

## La supervisión como acompañamiento en momentos de crisis profesional. Acompañando a quiénes acompañan

### Resumen

El presente artículo, comienza con un encuadre de los conceptos de acompañamiento social y supervisión y sus confluencias. Se contextualiza el acompañamiento social en el marco de los servicios sociales. Respecto a la supervisión se abordan aspectos como sus orígenes en nuestro país, las funciones y su definición. Una vez presentados ambos términos, se observan afinidades y se realiza un análisis de sus confluencias. El artículo concluye con la presentación de un caso autobiográfico de experiencia de supervisión, primero a nivel individual y, en segundo lugar, a través de la participación en una formación sobre supervisión. Realizo un ejercicio de autorreflexión sobre mi propia experiencia como materialización del acompañamiento que ejerce la experiencia de la supervisión en momentos de crisis profesional.

### Palabras clave

Acompañamiento. Supervisión. Trabajo social.

## Supervision as accompaniment in moments of professional crisis. Accompanying who they accompany

### Abstract

This article begins with a framing of the concepts of accompaniment and supervision and their confluences. Social accompaniment is contextualized within the framework of social services. Regarding supervision, aspects such as its origins in our country, functions and their definition are addressed. Once both terms are presented, affinities are observed and an analysis of their confluences is carried out. The article concludes with the presentation of an autobiographical case of supervision experience, first at the individual level and, secondly, through participation in supervision training. I carry out a self-reflection exercise on my own experience as a materialization of the support that the experience of supervision provides in moments of professional crisis.

### Keywords

Accompaniment. Supervision. Social Work.

### Autor/Author

**Beatriz Carballo Sánchez**

Diplomada en Trabajo Social.

Trabajadora Social. Área Bienestar Social. Diputación de Salamanca

[bcarballo.supervision@gmail.com](mailto:bcarballo.supervision@gmail.com)



## La supervisión como acompañamiento en momentos de crisis profesional. Acompañando a quiénes acompañan

*“No se trata tanto de qué tenemos que hacer, sino sobre todo de cómo tenemos que hacerlo. Y el lenguaje es nuestro instrumento.”*  
(Hernández, 2019: 97).

### Introducción

Cuando leí el tema de la convocatoria de la Revista de *Servicios Sociales y Política Social*, resonó en mí una fuerte confluencia entre los conceptos de acompañamiento y supervisión. Era lógico que ese fuera mi planteamiento teniendo en cuenta que en septiembre de 2023 había finalizado mis estudios sobre supervisión individual, de grupos y equipos, coaching individual y ejecutivo, con la Asociación navarra Mitxelena- Ginkgo, liderada por Jesús Hernández Aristu, quien había sido profesor de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Pública de Navarra de 1986 a 2014 y director-docente de la formación mencionada desde hace treinta años (la primera promoción es del año 1993).

El tema del artículo me hizo pensar en los y las profesionales como personas que, al igual que nuestras clientelas, experimentamos momentos de crisis personal y/o profesional, en el que otras personas ejercen un acompañamiento necesario. La expresión cuidar a quienes cuidan se ha convertido en un mantra utilizado con frecuencia en todo tipo de intervenciones: las que se realizan con personas cuidadoras, en intervenciones que buscan el empoderamiento de las mujeres, en acciones formativas o de soporte a las y los profesionales de ayuda y esa misma idea, me llevó a la cuestión de quién acompaña a quienes acompañan.

Encontramos referencias a ambas metodologías en algunas normativas autonómicas de Servicios

Sociales, el acompañamiento social con carácter de prestación técnica<sup>1</sup> y la supervisión asimilada al ámbito de la formación para los y las profesionales de servicios sociales<sup>2</sup>. La inexistencia de una normativa estatal<sup>3</sup> hace que su desarrollo quede sujeto al arbitrio de las comunidades autónomas y el marco que establece el Plan Concertado, en su catálogo de prestaciones y financiación.

Mi idea se reforzó tras la relectura de este párrafo de Hernández Aristu en el que se está definiendo la función de asesorar en el trabajo social:

“El objetivo de tal actividad profesional es la de ayudar al individuo a asumir la responsabilidad de su propia vida, con sus propios recursos y con el apoyo, durante un tiempo, del/ la trabajadora social, o por otro profesional de ayuda, para enfrentarse a las tareas, dificultades, desafíos que la vida misma presenta al individuo en algún momento del ciclo vital”. (Hernández, 2019, p. 19).

Este enfoque conectaba, desde mi punto de vista, con la propuesta de este número de la revista, por lo que me animo a reflexionar sobre las confluencias entre los términos supervisión y acompañamiento a los y las profesionales. No obstante, la idea no es novedosa y otras me han precedido: “la supervisión como una metodología dirigida a trabajo con los profesionales de la relación de ayuda, y que de forma indirecta permite lograr cambios en los procesos de acompañamiento de las personas” (Aceña y Raya, 2022, p. 57).

