

## Comunicación dialógica en supervisión desde el modelo *IAPS*

### Resumen

El presente artículo gira en torno a la importancia de la comunicación dialógica en el modelo *IAPS* (investigación-acción-participación-supervisión), entendida como un proceso de interacción donde las personas participantes se involucran en un intercambio auténtico y respetuoso, con el objetivo de construir un entendimiento. Se desarrolla en cuatro apartados: el primero centra la relevancia de la comunicación en la supervisión, el segundo aborda las bases teórico-prácticas que fundamentan el modelo en su relación con la comunicación, el tercero se centra en los principios que guían los procesos de supervisión y su relación con las necesarias normas de comunicación y en el cuarto, se presentan unas pautas o estrategias comunicativas que favorecen los diálogos y contribuyen a la reconstrucción de las situaciones presentadas en las sesiones de supervisión, siendo su finalidad principal la mejora de la praxis profesional y de la acción social. En síntesis, la comunicación en el modelo *IAPS* es un proceso dialógico, ético y transformador.

### Palabras clave

Supervisión. Comunicación. Diálogo. Investigación-acción. Participación.

## Dialogic communication in supervision from the *PARS* model

### Abstract

This article focuses on the importance of dialogic communication in supervision from the *PARS* model (participatory action research supervision), understood as an interaction process where participants engage in an authentic and respectful exchange, with the goal of building understanding. It is structured in four sections: the first emphasizes the significance of communication in supervision; the second discusses the theoretical and practical foundations of the model in relation to communication; the third center on the principles guiding supervision processes and their connection with necessary communication norms; and the fourth outlines communication strategies or guidelines that promote dialogue and aid in reconstructing situations presented in supervision sessions, with the primary goal of improving professional practice and social action. In summary, communication within the *PARS* model is a dialogic, ethical, and transformative process.

### Keywords

Supervision. Communication. Dialogue. Action-research. Participatory.

### Autoras/Authors

#### Ainhoa Berasaluze Correa

Trabajadora social y  
Doctora en sociología.

Profesora de la Facultad de  
RRLL y Trabajo Social de la  
Universidad del País  
Vasco UPV-EHU.

[ainhoa.berasaluze@ehu.es](mailto:ainhoa.berasaluze@ehu.es)

#### Miren Edurne Ariño Altuna

Trabajadora social y Doctora  
en Psicología.

Docente colaboradora en la  
Facultad de RRLL y Trabajo  
Social de la Universidad del  
País Vasco UPV-EHU.

[mirenedurne.arino@ehu.es](mailto:mirenedurne.arino@ehu.es)

#### Rosario Ovejas Lara

Trabajadora social y  
socióloga.

Profesora de la Facultad  
de RRLL y Trabajo Social  
de la Universidad del  
País Vasco UPV-EHU.

[charo.ovejas@ehu.es](mailto:charo.ovejas@ehu.es)



RECIBIDO: 30.10.24 | REVISADO: 21.11.24 | ACEPTADO: 27.12.24 | PUBLICADO: 30.12.24

# Comunicación dialógica en supervisión desde el modelo *IAPS*

## Supervisión, comunicación y diálogo

### 1. La supervisión: espacio de diálogo

La supervisión está ligada al ámbito de la asistencia social y enraizada en la práctica del trabajo social. Situamos el origen de la supervisión con el nacimiento del trabajo social, como una herramienta metodológica que, en primer lugar, acompañó a las personas que realizaban actividades voluntarias en organizaciones caritativas (visitadoras amistosas) y posteriormente, a profesionales.

La supervisión siempre ha mantenido una fuerte relación con el trabajo social, Octavia Hill y Mary Richmond, dos grandes precursoras del trabajo social profesionalizado, son consideradas pioneras de la supervisión profesional. Su evolución también ha estado vinculada a la profesión, desarrollándose desde una triple perspectiva: administrativa, educativa y de apoyo. No obstante, su desarrollo ha sido progresivo, pero desigual en Estados Unidos y en Europa.

En España, a partir de la década de los años 80, con la democracia y el desarrollo del sistema de servicios sociales, se constata por un lado la presencia y relevancia de la supervisión educativa, consolidada en los planes de estudio de trabajo social y, por otro lado, se observa un menor, tardío y desigual desarrollo de la supervisión profesional.

Un factor clave para su avance ha sido la inclusión de la supervisión en el Código Deontológico del Trabajo Social (2012), como una de las funciones atribuidas al colectivo profesional.

En este proceso, también ha incidido el auge en la formación de profesionales, apostando por la

supervisión como parte de su formación continua. Por su interés, cabe destacar la *I Jornada para formadores y formadoras*, organizada en 1989 por el Consejo General de Trabajo Social, donde se elabora el “Documento para el debate: “Supervisión en Trabajo Social” (Sánchez, 1989).

Asimismo, se constató un incremento en las publicaciones en torno a la supervisión que, a pesar de no ser extensa, ofrece una interesante reflexión metodológica. Dos hitos significativos son los monográficos sobre supervisión publicados por la *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, número 25 (1992) y por la *Revista Trabajo Social*, número 189 (2010). Son relevantes las aportaciones de autoras y autores como Montserrat Colomer y Rosa Doménech (1987), Jesús Hernández-Aristu (1991), Amparo Porcel y Carmen Vázquez (1995), Josefina Fernández i Barrera (1997), Teresa Aragónés (2010) y Carmina Puig (2015), entre otras. Estas publicaciones reflejan la profesionalización de la supervisión, ofreciendo una metodología aplicada tanto a la formación académica como a la formación continua en el ámbito profesional.

Por otro lado, es importante el reconocimiento de la supervisión que integra la *Ley 12/2007 de Servicios Sociales de Catalunya*, que en su artículo 45.1 sobre *Medidas de apoyo y protección*, establece que “las administraciones responsables del sistema público de servicios sociales tienen que garantizar a los profesionales supervisión, apoyo técnico y formación permanente”.

