo organizacional. Aunque pueda desarrollar un lenguaje técnico, aporta reflexiones, resúmenes y referencias muy útiles para los profesionales de la supervisión, el asesoramiento y el coaching.

Se puede descargar en este vinculo:
www.innobasque.com/home.aspx?tabid=762.

RICHARD SÁNCHEZ

www- ispa-supervision.org



Para más información, visite nuestra web en www.ispa-supervision.org

Asamblea en la carpintería

Cuentan que hubo un tiempo en el que algunas personas eran capaces de entender el lenguaje de los animales y de los objetos. Fue entonces cuando un desconocido escucho la extraña Asamblea en la carpintería.

Las herramientas habían decidido reunirse para arreglar sus diferencias. El martillo ocupó presto la presidencia, pero la Asamblea le notificó rauda que debía renunciar a ese puesto. ¿La causa? Se pasaba el tiempo golpeando...y, además, ¡hacía demasiado ruido!

El martillo aceptó el reproche, pero pidió que también se le llamará la atención a la garlopa, qué hacía todo su trabajo en la superficie. Nunca profundizaba en nada.

La garlopa aceptó a su vez, pero pidió que expulsaran a los tornillos. Adujo que había que darles muchas vueltas para que al fin sirvieran para algo.

Los tornillos aceptaron si también se expulsaba al papel de lija. Argumentaron que era muy áspero en su trato y que siempre tenía fricciones con los demás. Y el papel de lija estuvo de acuerdo, a condición de que le acompañase en la expulsión el metro, que pasaba todo el tiempo midiendo a los demás, como si fuera el único perfecto.

En ese momento entró el carpintero, se puso el delantal y se colocó ante el banco para iniciar su trabajo. Utilizó el martillo, la garlopa, el papel de lija, el metro, los tornillos... Finalmente, unas toscas maderas se transformaron en un hermoso mueble.

Cuando el carpintero finalizó su jornada y la carpintería quedó nuevamente en silencio, la Asamblea reanudó su deliberación. Entonces fue cuando tomó la palabra el serrucho, y dijo:

"Señores, ha quedado demostrado que tenemos muchos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos. Así que concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos".

La Asamblea percibió entonces que el martillo era fuerte y contundente, y la garlopa suave, eficaz. Se dieron cuenta que el tornillo tenía habilidad para unir y dar fuerza; y el papel de lija era especial para afinar situaciones y limar asperezas. Observaron que el metro era preciso y exacto...

Tomaron conciencia de que formaban un equipo capaz de ayudar a producir muebles, puertas, ventanas.., de calidad. Se sintieron orgullosos de sus fortalezas y, también, de poder trabajar juntos para desarrollarlas.

BLAS CAMPOS

Cuando gastamos el tiempo buscando defectos en los demás,
la situación se vuelve densa y negativa. Y amenaza a la larga con un conflicto serio.
En cambio, cuando las energías son enfocadas positivamente
para encontrar sus mejores valores individuales,
cuando tratamos con sinceridad de percibir los puntos fuertes de los demás,
es ahí donde florecen los mejores logros humanos.
Y es que en verdad,
nuestro aporte a cualquier grupo será en relación a nuestras cualidades.
Y sus logros colectivos serán a pesar de nuestros defectos individuales.