### 2. El acompañamiento

Planella (2016) sitúa el comienzo del uso del término acompañamiento a finales de los 70 en

## Supervision as accompaniment in moments of professional crisis. Accompanying who they accompany

Francia. Carbonero Domínguez refiriéndose a España dice:

“El término de acompañamiento comenzó a emplearse a mediados de los años 90 en el campo de los servicios sociales con el fin de distinguir entre los problemas de carácter económico y relacional. En concreto, comenzó a plantearse en el campo de las rentas mínimas (Aguilar, et al., 1995). Posteriormente, se amplió el concepto a otros campos vinculados con el envejecimiento, la discapacidad, la violencia de género o menores” (Carbonero, 2022, p. 130).

Según este mismo autor (2022), el acompañamiento ha llegado a formar parte del ordenamiento jurídico en las denominadas leyes de segunda generación, precedidas de la aprobación de la Ley de Protección del Menor, la Ley de Violencia de Género (2004) o Ley de autonomía personal y prevención de la dependencia (LAPAD, 2006), especialmente con la implantación de los planes individualizados de intervención (p. 130).

Se puede entender que “Acompañar es mirar de otra manera a la persona y su historia, para que ella pueda verse de otra forma. Es creer en sus potencialidades, ayudarle a tomar conciencia y a desahogarse, sea cual sea su estado actual. Acompañar es mediar entre las instituciones, más o menos burocratizadas de una sociedad y las personas que, por estar excluidas no puedan hacer valer sus derechos”. (Funes y Raya, 2001, p. 33).

Desde una perspectiva metodológica, el acompañamiento se conecta con las conceptualizaciones de Castel (1997) y el casework de Mary Richmond y presenta dos rasgos: la proximidad profesional y la generación de mecanismos de participación con el

usuario (Caparrós y Raya, 2013). La Red Navarra de lucha contra la exclusión y la pobreza (2018) señala entre otras características del acompañamiento social que es un derecho, que se trata de una relación referencial con tiempos e intensidades variables, que pone el énfasis en las potencialidades y las capacidades, con orientación hacia el empoderamiento y la autonomía como guía y horizonte.

### 3. La supervisión

#### 3.1.- Un poco de historia

La supervisión está ligada a la profesión de Trabajo Social desde sus orígenes señala Puig Cruells: “El inicio y desarrollo de la supervisión ha sido pa-

#### notas

<sup>1</sup> El artículo 15 de la Ley 12/2008, de 5 de diciembre, de Servicios Sociales del País Vasco establece como prestaciones técnicas del sistema las siguientes: 2. Las prestaciones técnicas propias del Sistema Vasco de Servicios Sociales serán, al menos, las siguientes: a) Información. b) Valoración. c) Diagnóstico. d) Orientación. e) Mediación. f) Atención doméstica. g) Atención personal. h) Intervención socioeducativa y psicosocial. i) Acompañamiento social. j) Atención socio-jurídica. k) Otras prestaciones técnicas.

<sup>2</sup> La supervisión forma parte del articulado de la Ley 12/2007 de Servicios Sociales de Cataluña, la Ley 12/2008 de SS.SS. del País Vasco y más recientemente de la Ley 3/2019 de servicios sociales inclusivos de la Comunitat Valenciana, que contempla la existencia de equipos supervisores de servicios sociales reconocidos para ejercer las tareas de supervisión, entendidas como un derecho (y un deber) de los profesionales, al tiempo que se incluyen entre las competencias de los municipios.

<sup>3</sup> La necesidad de contar con una ley marco de servicios sociales de carácter estatal que permita garantizar unos servicios comunes con una cobertura similar en todo el territorio nacional, motivó la iniciativa del Consejo General del Trabajo Social que se ha visto reconocida con la aprobación del anteproyecto de Ley de Servicios Sociales en enero de 2023. <https://www.cgtrabajosocial.es/noticias/aprobado-el-anteproyecto-de-ley-de-servicios-sociales/8977/view>

## La supervisión como acompañamiento en momentos de crisis profesional. Acompañando a quiénes acompañan

ralelo al progreso del trabajo social. Los autores Hernández Aristu (1991), Fernández Barrera (1997) y Miranda (2004) explican que son prácticas que se llevan a cabo conjuntamente” (Puig, 2016, p. 23).

Autores/as muy relevantes del Trabajo Social en España como Aguilar, Barrera, Hernández y Puig, han incidido en alguna de las vertientes que pueden orientar la supervisión. Hernández (1991) distingue entre Administrative Supervision ligada al control y Clinical Supervision como un modo de ayuda, orientación y acompañamiento de prácticas y Aguilar habla de una doble naturaleza en la supervisión<sup>4</sup>. Todos estos autores y autoras han hecho aportes a la faceta educativa de la supervisión, y Puig Cruells ha dedicado numerosos trabajos a profundizar en el valor de la supervisión para el cuidado de los y las profesionales.