También cabe referenciar la línea de trabajo desarrollada en la Comunidad Autónoma del País Vasco, desde el año 2010, por el grupo de investigación *Parte Hartuz* de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), que apuesta por el desarrollo de la supervisión profesional. Se trata de una línea

## Dialogic communication in supervision from the pars model

de investigación en trabajo social con enfoque metodológico IAP (investigación-acción-participación), que incorpora la supervisión como modalidad de esta, permitiendo llevar a cabo investigaciones a través de la supervisión y con equipos mixtos: académicas y profesionales del sistema de servicios sociales. Esta andadura ha permitido reflexionar, investigar y profundizar en la supervisión, apostando por un modelo que contempla la supervisión como eje de la investigación y que se adhiere a las condiciones de una supervisión grupal, externa, integrativa, de práctica autónoma, colaborativa entre iguales y contextualizada en una cultura determinada: el modelo *IAPS* (investigación-acción-participación-supervisión).

Centrándonos en la importancia de la comunicación en los procesos de supervisión, es necesario señalar que expertas y expertos en supervisión subrayan su relevancia, pero no se profundiza en su intrínseca relación. Revisando las diversas aportaciones, destaca una idea central: la supervisión promueve el cuidado personal-profesional, favoreciendo la mejora continua de la praxis profesional y de los contextos de acción social. Para ello, se pone el acento en la necesidad del cuidado del propio proceso de supervisión, señalando la comunicación como un elemento esencial. En este sentido, Beatriz Carballo (2023), haciendo una revisión de las aportaciones de las y los autores mencionados anteriormente, indica que se observan unas constantes en sus enfoques, subrayando “la centralidad de la comunicación y la necesidad de habilidades comunicativas en las profesiones de ayuda” (p. 45).

Con relación al tema que nos ocupa, con la intención de subrayar esta idea y sin pretender ser exhaustivas, en primer lugar, es imprescindible hacer referencia a Paul Watzlawick, uno de los

principales autores de la teoría de la comunicación humana, que en su obra *Teoría de la comunicación humana* (1981), recoge lo que consideramos las principales habilidades necesarias para el desarrollo de una sesión de supervisión.

Hernández-Aristu, fruto de su experiencia profesional e investigadora, desarrolla un modelo comunicativo-reflexivo de la supervisión, encontrando similitudes con la intervención social, y refiriéndose a la comunicación y a las habilidades dialógicas de las y los profesionales indica: “mi slogan es: pensar, sentir y actuar comunicativamente” (2019, p. 96).

No podemos dejar de citar a Trevithick (2002), que en su reflexión en torno a las destrezas de comunicación y refiriéndose a la supervisión, plantea la necesidad de “crear una comunicación basada en una exploración y en un aprendizaje compartido” (p. 264) y Carmina Puig (2015) propone cinco destrezas claves en la práctica supervisora: escuchar activamente, habilidades interactivas de la persona que supervisa, habilidades vinculadas a “ayudar a pensar” y a “saber preguntar”, incluyendo la relevancia del uso de instrumentos y soportes documentales en el proceso de supervisión (pp. 82-92).

Coincidimos con Guinot (2023) cuando indica que “la comunicación en los contextos de supervisión adquiere un papel relevante, ya que se convierte en un instrumento para entender, cambiar y co-construir nuevas narrativas y visiones compartidas, permitiendo la reflexión sobre la práctica profesional y abriendo posibilidades de acción” (p.207).

En este artículo nos centramos en la idea de *la supervisión como espacio de diálogo* y entende-

## Comunicación dialógica en supervisión desde el modelo IAPS

mos la comunicación como un elemento esencial del proceso de supervisión, que está presente tanto en las bases teóricas, como en los principios del modelo IAPS. Por ello, desde este modelo, definimos la supervisión como:

Una metodología que procura el cuidado profesional y la mejora continua de su praxis. Partiendo de situaciones que generan algún tipo de inquietud en profesionales, ofrece un espacio de diálogo y aprendizaje desde unas relaciones de mutualidad y horizontalidad donde resignificar conocimientos y generar construcciones compartidas. Constituye, en definitiva, un espacio de investigación y reflexión crítica sobre la praxis profesional y sus contextos que permite super(ar)visiones, orientar las políticas sociales y transformar la realidad social. (Berasaluze y Ariño, 2023, p.35).

Basándonos en el proceso de investigación-enseñanza-aprendizaje que supone nuestro modelo, a continuación, se exponen sus bases teóricas y principios vinculados a la comunicación y se proponen una serie de estrategias comunicativas esenciales en el proceso de la supervisión.

### 2. La comunicación en las bases teórico-metodológicas del modelo IAPS

Las bases teórico-metodológicas que sustentan el modelo de supervisión IAPS son básicamente cuatro: el construccionismo social, el pensamiento complejo, la perspectiva crítico-reflexiva y la IAP. Estas bases permiten entender la supervisión como una construcción dinámica, crítico-reflexiva y colaborativa en contextos de complejidad (Bera-

saluze, Ariño, Ovejas y Epelde, 2020, 2022, 2023 y 2024).

Este modelo, además de su marco de referencia, está estructurado y asistido por una serie de técnicas y herramientas que atraviesan todo el ciclo de la supervisión, tal y como se puede ver en la figura siguiente:



Figura 1. Modelo IAPS. Fuente: Berasaluze y Ariño, 2023, p.44.

Desde este modelo nos interesa reparar en el contexto social, el lenguaje y el diálogo para comprender cómo se construyen social y culturalmente las dificultades, respuestas y propuestas que, desde el trabajo social, se convierten en comprensiones y alternativas de acción en el ejercicio profesional.

Las contribuciones de Paul Watzlawick, Janet Beavin y Don Jackson, en torno a la *Teoría de la comunicación humana* (1981) supusieron una apuesta por la comunicación, atendiendo a su dimensión relacional, sistémica, abierta a interacciones y construccionista en contextos determinados.

## Dialogic communication in supervision from the pars model

La comunicación (lingüística, paralingüística, kinésica y proxémica) actúa como elemento estructural y estructurante en la construcción de las interacciones entre las personas, en los significados de quienes participan y lo construyen colectivamente.