CARMEN GORRICHO



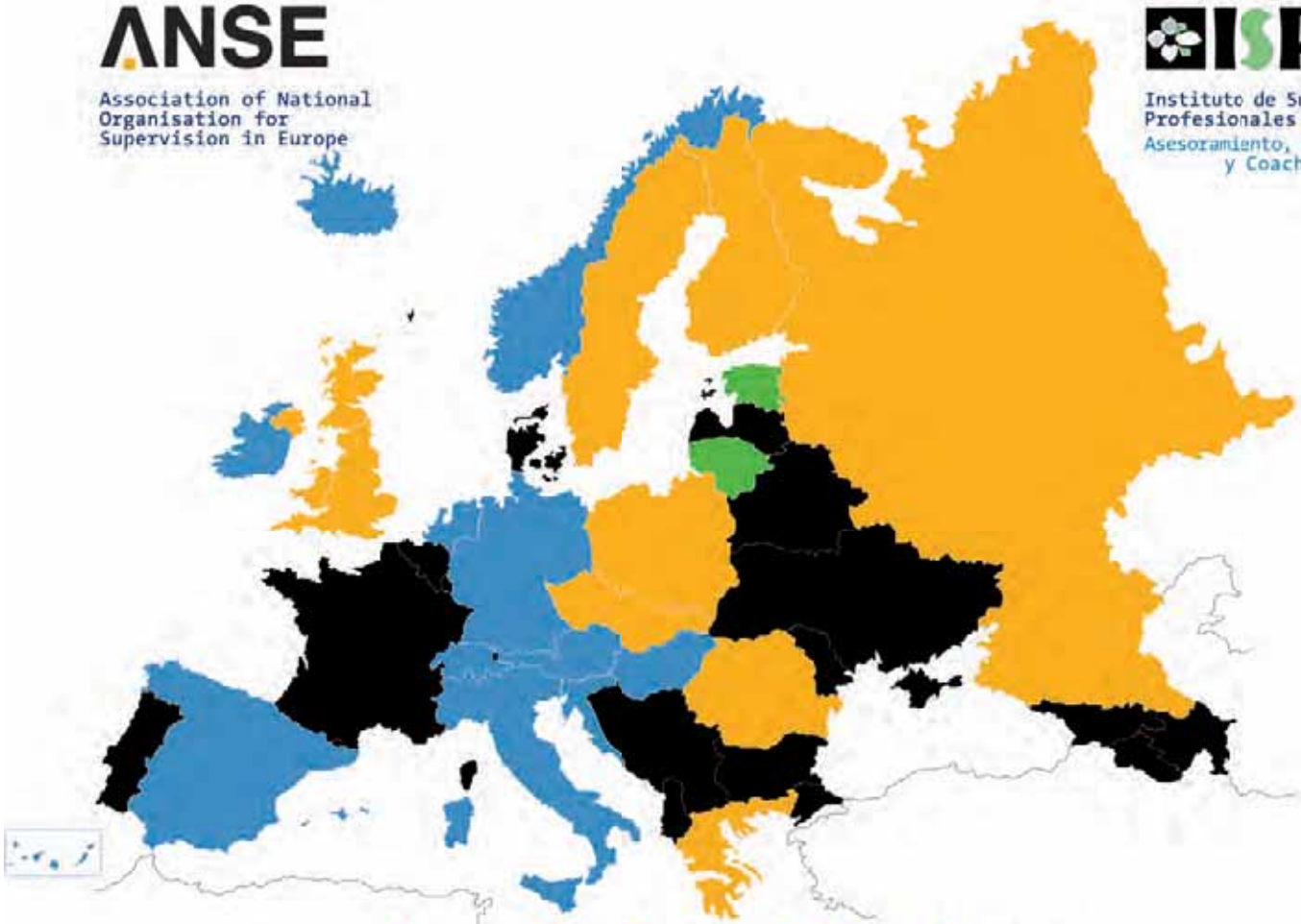
ANSE

Association of National Organisation for Supervision in Europe

ISPA

Instituto de Supervisores Profesionales Asociados

Asesoramiento, Supervisión y Coaching



Anse & Ispa Members

Members of ANSE

- AUSTRIA
- CROATIA
- GERMANY
- HUNGARY
- IRELAND
- ITALY
- NETHERLANDS
- NORWAY
- SLOVENIA
- SPAIN
- SWITZERLAND

Associate Members of ANSE

- ESTONIA
- LITHUANIA

Members of case ANSE Network

- CZECH REPUBLIC
- FINDLAND
- GREAT-BRITIAN
- GRECCE
- ICELAND
- LATVIA
- ROMANÍA
- RUSSIAN
- SWEDEN

Members of ISPA

- ARAGÓN
- BALEARES
- CANARIAS
- CATALUÑA
- LA RIOJA
- NAVARRA
- PAÍS VASCO

Mutual agreement on recognition with ASCCANZ (Australia + New Zealand)

ANSE

Office A 1030 Vienna Heinrchsgasse 4/8 Autria - office@anse.eu

www.anse.eu

ISPA

Pza. del Cedro, nº2-2ºC
20016 San Sebastián

www.ispa-supervision.org