Por su parte, Hernández Aristu, cuya obra pionera sobre supervisión en castellano se remonta al año 1990 ha transitado por muchas de las facetas que puede adoptar la supervisión: la supervisión en el ámbito de la educación superior, como elemento de calidad de los servicios, como elemento

de mejora organizacional y, principalmente, como el medio para la adquisición de (nueva) identidad profesional. (Hernández, 1991).

Ha desarrollado ampliamente una metodología que se nutre de numerosas fuentes, -con aportaciones desde la pedagogía (Freire), la sociología (construccionismo social), filosofía (Marcel y Buber) o la psicología (enfoque sistémico, humanismo de Rogers o la Interacción Centrada en el Tema de Ruth Cohn)-, para configurar lo que denomina Teoría de la acción comunicativa en una triple dimensión, social, psicológica y de acción (Hernández, 1991).

Hernández aporta una visión de la supervisión imbuida en la conceptualización más amplia de asesoramiento social, en la que también incluye el coaching y otras modalidades de asesoramiento u orientación de vida,

“porque consideramos que es el mejor concepto, el más general, que engloba tanto al individuo como a la propia sociedad en su inevitable e ineludible interrelación y que, según situaciones personales, nos permite acentuar unas veces

2005 *El agotamiento de los profesionales. La importancia de la supervisión*. Revista de Trabajo Social y Salud. Nº 50.

2015. *Diez propuestas para cuidarse y cuidar en las profesiones sociales. Hacia la construcción de una cultura del cuidado en los profesionales*. Alternativas Cuadernos de trabajo social, Nº 22.

2017 *La supervisión en la acción social. Una oportunidad para el bienestar de los profesionales*. Publicaciones Universidad Rovira y Virgil.

2017. *Cuidarse para poder cuidar: atendiendo el malestar de las profesiones sociales*. Fronteras, Nº 10.

2021. *Los cuidados invisibles: Afectividad y acciones intangibles de los cuidados*. Arxiu d'etnografia de Catalunya: Revista de antropologia social. Nº 22.

Tabla1 Selección de publicaciones de Carmina Puig i Cruells

## Supervision as accompaniment in moments of professional crisis. Accompanying who they accompany

1991 *Acción comunicativa e intervención social*. Madrid. Ed. Popular.

1999. *La supervisión: calidad de los servicios. Una oportunidad para los profesionales de ayuda*. Pamplona. Ediciones Eunate.

2011. *Trabajo Social en el espacio europeo: teoría y práctica*. Madrid. Editorial Grupo 5

2018. *Siempre mejorando lo presente. Coaching y supervisión al servicio de personas y organizaciones*. Pamplona. Ediciones Eunate.

2019. *Pensar con el corazón. Actuar comunicativamente*. Pamplona. Ediciones Eunate.

2021. *Identidad, resonancia y construcción del sentido*. Editorial Círculo Rojo

Tabla 2. Selección de publicaciones de Jesús Hernández Aristu

aspectos individuales, más de carácter psicológico, y otros aspectos sociales, más de carácter sistémico” (Hernández, 2019, p. 35).

La revisión de estas obras permite percibir algunas constantes en su enfoque:

- La conexión entre intervención social y supervisión que explora y desarrolla desde el inicio.
- La centralidad de la comunicación y la necesidad de habilidades comunicativas en las profesiones de ayuda:

“(…) Nuevas tareas exigen de nosotros lo que ya llamé en su día (1991, 1999, 2001) competencia comunicativa y habilidades dialógicas. Nosotros como profesionales de lo social, no disponemos más que de un instrumento propio y específicamente nuestro, que es el lenguaje y éste, evidentemente, es sustancialmente comunicativo. Por eso mi slogan es: pensar, sentir, actuar comunicativamente.” (Hernández, 2019, p. 96)

- Los aportes de la supervisión a la calidad de los servicios y su diversificación en otras for-

mas como el coaching que dan respuestas a los cambios sociales.

- La conexión del asesoramiento social con preocupaciones de la posmodernidad líquida: la identidad en sociedades multiculturales y la necesidad de vínculo en la que sus aportaciones conectan con el concepto de Resonancia del sociólogo Hartmut Rosa.

### 3.2.- Funciones de la supervisión

En cuanto a las funciones de la supervisión, diferentes autores/as en diversos contextos culturales

#### notas

<sup>4</sup> “En cuanto al proceso de carácter administrativo y educativo, la supervisión en trabajo social debe desarrollar funciones de esta naturaleza: en el aspecto administrativo destacan las funciones de evaluación, seguimiento, control, mediación y estímulo; en el aspecto educativo, las de orientación, asesoramiento, guía y formación, pretendiendo fundamentalmente “enseñar a hacer” (Aguilar, 1994, p. 41).