Gergen (1985) afirma que el construccionismo social es una forma de indagación social, un proceso de construcción colaborativa y relacional de nuevas narrativas. Trata de comprender cómo las personas, a través de sus intercambios, conocen, significan y dan sentido a sus actos y al mundo en el que viven, sus contextos culturales, políticos e históricos. Para Anderson (2012) “la conversación es uno de los aspectos más importantes de la vida. Mantenemos una conversación constante con los otros y con nosotros mismos, a través de la conversación formamos y reformamos nuestras experiencias vitales (...) construimos y reconstruimos nuestras realidades y a nosotros mismos” (p.21).

Una *epistemología construccionista* favorece una mirada y un ser-estar-hacer con las personas en espacios de intercambio en los que los significados que atribuimos a diferentes situaciones son construcciones y reconstrucciones dialógicas que emergen de interacciones sociales, mediatizadas por el lenguaje y la cultura (Gergen, 1985).

Por ello, los diálogos en supervisión, entendidos como *comunicación-acción* colaborativa, procuran deconstrucciones y construcciones compartidas conducentes a super(ar)visiones. Todas las personas participantes nos convertimos en coparticipes de nuevas narrativas, de nuevas versiones que pueden contribuir a mejoras o cambios en nuestra praxis profesional.

Bajo el prisma del *pensamiento complejo*, la comunicación podría resumirse en la propuesta que

busca reunir lo simple y lo complejo, lo uno y lo otro, “procesos y contra-procesos que implican la comunicación, la articulación de aquello que está disociado y distinguido” (Morin, 1983, pp. 413-414). Navegar y dialogar en contextos de complejidad implica aceptar la tensión de los contrarios y complementarios orden-desorden, certidumbre-incertidumbre, reflexión-acción (principio dialógico); aceptar los principios de recursividad, rompiendo la linealidad causa-efecto (principio de auto-eco-organización) y la afirmación de que no sólo las partes están en el todo, sino que el todo está en el interior de las partes (principio holográfico de organización general). En palabras de Morin “se trata de enfrentar la dificultad de pensar y de vivir” (2004, p. 224). Estos principios se convierten en estrategias metodológicas que tienen como fin orientarnos en la comprensión y explicación de las situaciones vividas evitando simplificaciones reduccionistas.

Desde el modelo *IAPS* nos aproximamos a la praxis profesional bajo condiciones de incertidumbre, en un vaivén entre lo apreciado como concreto y lo general, asumiendo que, en las situaciones complejas, que cada vez lo son más, no podemos predecir ni controlar los efectos de nuestras decisiones y debemos mantener una actitud abierta a lo inesperado (emergencias). Pensar de manera compleja tiene que ver con la habilidad para conectar distintos planos de la realidad entre sí, relacionar información aparentemente independiente o desarrollar estrategias crítico-reflexivas (Berasaluze y Ariño, 2023, p.37).

En lo que nos atañe, la tarea profesional presenta situaciones certeras, pero también inciertas. Morin (1994) afirma que “el pensamiento complejo no es el pensamiento completo; por el contrario, sabe de antemano que siempre hay incertidumbre (...) escapa al dogmatismo arrogante que reina en los

## Comunicación dialógica en supervisión desde el modelo *IAPS*

pensamientos no complejos. Pero el pensamiento complejo no cae en un escepticismo resignado porque, operando una ruptura total con el dogmatismo de la certeza, se lanza a la aventura incierta del pensamiento” (p. 440).

Las situaciones que podemos abordar en supervisión reflejan esa dialogía de la que nos habla Morin, esa complementariedad de los antagonismos. No hay pobres sin ricos, pero más aún no hay pobreza sin opulencia y este binomio se integra en las situaciones de desigualdad y en la pérdida de dignidad, entre otras cuestiones sociales. Entender la complejidad de las situaciones que abordamos en nuestra praxis supone analizarlas desde diferentes ópticas, significa considerarlas precisamente desde sus contradicciones complementarias, desde su recursividad, y observando que el todo es más que las partes y que cada parte o aspecto incluye la totalidad.

Dialogía, poéticamente significa que “quien dialoga, ciertamente, afirma a su vecino, al otro yo; todo manejo de razones -verdades o supuestos, - implica convención entre sujetos, o visión común de un objeto ideal” (Machado, 1989, p. 152).

Se trata de una *convención entre sujetos* que requiere conversación, una conversación dialógica que apuesta por indagar de forma compartida, en ese *espacio dialógico* (Anderson, 2012) en el que mediante la conversación se mueven ideas, versiones que van cambiando y que abren y hacen emerger nuevas posibilidades de pensamiento y acción. El modelo *IAPS* procura esa mirada dialógica atendiendo a diferentes ejes que son inclusivos, a veces contradictorios y complementarios: epistemológico, interpersonal, intrapersonal, contextual, ético y metodológico (Berasaluze, Ariño, Ovejas y Epelde, 2023).

Otro de los fundamentos del modelo *IAPS*, contempla una *perspectiva crítico-reflexiva*, considerándola una forma de pensamiento complejo, de racionalidad reflexiva, crítica y autocrítica (Morin, 1982), que procura confrontar las diferentes realidades sociales, políticas, éticas, relacionales y personales y sus narrativas, con la finalidad de hallar nuevas estrategias de transformación. La perspectiva crítica supone poner en crisis nuestro pensar y hacer, superar prejuicios, estereotipos y desigualdades. Supone evidenciar las relaciones de poder que excluyen y subordinan. La posición crítico-reflexiva en la supervisión enfatiza el proceso de aprendizaje que tiene lugar en cada sesión, contribuye a la construcción de sinergias teórico-prácticas, procura de manera transdisciplinar resignificar la praxis y desafiar ciertas prácticas y discursos existentes, y se orienta hacia el cambio por medio del diálogo.

Según Kisnerman (1999) reflexionar es justamente conversar con uno mismo y con otros y entiende “la supervisión como proceso de reflexión crítica sobre la práctica profesional (p. 25).

Además de los procesos de aprendizaje y de construcción crítica de conocimientos, tal y como afirma Schön (1998), “cuando alguien reflexiona desde la acción se convierte en un investigador en el contexto práctico (...) construye una nueva teoría de un caso único (...) No separa el pensamiento del hacer, (...) para algunos profesionales reflexivos, es el núcleo de la práctica” (p.72). Contextos que hoy más que nunca necesitan una mirada desde la complejidad.

La relación entre el pensamiento complejo y el pensamiento crítico-reflexivo es más evidente en el actual contexto socioeconómico y se necesita interactuar de forma permanente con cuestiones

## Dialogic communication in supervision from the pars model

públicas y políticas altamente complejas, requiriéndose para ello una reinterpretación crítica. Además, el modelo IAPS defiende el potencial del feminismo que con su relación con la crítica y la reflexión contribuye a la deconstrucción de prácticas y saberes hegemónicos enseñados o defendidos como certezas. El diálogo y las relaciones horizontales que entablamos en las supervisiones transpiran libertad de expresión acercándonos a una opción denominada *The Feminist Partnership Model* (Modelo de Asociación Feminista), desde la que se fomentan relaciones compartidas desde una mutualidad respetuosa.

Atravesando todo el ciclo de las supervisiones, los seis ejes analíticos contribuyen, fundamentalmente, a la exploración crítico-reflexiva y al análisis en un espacio de diálogo. De esta forma se puede reconstruir la situación presentada en supervisión desde una óptica más rica y compleja que genere nuevas versiones y comprensiones.

En la supervisión, la reflexión crítica es representativa como vía para deconstruir ciertos supuestos sustentados individual, social y políticamente, abriendo paso a reconstrucciones que enfoquen una acción posterior desde una perspectiva más justa.

Por último, desde el modelo IAPS, se contempla la investigación como construcción dinámica, crítica, reflexiva y colaborativa en contextos de complejidad que contribuya a repensar la práctica. Tal y como defiende Teresa Zamanillo (2008), la supervisión es una modalidad de la investigación-acción-participación, se trata de una “forma particular de investigar, un método complementario para la investigación-acción, una forma de reflexionar y experimentar sobre el marco con-

ceptual, un método para la aplicación de la teoría praxis” (pp. 322-323).

La *investigación-acción participativa* propone la aproximación a la realidad como una forma de construcción colectiva y dialogada de conocimientos.

La IAP en trabajo social y en supervisión, preserva una praxis basada en la comunicación, en relaciones de colaboración entre profesionales. Se trata de una apuesta participativa para afrontar y reflexionar a través del diálogo sobre los contextos sociales. Investigación en la que los y las profesionales aportan y debaten sobre sus saberes, conocimientos, praxis y vivencias con la finalidad de transformar o mejorar las situaciones objeto de transformación.

La comunicación en el modelo IAPS no solo trata de transmitir información, sino de generar un espacio de confianza, reflexión y aprendizaje conjunto. A través de un diálogo abierto y respetuoso, se busca superar visiones previas y construir nuevas comprensiones que permitan transformar la praxis profesional y, en última instancia, la realidad social.

### 3. Principios garantes de una buena comunicación en la supervisión

La supervisión desde el modelo IAPS se entiende como un espacio de diálogos guiado por principios y normas de comunicación, es decir, un espacio de diálogo en el que reconstruir las situaciones desde una óptica más rica y compleja que genere nuevas versiones y comprensiones contextualizadas como base para la elaboración de estrategias de mejora y cambio. Un camino que va del énfasis en el conocer con certeza, a un énfasis, desde la incertidumbre,

## Comunicación dialógica en supervisión desde el modelo IAPS

en el continuo y cambiante proceso de comunicación y diálogo. La finalidad es superar visiones, mejorar nuestra praxis profesional e incidir en nuestros contextos. Además, es ineludible contemplar la inclusión de una serie de principios éticos y reglas que buscan mejorar la comunicación al servicio de los objetivos y de la metodología del modelo IAPS. La dimensión ética, desde el construccionismo, subraya la importancia de las relaciones sociales como espacio de construcción del mundo.

Los principios adscritos a los espacios de supervisión no pueden expresarse únicamente de forma teórica, sino que han de materializarse en las relaciones interpersonales y sociales a través de la comunicación. En palabras de Teresa Aragonés (2020), la supervisión es:

(...) un diálogo de confrontación colaborativa: vernos y escucharnos, lo que viven y saben con lo que vivimos y sabemos; su experiencia y la nuestra, sus destrezas y recursos con los de la sociedad en su conjunto (administraciones, servicios, profesionales) en planos complementarios y dirigidos a la mejora o cambio de las situaciones que hieren, maltratan o impiden a las personas vivir con autonomía, igualdad o libertad (pp. 15-16).

A continuación, se describen los principios básicos en los que se sustenta el modelo IAPS (Berasaluze y Ariño, 2023, pp. 35-36) vinculados a la comunicación y que ofrecen un soporte ético a la supervisión:

### 3.1.- Aceptación

Este principio indica la aceptación del espacio de supervisión por parte de todas las personas e instancias implicadas. También deberemos con-

templar la aceptación de las ideas, pensamientos, ritmos, sentimientos y emociones positivas y negativas tal como son, sin intentar cambiarlas o evitarlas. Todo ello implica no traducir a nuestro lenguaje las palabras de las personas participantes, ni imponer nuestros esquemas o certezas en las sesiones de supervisión. Supone una actitud no enjuiciadora, no evaluadora, evitando la “actitud de experta/o”.

### 3.2.- Voluntariedad

Este segundo principio contempla la disposición y voluntad para participar y comprometerse con un proceso de supervisión. Son requisitos previos y esenciales para participar, favorecer un diálogo y una buena comunicación.

### 3.3.- Validación

En términos de comunicación, la validación implica ese proceso de construcción de identidades personales-profesionales suscitada entre quienes interactúan en un determinado espacio dialógico. Validar significa reconocer, connotando positivamente la praxis profesional, las intervenciones, experiencias, emociones y reflexiones de compañeras/os en supervisión. Supone ser solidarias/os con los estilos y posicionamiento de las personas participantes en el grupo. Supone también, desde una posición de horizontalidad-mutualidad, validar para que cada participante encuentre su autovalidación. Lo que también contribuye a crear un espacio de comunicación confiado y seguro.