<sup>5</sup> Las primeras publicaciones de Hernández-Aristu se remontan a 1990. El artículo “La Supervisión como instrumento de intervención social” Separata de la revista de Documentación Social correspondiente al número 81, Cáritas Española Octubre-Diciembre 1990. El artículo La supervisión psico-pedagógica como instrumento de formación de agentes sociales en Cuestiones en torno al trabajo social. Ed. Popular. 1990

## La supervisión como acompañamiento en momentos de crisis profesional. Acompañando a quiénes acompañan

han ido añadiendo matices a la definición. Así, “en los países anglosajones todavía suelen diferenciarse tres funciones de la supervisión: administrativa/directiva; de apoyo/ capacitación/ayuda; educativa. (Van Kessel, 2000, p.3).

En Centroeuropa se puso el énfasis en su potencial en el ámbito de la educación y la formación en general, tanto para quienes se inician en la profesión como para el mejoramiento de la actividad profesional: “la supervisión como una actividad de asesoramiento para profesionales que buscan desempeñar su trabajo mejor, y como un método específico de orientación para reflexionar sobre la labor profesional”. (Shön, 1998; Kersting, 1999; Van Kessel, 2000).

Desde América, la definición de Tonon pone el acento en el aspecto afectivo y emocional: “La supervisión es un proceso teórico-metodológico que tiene como objetivos el aprendizaje de nuevos conocimientos y habilidades, necesarios para el desempeño profesional cotidiano, así como la reflexión acerca del impacto afectivo y emocional que genera en el supervisado la atención de cada situación en la cual hubiera actuado profesionalmente”. (Tonon, 2004, p. 3).

De nuevo en nuestro país, una línea de trabajo prometedora la constituye la interseccionalidad entre las metodologías de acción-investigación-participación y la supervisión, que sus autoras nombran como Investigación-Acción-Participación (IAP) sustentada en la supervisión o por sus siglas en inglés PARS (Participatory Action Research Supervision) model. Esta metodología ha sido desarrollada por cuatro docentes-investigadoras-supervisoras de la Universidad del País Vasco UPV/EHU: Miren Ariño-Altuna, Ainhoa Berasaluze, Maddalen Epelde-Juaristi y Charo Ove-

jas-Lara y se ha completado con una investigación basada en dicha metodología realizada en los servicios sociales del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, entre los años 2018-2020. Dicen las autoras:

“El interés de este modelo reside en su idoneidad para generar un espacio de reflexión y de construcción de conocimiento, dirigido a super(ar)visiones, mejorar la acción profesional del trabajo social, orientar las políticas sociales y transformar la realidad social de y con las personas en situación de desventaja social” (Ariño, Berasaluze, Ariño, Epelde y Ovejas, 2023, p. 263).

También se observa el despertar del interés por las modalidades peer-group o formación entre pares o iguales, donde la figura del supervisor/a no existe. “El peer-group puede ser útil sobre todo en el caso de profesionales con mucha experiencia, que tengan habilidades y destrezas para el trabajo en grupo y que tengan madurez suficiente para ser autocríticos (Aguilar, 1994: 155-156). Es el propio grupo quien trabaja sobre la supervisión “sin contar con la presencia de una persona ajena al grupo, o con una jerarquía administrativa de supervisor” (Vicente, 2012, p.200), en modalidad intermisión o intervisión<sup>6</sup>, una metodología específica en el espectro de las modalidades de supervisión (individual, grupal, equipo, meta-supervisión). Este interés ha llegado a las XIII Jornadas Estatales de Servicios Sociales en contextos urbanos y rurales, celebradas en Burgos en octubre de 2023, con una mesa en la que se abordaron todas estas perspectivas. Más de treinta años después de que la revista Política Social y Servicios sociales, en 1992 dedicara el nº 25 a la Supervisión.

Acabamos este apartado con la definición de supervisión aportada por Carmina Puig que recoge



## Supervision as accompaniment in moments of professional crisis. Accompanying who they accompany

en gran medida todos estos aportes: “es un proceso que puede desarrollarse tanto en el ejercicio profesional como en la formación académica o continua, y que tiene como objetivo revisar el que-hacer profesional y los sentimientos que acompañan esta actividad, así como contrastar los marcos teóricos y conceptuales con la praxis cotidiana. (Puig Cruells, 2016, p. 36)

### 3.3.- El proceso

**La preparación.** A través de dos estrategias: la anticipación empática y el setting. La anticipación empática implica dedicar un tiempo antes del inicio de las sesiones de supervisión a pensar en la persona, cómo puede sentirse al acudir a nosotros, qué le puede interesar y, sobre todo, tomar consciencia de que es su tiempo, no el tiempo de la o el profesional. Trasladando la anticipación empática al acompañamiento social, sería el momento de reflexionar sobre los prejuicios y estereotipos en los que podemos participar, aunque sea de forma sutil (¿estamos realmente en una actitud de aceptación de las personas pobres, de apertura a las diferencias de género, a los retos que plantea la convivencia intercultural en Europa?, “las familias siempre hacen lo mismo”, “intentando sacar provecho de las prestaciones sin “dar palo al agua”, “no entiendo cómo ha podido volver con ese hombre”). También se considera importante un pequeño proceso de anticipación empática antes de cada sesión para poner toda la atención en la persona, dejando a un lado las preocupaciones propias.