### 3.4.- Respeto

Respeto hacia la expresión y momento vital-profesional, hacia lo que las personas quieran y puedan rescatar e incorporar a su práctica. Respeto

## Dialogic communication in supervision from the pars model

a las diferencias, entendiendo que cada persona debe elegir sus propias acciones y decisiones, que cada persona es experta en su propia vida y como profesional, experta en su praxis. Tiene el derecho a ser considerada en su autodeterminación. Respeto significa no imponer nuestras verdades, nuestras ideas o estrategias de acción. Respetar no significa confirmar ni aprobar, sino más bien contrastar desde la curiosidad, el tanteo, la duda respetuosa y las preguntas reflexivas.

### 3.5.- Confianza y confidencialidad

Se trata de construir un espacio seguro y confiable. Generar confianza supone cumplir con los compromisos consensuados por el grupo en un clima amable y respetuoso que incluye la confidencialidad, lo que supone proteger la privacidad, salvaguardar la información y los hechos en un espacio de comunicación seguro en el que todo cuanto se trate en él, se queda en él.

### 3.6.- Autonomía

Dialogar sin coacciones, ofreciendo la posibilidad de expresar ideas y emociones, aceptando al otro/a y mostrando curiosidad e interés por sus aportaciones. Supone respetar diferencias, aceptar desacuerdos y lograr consensos desde el deseo de entendernos. La postura reflexiva puede ayudarnos a autorregularnos y a pensar de forma autónoma y crítica. El respeto y la sinceridad en las interacciones son, según Victoria Camps (2001), modos de contemplar la autonomía y la libertad que las personas tienen para decidir. Y, añade con respecto a la interdependencia que “el *nosotros* significa que la libertad y la autonomía no implican una independencia casi total entre las personas, que todas las vidas se encuentran conectadas y relacionadas, y que dependemos los unos de los otros” (p.79).

### 3.7.- Postura de “no saber”

Posición que minimiza las comprensiones de quién supervisa, priorizando los relatos de quienes exponen y se exponen. Dice Kisnerman (1999) que debemos “colocarnos en el *no saber* para poner entre paréntesis o suspender momentáneamente nuestros conocimientos y experiencias (...) para ubicarnos en una práctica en la que el discurso del supervisado tiene lugar” (p.32). El “no saber” tiene sus fundamentos en la aceptación de la incertidumbre y en la reciprocidad. Supone un cuestionamiento y un diálogo que busca una reconstrucción igualitaria y mutua de las situaciones expuestas. La conversación dialógica implica “indagación mutua” (Anderson, 2012), un proceso de exploración, intercambio y reflexión colaborativa en busca de la “novedad emergente” (Morin, 1994). Cada participante aporta sus conocimientos y experiencia particular a los diálogos, acentuando un saber como construcción relacional.

### 3.8.- Genuina curiosidad

Genuina curiosidad por las situaciones que se comparten para suscitar nuevos puntos de vista sobre la situación planteada y las posibilidades de acción. Cada participante expresa interés y curiosidad genuina, sincera y mutua. Genuina significa querer sondear lo que no sabemos, creer sinceramente que no conocemos las respuestas. Las preguntas y los supuestos expresados son tentativas abiertas que se ponen en juego, que invitan a la participación y procuran una mayor clarificación y amplificación de las narraciones. Son preguntas conversacionales que animan a continuar dialogando, reflexionando, comprendiendo y comprendiéndonos (White y Epston, 1993).

## Comunicación dialógica en supervisión desde el modelo IAPS

### 3.9.- Postura heterárquica

Postura según la cual las personas participantes no piensan en decidir sobre las demás, sino en interactuar y dialogar. Actitud fundamentada en la cooperación, en una visión que piensa más en horizontal (Martí, 2023, p.198). Postura basada en la colaboración y no en la competencia. Se trata de fomentar relaciones interdependientes que redistribuyan el poder hacia un orden no jerárquico mediante diálogos colaborativos desde relaciones de mutualidad.

### 3.10.- Praxis colaborativa

Praxis colaborativa en el sentido de facilitar la construcción teórico-práctica participativa, desde una posición de horizontalidad. El modelo IAPS conecta con las premisas de una supervisión grupal, externa, integradora, de práctica autónoma, colaborativa, feminista, entre iguales y contextualizada.

Una praxis que propone un diálogo constructivista, en el que cada participante aporta su experiencia y conocimientos. El diálogo se convierte en el motor de la praxis colaborativa para el que es imprescindible mantener una postura colaborativa versus una postura de experto/a. Permite la deconstrucción y construcción de narrativas compartidas, llevando a una mejor comprensión de la situación y abriendo posibilidades de acción. Se trata de crear “un sistema de lenguaje y un acontecimiento lingüístico que reúne a la gente en una relación y una conversación colaborativas, una búsqueda conjunta de posibilidades” (Anderson, 2012, p. 28).

Desde estos principios básicos, se plantean una serie de estrategias de comunicación en el proceso de supervisión.

## 4. Estrategias comunicativas que favorecen el diálogo

El ciclo del proceso de supervisión se estructura en seis momentos que se retroalimentan y actualizan en un continuum: acogida y creación de contexto, presentación de situaciones para supervisar, exploración crítico-reflexiva y resignificación, conclusiones y cambios, metasupervisión y cierre y retroalimentación a futuro. Atravesando todo el ciclo de las supervisiones, disponemos de seis ejes analíticos que contribuyen, fundamentalmente, a la exploración crítico-reflexiva y al análisis en un espacio de diálogo. De esta forma se puede reconstruir la situación presentada en supervisión desde una óptica más rica y compleja que genere nuevas versiones y comprensiones contextualizadas como base para elaborar estrategias de mejora y cambio. Desde esta perspectiva, la supervisión es un método integrativo que posibilita tomar conciencia de los distintos elementos que intervienen en la práctica profesional, ya sean de índole cognitivo, experiencial, organizativo, contextual, relacional, social, ético, ideológico o personal (Berasaluze y Ariño, 2023).