El setting, consiste en la disposición del espacio, la iluminación, los asientos y su disposición (¿nos parapetamos detrás de la mesa o de la mampara?), para que no se produzcan interrupciones. Y resulta inevitable hacerse la pregunta de cómo afectan los formatos online al establecimiento del setting.

**Inicio. El establecimiento de la relación.** Se habla de la creación del rapport, que implica crear el clima en el que la persona se sienta cómoda para abrir su intimidad al supervisor/a.

### Desarrollo. La importancia de la comunicación.

“De lo que nos debemos admirar, no es de que no nos entendamos cuando hablamos, sino de que logremos entendernos” (McLuhan en Hernández, 2019, p.110).

- Es tan importante lo que se dice como lo que no se dice y el/la supervisora debe estar atento a ello: estructura profunda y de superficie, la connotación (lo que se dice) y la denotación (los contenidos emocionales de la comunicación).
- Prestar atención a los diferentes niveles de comunicación: contenidos objetivo, emocional, intencional, relacional, representativo, auto-expositivo. Hernández propone que se tenga en cuenta el siguiente orden de prioridad: emocional, relacional, objetivo, circunstancias (2019).
- ¿Lenguaje o lenguajes? El supervisor/a observará los filtros y patrones, tratando de acomodar su lenguaje al de la persona, romper pa-

### notas

<sup>6</sup> Ese interés se manifiesta en la entrada del blog de Belén Navarro de 20 de diciembre de 2022, en el que se recogen dos referencias, la de Martina Erpenbeck y la de Agustín Díez Clavero, con publicaciones de 2001 y 2004 respectivamente y la respuesta de Berasaluze en la que explica que el Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz “ha aprobado un modelo de supervisión que, resumidamente, consiste en ofrecer supervisión externa a las profesionales con la idea de que posteriormente puedan poner en marcha grupos de intervención en horario laboral”.

Recuperado de <https://trabajosocialytal.com/2022/12/intervision>

## La supervisión como acompañamiento en momentos de crisis profesional. Acompañando a quiénes acompañan

trones con preguntas que lleven de lo general a lo particular, hagan aflorar lo que se esconde (omisión) y aporten una visión realista frente a las distorsiones. También a la polisemia de las palabras.

- La “dichosa comunicación”. Lo que se dice y como conecta con el/la supervisora al oír la historia. El riesgo de la implicación o en lenguaje psicoanalítico, la transferencia y la contra-transferencia. Alternativas: Escuchar y escucharse. Conocimiento personal.
- Y, por supuesto, no todo son palabras: lo que nos dice el cuerpo (la comunicación no verbal o analógica). También es importante prestar atención a las imágenes o metáforas con las que la persona se expresa. Si se está manifestando dolor o alguna somatización, incorporarla a la sesión y trabajar la experiencia física para aliviar la angustia, dolor o preocupación (siempre pidiendo permiso si vamos a hacer contacto físico con la persona).

En ese proceso comunicativo, todas las técnicas son “bienvenidas”: técnicas: orales, artísticas, bioenergética, role-playing, movimiento, uso de elementos (fotos, esculturas, pinturas...). El supervisor/a tratará de confirmar: “¿Qué quieres decir con? Si te he entendido bien...” y utilizará técnicas como el diálogo controlado (que permite confirmar que se va entendiendo lo que la persona dice, sin dar nada por supuesto ni “fantasear” con posibles significados ocultos), la paráfrasis o el resumen, todas ellas con la finalidad de comprender lo que la persona está diciendo, sin interferir con opiniones propias, ni practicar la “adivinación”.

En el proceso de conocer a la persona, es de gran interés el uso de la interrogación sistémica

que amplíen la mirada y permitan crear alternativas. La persona puede tener claro lo que quiere trabajar, pero si no fuese así, se habrá de acompañar para que decida lo que es realmente prioritario y asumible para ella (teniendo en cuenta que todo -o en general- no es realista). Se explorará su percepción de la situación, con un enfoque sistémico planteando cómo cree que los demás ven o sienten su vivencia y se sondearán posibilidades (¿cómo te suena ésto? ¿cómo te cae? Y si...).

**Cierre.** Aunque se ha ido trabajando para destacar las fortalezas y capacidades, es el momento de reforzar los logros, felicitar por el esfuerzo realizado, reforzar pequeños pasos (con todo no podemos, pero si se parcializa se vuelve asequible) y agradecer como profesionales que nos hayan hecho partícipes de parte de su vida y sus preocupaciones.

Puede comprenderse que esta descripción en etapas, es una idealización. En la realidad, en las entrevistas las personas avanzan y retroceden en sus preocupaciones en los temas que plantean.

### 4. Supervisión y acompañamiento social. Convergencias

Partiendo de que se trata de dos metodologías diferentes, vamos a tratar de exponer sus afinidades. El acompañamiento social es una metodología de intervención social que, según Carbonero (2022), se apoya en dos elementos: el modelo de gestión de casos y en la idea de itinerarios, mientras que la supervisión es un concepto más amplio y permeable que se desarrolló para los ámbitos de la administración -educativos y laborales-, y alcanza a las personas tanto a nivel individual como de grupo/ equipo, y a las organizaciones en el denominado desarrollo organizacional.



Supervision as accompaniment in moments of professional crisis.  
Accompanying who they accompany

CUADRO PROCESO DE LA SUPERVISIÓN	
ANTES	Anticipación empática Setting Atención a los entornos online
INICIO	Informar sobre las condiciones de la supervisión (sesiones, duración, acuerdo de participación) Creación del rapport Clarificar la demanda de forma realista (descartando lo que no sea asumible en el proceso de supervisión, en función de las necesidades de la persona y/o del encargo de la institución)
DESARROLLO	Comprender (he creído entender) Clarificar (provocar, estimular, hacer aflorar...) ¿Confrontar? (autoengaño, evasión, prepotencia, omnipotencia) Simplificar (objetivos realistas, pequeños logros...) Concretar (de lo general a lo particular) Cumplimentar (felicitar por los logros, aunque puedan parecer pequeños) Generar alternativas
CIERRE	Qué se lleva Qué le falta Qué le ha servido AGRADECER

Tabla1. Fuente: Elaboración propia a partir de Hernández (1991-2023).

Comenzando por los presupuestos de base, tanto el acompañamiento social como la supervisión parten de situar a la persona en el centro de sus enfoques, desde una concepción de autonomía y libertad, aplicable por igual a los y las profesionales en procesos de supervisión, como a la clientela de los servicios sociales. Pero el planteamiento va más allá de situar a la persona en el centro

“(…) la eficacia quiere resaltar la obligatoriedad de que las personas entren en relación con los y las trabajadoras sociales mejoren en algún aspecto de su vida. No se trata de “cambiar” la vida de las personas ni de someterlas a diversos “tratamientos”. Se trata de establecer relaciones de autenticidad con ellas, de manera que puedan apoyarse en es-

tas para tomar sus propias decisiones acerca de sus vidas.” (Fombuena, 2012, p. 23)

El énfasis en la responsabilidad personal conecta con el concepto de empowerment, tanto en el acompañamiento social como en el ejercicio de la supervisión y tiene como objetivo que el/la profesional se haga innecesario, dejando de lado cualquier actitud paternalista o rol de experto/a, en el que es el profesional quien sabe lo que conviene a su cliente/a. En supervisión se parte de que quien mejor conoce lo que necesita, y la solución que más le conviene, es la persona, verdadera protagonista de la relación de ayuda.

Igual que el Trabajo Social dentro del sistema de servicios sociales tiene como objeto a la persona

## La supervisión como acompañamiento en momentos de crisis profesional. Acompañando a quiénes acompañan

en interacción, la supervisión tiene en su base un enfoque relacional y dialógico. El Consejo General del Trabajo Social dice:

“El entramado de relaciones significativas que se configuran en la convivencia e interacción personal, familiar y comunitaria se constituyen en el bien protegible del Sistema Público de Servicios Sociales, por el que aboga el trabajo social para el Siglo XXI, puesto que son las relaciones que fomentan el desarrollo de la afectividad, los apegos, la regulación de las emociones, la adecuada organización de las rutinas de vida cotidiana, la identidad y la confianza en sí misma, la subsistencia mediante el cuidado mutuo y el autocuidado, el ejercicio de la responsabilidad, la autonomía social y la socialización”. (Consejo, 2022, p. 38).

El acompañamiento social y “el asesoramiento se apoya en la capacidad (no en la deficiencia)” (Hernández, 2019, p. 25). Esta visión de la intervención profesional conecta con los enfoques que ha desarrollado para el Trabajo Social a partir de las propuestas de terapia breve centrada en soluciones de Inso Kim Berg y Shazer.

Un tema en discusión es el de la voluntariedad. Tanto el acompañamiento como la supervisión, se posicionan en favor de la misma, pero lo cierto es que en ambos procesos puede darse la obligatoriedad. En el acompañamiento como prestación social va unido al condicionamiento de las prestaciones, especialmente de rentas mínimas. En la supervisión, cuando la establecen las empresas o administraciones:

“La supervisión es un método de intervención que se puede desarrollar en el marco de la propia organización o a nivel externo, como acti-

vidad de crecimiento profesional. En algunos casos, son las propias instituciones las que desarrollan espacios de supervisión para los equipos profesionales. Estos espacios pueden tener un carácter más administrativo de seguimiento de casos y análisis de la dinámica de intervención teniendo en cuenta los condicionantes de la propia agencia u organización que desarrolla la intervención. En otros casos, son espacios de formación entendida como actividad de desarrollo personal, en la que un grupo de profesionales, participa de forma voluntaria en grupos de supervisión, frecuentemente creados a instancia de los colegios profesionales. Este tipo de supervisión se orienta más a dar apoyo (emocional) a la persona del profesional y herramientas para comprender los entresijos de la intervención”. (Aceña y Raya, 2022, p. 61)