Desde estas consideraciones, coherentes con las bases teóricas, los principios básicos y el ciclo del modelo IAPS, se aborda una propuesta de pautas o estrategias de comunicación necesarias para el desarrollo de las sesiones de supervisión:

### 4.1.- Expón tus ideas en primera persona

No generalices, ni hables de modo impersonal. Es relevante hablar en primera persona del singular “yo”, evitando el impersonal “se” o el representativo “nosotras/os”. Desde el punto de vista comunicativo, no es adecuado enviar mensajes sin destinatario/a. Para lograr una co-

## Dialogic communication in supervision from the pars model

municación respetuosa hay que decir a quién va dirigido el mensaje, hablar directamente a las personas.

Este modo de comunicar es relevante en todo el proceso de supervisión, supone hacerse cargo de la autoría de las palabras, hablar con alguien en concreto y de manera respetuosa y cuidadosa.

### 4.2.- *Respetar el ritmo de la persona*

Cada participante cuenta con su espacio para escuchar y para hablar, es necesario respetar su ritmo y el discurso con el mínimo de interrupciones. En una sesión de supervisión, quien se expone mostrando una situación objeto de análisis cuenta con el tiempo necesario para contar la situación tal y como la piensa y siente, incluyendo hechos y emociones. Las demás participantes escuchan respetando el ritmo sin interrumpir. Se trata de conseguir una complementariedad positiva, una relación basada en el respeto, reconocimiento y compromiso compartido (Watzlawick, Bavelas y Jackson, 2002).

### 4.3.- *Pregunta desde dentro de la conversación*

Haz tus preguntas desde dentro y sigue el hilo de la conversación. Tus preguntas reflexivas, hipótesis o suposiciones tienen como finalidad fundamental que la persona que expone pueda explorar nuevas tentativas de explicación para la situación-acción que analiza de modo que pueda ampliar la comprensión de sus impresiones y hechos iniciales (White, 2015). Cuando formulas una pregunta, di antes por qué preguntas y lo que significa para ti esa pregunta, lo que te interesa de ella y la importancia que tiene para

ti (Van der Hofstandt, 2005). Pregunta desde la incertidumbre, desde una curiosidad genuina, de acuerdo con lo que de verdad piensas, sientes y dudas. Dudar no es confirmar. No preguntes para saber más, sino para que quien se expone pueda encontrar nuevas luces, para que se responda. Evita los interrogatorios, participar en la conversación no supone guiarla o dirigirla (Anderson, 2012). Del diálogo y del contraste entre los diferentes saberes y experiencias surgirán estrategias y resultados.

### 4.4.- *Infórmate para que se informe*

Se trata de realizar preguntas circulares-reflexivas, desde la posición de no-saber en el proceso de exploración y resignificación del ciclo de la supervisión (Berasaluze y Ariño, 2023). Son preguntas conversacionales que animan a continuar dialogando, reflexionando, comprendiendo y comprendiéndonos.

Las preguntas, han de evitar generalizaciones o monólogos paralelos, se trata de un proceso intersubjetivo, un diálogo donde todas las personas participantes pueden apelar a la creatividad y a la conciencia de las otras. Así surge la novedad, co-creada en un diálogo en lugar de ser desarrollada o inducida por la persona supervisora.

### 4.5.- *Escucha de forma activa*

Escucha lo que se dice y no lo que tú crees que quiere decir. Atendiendo al axioma de la comunicación de Watzlawick (2002) *no es posible no comunicar*, observa los elementos kinésicos, paralingüísticos y proxémicos. En este sentido, Trevithick (2002), refiriéndose a la escucha, junto a lo que la persona dice y cómo lo dice, indica que es relevante

## Comunicación dialógica en supervisión desde el modelo *IAPS*

lo que no se dice, refiriéndose a ello como “la escucha con el tercer oído” (p. 88). Se trata de generar un espacio de libertad, rebotante de respeto, proximidad y curiosidad sincera, de confianza, interés y mutualidad recíproca, respetuoso de los silencios y del ritmo de cada quien. Supone contener nuestras ideas y opiniones, y escuchar para comprender, no para responder. Todo ello para que la persona que se expone se comprenda y comprenda mejor cuanto expone y desea entender y transformar.

### *4.6.- Escucha libre de juicios*

Tanto en tus preguntas como en la retroalimentación, se descriptiva y no valorativa. Evita confiar en tus interpretaciones, di lo que lo oído evoca en ti. También ten en cuenta que emociones, impresiones y sentimientos se manifiestan corporalmente, estate atenta a las señales corporales propias y las que observas en las demás, respétalas. Madrid (2005) indica que “cuando alguien se siente escuchado se abre más al proceso del cambio” (...), [entendiendo que] “escuchar es la destreza interpersonal que expresa conductualmente el interés y la aceptación de la otra persona, e intenta comprender su mundo interno observando sus conductas y comprendiendo sus mensajes verbales y no verbales” (pp. 380-390).

Evita quedarte en tu monólogo interno o “monólogo de la certeza” que prejuzga. Por el contrario, escucha y participa del diálogo sin perder el hilo de la conversación, involucrándote dialógicamente, tomando en cuenta la multiplicidad de voces que conversan. Ello conlleva incertidumbre y ser capaces de cuestionar nuestras preconcepciones y de cuestionar lo que sabemos y pensamos desde la posición de “no saber”. Escuchar desde esta posición nos permite un reconocimiento auténtico en diálogos conversacionales (Velasco y Alonso, 2009).

### *4.7.- Incorpora los silencios*

Calla para poder escuchar y escucharte. En un diálogo los silencios también comunican, incorpora los silencios en la comunicación inter e intrapersonal. Los silencios comunican, los silencios abren espacios de reflexión y de toma de conciencia. Los silencios son una forma más de comunicación, que nos ayuda a conectarnos con nosotras mismas y con las demás. Cuando estamos en silencio, activamos la escucha, tanto hacia nosotras mismas como hacia las demás. Olalde (2023), indica que uno de los objetivos del silencio es “generar un espacio para el reencuentro de la persona supervisada consigo misma” (p220), se trata de provocar una actitud reflexiva.

### *4.8.- Confronta lo dicho con lo todavía no dicho o por decir*

Sé consciente de tus pensamientos y sentimientos, selecciona lo que quieres comunicar y compartir con el grupo. Es necesario evitar respuestas reactivas que lleven a discursos largos, inconexos y repetitivos. Buscamos lo no dicho, la novedad y los nuevos significados que se crean en los diálogos. Al hablar desde ti confrontas lo dicho con lo todavía “no dicho”. Descubrimos nuevos sentidos en la medida que dialogamos. Cada acto de habla crea un espacio de posibilidades en las que se descubren y generan nuevas visiones. Así surge la novedad, co-creada en diálogo, en lugar de ser desarrollada o inducida por la persona supervisora (Anderson, 2012).

### *4.9.- Atiende a la pluricausalidad circular*

Se trata de buscar una mayor comprensión de los hechos e ideas. Más allá del por qué, están el

## Dialogic communication in supervision from the pars model

qué, cómo, cuándo, desde cuándo, con quiénes, para qué. Y más allá, las preguntas circulares reflexivas en las que los interrogantes están, centrados en relaciones e introducen cierta externalización que amplían la mirada. Tus preguntas reflexivas o suposiciones tienen como finalidad fundamental que la persona que presenta una situación pueda explorar nuevas explicaciones para la situación-acción que compartimos y analizamos conjuntamente.

Se trata de un proceso constante de elaboración de hipótesis o suposiciones desde la postura del *no saber*, que explora mediante preguntas derivadas de nuestras suposiciones o hipótesis. Las hipótesis tentativo-reflexivas plantean la exploración crítico-reflexiva a partir de hipótesis que a modo de suposiciones tanteen, desborden o amplíen la comprensión de impresiones y hechos iniciales. La función prioritaria será, no tanto su confirmación o refutación, sino la consecución o construcción de un grado cada vez mayor de comprensión y por tanto de complejidad de la situación en contexto (Campanini, 2012). Cada hipótesis es un intento de comprensión, que busca introducir aspectos nuevos que complejicen una realidad, normalmente simplificada o cosificada. Se trata de abrir interrogantes, no de cerrarlos. Poner en juego nuestras hipótesis, desde la incertidumbre y la curiosidad amable y genuina, sin olvidar el protagonismo de quien expone, de manera franca y respetuosa, y contrastarlas con quienes han deseado ser supervisadas.

Este modo de conversar favorece traer al diálogo nuevas perspectivas hasta que alguna o algún participante impulse visiones, imágenes o ideas con significados distintos a los previos que puedan contribuir al cambio aspirado.

### 4.10.- Connota y retroalimenta de manera positiva

La retroalimentación es un tipo de comunicación que aporta datos a otra persona sobre el impacto o impresión que causa en las demás. Es una manera de confrontar con la otra persona para compartir diferencias, posibilitando un mayor autoconocimiento y descubrimiento de las interacciones comprometidas en la situación expuesta.

Ofrece una retroalimentación centrada en connotaciones positivas y en buscar posibilidades a futuro de manera creativa. La connotación positiva estimula cambios y propicia las posibilidades de mejorar y alcanzar otros logros. Sitúa a la persona supervisada ante el reto de afrontar descubrimientos nuevos.

En la retroalimentación contemplamos fenómenos como la resonancia y el ensamblaje (Elkaim, 1995) que se refieren a los encuentros que se producen entre el mapa del mundo de las personas supervisada y supervisora. Ambos sistemas interactúan ocasionando un cambio estructural que conforma un nuevo sistema que impulsa transformaciones.

## 5. Una invitación a supervisar, comunicar y dialogar

La comunicación, el diálogo, la investigación-acción y la participación son elementos interconectados que se basan en la construcción de un espacio colaborativo donde la escucha, la narración de experiencias y la reflexión crítica se articulan para posibilitar procesos de supervisión.

Los principios de comunicación del modelo *IAPS* se orientan a crear un espacio de diálogo confiable

## Comunicación dialógica en supervisión desde el modelo *IAPS*

y seguro, donde la escucha activa, el respeto, la horizontalidad y la confidencialidad son esenciales para promover la reflexión crítica, la construcción de conocimiento y la mejora de la praxis profesional.

Las estrategias comunicativas fomentan un diálogo constructivo, mejorando la praxis profesional y la acción social, especialmente dentro del contexto de la supervisión. A partir del diálogo, la narración de experiencias, la escucha y la observación, se elabora un relato compartido que integra las diferentes perspectivas y orienta la acción.

Estas estrategias, buscan crear un espacio de comunicación seguro y horizontal donde las personas participantes puedan compartir sus perspectivas y reconstruir nuevas narrativas y estrategias.

Es importante destacar que estas estrategias no son recetas universales, sino herramientas que interactúan entre sí de forma compleja y dinámica, que pueden adaptarse a diferentes contextos y situaciones. La clave reside en utilizarlas de manera consciente y flexible, siempre con el objetivo de crear un diálogo auténtico, constructivo y abierto al cambio.

En síntesis, la comunicación en el modelo *IAPS* es un proceso dialógico, ético y transformador. Se trata de un espacio de diálogo donde los y las profesionales participantes interactúan en relaciones de mutualidad y horizontalidad, construyendo conjuntamente nuevas narrativas y visiones para la mejora de la praxis profesional y la transformación social.