Puede apreciarse que el asunto de la voluntariedad/obligatoriedad es controvertido desde el momento en que la supervisión pasa a ser considerada un derecho y un deber de los/las profesionales, como dice la Ley 3/2019, de 18 de febrero, de servicios sociales inclusivos de la Comunitat Valenciana en el artículo 13.g Asistir, en función de las necesidades del servicio correspondiente, a los cursos, jornadas y a otras actividades de formación y de supervisión, que sus respectivas entidades programen en sus planes de formación del personal y tengan relación directa con su puesto de trabajo. Más allá de las normas estarían las resistencias de las personas profesionales a participar en los procesos: miedos e inseguridades que provocan una sensación de vulnerabilidad, expectativas muy altas o inexistentes en las posibilidades de la supervisión, malestar, queja e insatisfacción, según recoge Puig (2005) o posiciones que las personas adoptan para eludir la responsabilidad sobre la participación en el proce-

## Supervision as accompaniment in moments of professional crisis. Accompanying who they accompany

so de supervisión y que Aguilar (1994), siguiendo a Kadushin, denomina estratagemas.

También confluyen la supervisión y el acompañamiento social en que se nutren de técnicas de intervención y enfoques propios de otras ciencias sociales como la psicología, la sociología y otras ciencias sociales y experimentan conexiones con otras prácticas como el coaching, el mentoring, counselling o consulting. La Asociación Europea de Supervisión (ANSE), desarrolló un proyecto de investigación<sup>7</sup> que tuvo como resultado la publicación en 2015 del glosario ECVISION. *Supervision and Coaching in Europe: Concepts and Competences*, en el que bajo el paraguas más amplio del counseling y el consulting se incluyen el coaching y la supervisión, en paralelo con las otras modalidades de ayuda como el mentoring, la facilitación, la consultoría, la moderación, la mediación y el “training”.

### 5. Reflexiones a partir de una experiencia autobiográfica<sup>8</sup>

Mis primeras experiencias de supervisión, de carácter educativo, las viví con mis profesoras de Trabajo Social a finales de los 80, pero no tuve el privilegio de participar en nuevos procesos de supervisión hasta que la COVID-19<sup>9</sup> me hizo experimentar una quiebra, que fue a la vez personal y profesional.

Recordé entonces mis lecturas sobre el cuidado profesional de la mano de Carmina Puig y de ella a Jesús Hernández Aristu, co-director de su tesis. Pensé que iba a ser un proceso de supervisión sobre mi vida, en un momento en que sentía desánimo, desorientación y confusión, al tiempo que me sentía abrumada y desalentada en lo

profesional. Comencé con una supervisión de tipo individual, en un momento de crisis personal y profesional, que pasó a continuación a ser una supervisión de caso, cerrando con la supervisión como cuidado profesional y experiencia de aprendizaje-formación. Estas divisiones no son puras; realmente el aprendizaje y el cuidado ha permeado toda la experiencia de supervisión.

#### notas

<sup>7</sup> Proyecto “Leonardo da Vinci development of Innovation project ECVision “A European System of Comparability and Validation of Supervisory Competences”, desarrollado por varias asociaciones del ámbito de la supervisión y el coaching a nivel europeo. Obtenido en [https://anse.eu/wp-content/uploads/doc/ECVision/ECvision\\_e\\_book.pdf](https://anse.eu/wp-content/uploads/doc/ECVision/ECvision_e_book.pdf)

<sup>8</sup> Un relato tan personal y en primera persona, me hizo sentir insegura respecto a su adecuación para un artículo científico. En favor de este tipo de enfoque se sitúa la metodología de investigación cualitativa que Monteagud llama narrativa, en la que encontramos la historia de vida, la biografía o autobiografía, la narrativa constructiva o la autoetnografía analítica. Monteagud detalla los criterios establecidos por Anderson (2006): a) el autor tiene estatus de miembro pleno de la investigación; b) se trata de una reflexión analítica; c) es visible en la narración el yo del investigador; d) integra un diálogo con los informantes más allá del yo; y e) hay un compromiso del investigador con el análisis teórico del objeto o fenómeno sobre el que reflexiona. (Monteagud, 2015, p. 16). Soy consciente de que mi aportación roza sólo superficialmente estas metodologías pero encuentro ciertas afinidades, que pueden encajar con lo que se denominan prácticas autorreflexivas.

<sup>9</sup> Encontrar referencias a la Covid-19 en autoras de tanta relevancia como Esther Raya, quien en su participación en la obra *El acompañamiento en la intervención social*, incide en la sobrecarga de los profesionales en el contexto de la pandemia, contribuye al tránsito de lo subjetivo a lo objetivo, de lo personal a lo social. En ese mismo sentido, situó trabajos como LOS SERVICIOS SOCIALES ANTE LA PANDEMIA: Los aprendizajes de la pandemia, trabajo de investigación de cinco universidades españolas realizado entre 2020 y 2021, en seis comunidades autónomas: Andalucía, Aragón, Baleares, Castilla León, Comunidad de Madrid y Euskadi, a través de entrevistas semiestructuradas con las y los profesionales”. (VV. AA., 2021, p. 139).