## Dialogic communication in supervision from the pars model

### BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, Harlene (2012). *Conversaciones, lenguaje y posibilidades. Un enfoque postmoderno de la terapia*. Amorrortu.
- Aragonés, Teresa (2010). Apunts sobre l'ofici de supervisora. *Revista de Trabajo Social*, 189, 32-48.
- Aragonés, Teresa (2020). Prólogo. En Berasaluze, Ariño, Ovejas y Epelde (Coords.). (2020). *Supervisión en Trabajo Social: una metodología para el cambio*. Thomson Reuters Aranzadi, pp. 11-17.
- Berasaluze, Ainhoa y Ariño, Miren (2023). La supervisión desde el modelo IAPS: Investigación-acción-participación-supervisión. En Berasaluze, Ariño, Ovejas, y Epelde (Coords.). (2020). *Supervisión en Trabajo Social: una metodología para el cambio*. Thomson Reuters Aranzadi, pp. 31-48.
- Berasaluze, Ainhoa; Ariño, Miren; Ovejas, Charo; y Epelde, Maddalen. (Coords.). (2020). *Supervisión en Trabajo Social: una metodología para el cambio*. Thomson Reuters Aranzadi.
- Berasaluze, Ainhoa; Epelde-Juaristi, Maddalen, Ariño-Altuna, Miren y Ovejas-Lara, Rosario (2022). ¿Cómo abordar dificultades del trabajo social en los servicios sociales? Una Investigación-Acción-Participación (IAP) sustentada en la supervisión. *Alternativas. Cuadernos de Trabajo Social*, 29(2), 259-281.
- Berasaluze, Ainhoa; Ariño-Altuna, Miren; Ovejas-Lara, Rosario y Epelde-Juaristi, Maddalen (Coords.) (2023). *Supervisión: hacia un modelo colaborativo y transdisciplinar*. Thomson Reuters Aranzadi.
- Berasaluze, Ainhoa y Fombuena, Josefa (Coords.) (2024) *Supervisión: Voces que colaboran para super(ar)visiones*. Nau Llibres.
- Carballo, Beatriz (2023). La supervisión como acompañamiento en momentos de crisis profesional. Acompañando a quienes acompañan. *Servicios Sociales y Política Social*, 130, 41-56.
- Campanini, Annamaria (2012). *La intervención sistémica: un modelo operativo para el Servicio Social*. Miño y Dávila.
- Camps, Victoria (2001). *Una vida de calidad: reflexiones sobre bioética*. Ares y Mares (Crítica).
- Colomer, Montserrat y Doménech, Rosa (1987). *Supervisión en trabajo social*. Lumen.
- Consejo General del Trabajo Social (2012). *Código Deontológico de Trabajo Social*. Consejo General del Trabajo Social.
- Elkaïm, Mony (1995). *Si me amas, no me ames*. Gedisa
- Fernández-Barrera, Josefa (1997). *La supervisión en el trabajo social*. Paidós.
- Gergen, Kenneth J. (1985). The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist*, 40(3), 266-275.
- Guinot, Cinta (2023). El arte de manejar la comunicación en la supervisión. En Berasaluze, Ariño-Altuna, Ovejas-Lara y Epelde-Juaristi (Coords.), *Supervisión: hacia un modelo colaborativo y transdisciplinar*. Thomson Reuters Aranzadi, pp. 207-216.
- Hernández-Aristu, Jesús (1991). *Acción comunicativa e intervención social*. Popular.
- Hernández-Aristu, Jesús (2019). *Pensar con el corazón, actuar comunicativamente*. Eunate.
- Kisnerman, Natalio (1999). *Pensar el Trabajo Social*. Lumen. Humanitas.
- Machado, Antonio (1989). *Prosas completas*. Espasa-Calpe and Fundación Antonio Machado.
- Madrid, Jesús (2005). La destreza de escuchar. *En Los procesos de la relación de ayuda*. Descleè De Brouwer, pp. 375-413.
- Martí, Amparo (2023). La posición narrativa: proceso conversacional y exploración conjunta. En Berasaluze, Ariño-Altuna, Ovejas-Lara y Epelde-Juaristi (Coord.), *Supervisión: hacia un modelo colaborativo y transdisciplinar*. Thomson Reuters Aranzadi, pp. 197-205.
- Morin, Edgard. (1982). *Ciencia con conciencia*. Anthropos.
- (1983). *El método: la vida de la vida*. Cátedra.
- (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa.
- (2004). *El método VI: Ética*. Cátedra.
- Olalde, Alberto (2023). *El silencio en la escucha: herramienta para la supervisión*. En Berasaluze, Ariño-Altuna, Ovejas-Lara y Epelde-Juaristi (Coords.), *Supervisión: hacia un modelo colaborativo y transdisciplinar*. Thomson Reuters Aranzadi, pp. 217-228.
- Porcel, Amparo y Vázquez, Carmen (1995). *La supervisión. Espacio de aprendizaje significativo instrumento para la gestión*. Certeza.
- Puig, Carmina (2015). *La supervisión en la acción social*. URV.

## Comunicación dialógica en supervisión desde el modelo IAPS

Sánchez, Lorenzo (Coord.) (1989). *Documento para el debate: I. La supervisión en trabajo social*. Consejo General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social y Asistentes sociales.

Schön, Donald (1998). *El profesional reflexivo. Cómo piensan los profesionales cuando actúan*. Paidós.

Trevithick, Pamela (2002). *Habilidades de Comunicación en intervención social*. Narcea.

Van der Hofstandt, Roman (2005). *El libro de las habilidades de comunicación: cómo mejorar la comunicación personal*. Díaz de Santos.

Velasco, Antonio y Alonso, Leonor. (2009). Una síntesis de la teoría del diálogo. *Argos*, 26(50), 100-114.

Watzlawick, Paul, Beavin, Janet y Jackson, Don. (1981). *Teoría de la comunicación humana*. Herder.

Watzlawick, Paul, Bavelas, Janet y Jackson, Don (2002). *Teoría de la comunicación humana: interacciones, patologías y paradojas*. Herder.

White, Michael y Epston, David. (1993). *Medios narrativos para fines terapéuticos*. Paidós.

White, Michael (2015). *Práctica narrativa: La conversación continua*. Pranas Ediciones.

Zamanillo, Teresa (2008). *Trabajo Social con grupos y pedagogía ciudadana*. Síntesis.