Obtenido de [https://www.inap.es/documents/84257/0/INFORME+FINAL\\_MONITOR+DE+IMPACTO.pdf/9c802645-d644-68e4-df8d-a19e7a9f5e46](https://www.inap.es/documents/84257/0/INFORME+FINAL_MONITOR+DE+IMPACTO.pdf/9c802645-d644-68e4-df8d-a19e7a9f5e46)

## La supervisión como acompañamiento en momentos de crisis profesional. Acompañando a quiénes acompañan

### 5.1.- Supervisión individual en momentos de crisis vital

Ese fue precisamente el momento en el que la supervisión pasó de ser teoría conocida a través de las lecturas a una experiencia. Mi confusión era tan grande que no sabía si estaba viviendo una crisis que tenía que ver con mi edad y los cambios que como mujer estaba viviendo, con cambios en mis circunstancias familiares (nido vacío) o una crisis vital que hacía temblar mi identidad. Barajé por supuesto la posibilidad de encontrarme en situación de burnout, pero lo cierto es que no acabó en baja laboral. Así que, en ese cúmulo de malestares, acudí a la supervisión.

### 5.2.- Supervisión de caso

Ya en la segunda sesión, la insatisfacción laboral comenzó a aflorar, especialmente un caso en el que me había sentido fuertemente implicada. Se trataba, además, de un caso que en mi trayectoria profesional destacaba por su larga duración, por las sucesivas complicaciones que experimentó a lo largo de los años, por lo desafiante de la situación que involucra numerosos aspectos de la intervención social (económicos, de diversidad étnica y cultural, de violencia de género, consumos, de atención a los menores), por los miedos que sentí, por las transferencias que se activaron en mi ligadas a la vivencia de la maternidad y la posibilidad de pérdida de los hijos/as. Cuando empecé a hablar de este “caso” con el supervisor, el resto de las sesiones se transformaron en una genuina supervisión de caso, en la que hubo tiempo para analizar muchas cuestiones: el cansancio, la desmotivación, la preocupación por el elevado número de recursos profesionales y económicos activados, la perplejidad por lo que consideraba la ineficacia de la intervención, en suma por las características de una intervención que parecía interminable y resultaba agotadora.

Viví entonces la “magia” de la supervisión, la sutileza con que el supervisor pregunta y formula hipótesis, conecta lo que se dice con las emociones que se experimentan, devuelve preguntas retadoras que hacen salir de la mirada única y, a veces, desalentada, de quien está inmerso en las situaciones de dificultad que viven las personas y las familias.

### 5.3.- Supervisión como cuidado profesional

Unido a la supervisión vino un tiempo de parar, de frenar en esa especie de “hiperactividad” que hemos mantenido muchas mujeres de mi generación, en el desafío de compaginar un alto nivel de exigencia profesional, con el reciclaje y la formación continua, al tiempo que formábamos nuestras propias familias, y todo esto sin dejar de participar en causas cívicas y sociales. En mi caso, mi primer grito de socorro llegó tras 28 años ininterrumpidos de ejercicio profesional, en los que tuve dos hijos, amplié mis estudios a una licenciatura, participé en la vida colegial de diferentes maneras, haciendo mío ese lugar común de que las mujeres somos las únicas capaces de hacer dos tareas a la vez. En esos momentos comenzaba también a leer sobre los riesgos del “multitasking” y la necesidad de volver a focalizar y enlentecer el ritmo:

“En los últimos tiempos se han ido implementando técnicas y herramientas nuevas tales como el coaching, mindfulness o atención plena, meditación, relajación, etc. así como otras metodologías y maneras de hacer las cosas. El elemento común a todas ellas es prevenir, reconfortar y, sobre todo, cuidar a la persona del profesional para que pueda realizar de la mejor manera posible el trabajo de acompañamiento en su práctica laboral”. (Aceña y Raya, 2022, p. 66).

## Supervision as accompaniment in moments of professional crisis. Accompanying who they accompany

### 5.4.- Supervisión como formación

Y, fue el momento de volver hacia mí misma. Pero no podía hacerlo sola y me vinculé a la formación en supervisión ofrecida por la Asociación Mitxelena-Gingko, en los cursos 2021/2022 y 2022/2023. He participado en un proceso formativo-reflexivo con trabajadoras sociales, educadoras, orientadoras laborales, técnicas de comunicación, pedagogos y profesoras, de primaria y secundaria. Durante ese tiempo, nos llegaron numerosas lecturas y propuestas pero, sobre todo, una experiencia formativa única, de la que paso a exponer mis conclusiones.

## 6. Conclusiones

El proceso vivido me ha llevado a reconciliarme con la profesión a través de aprendizajes que resumo así:

- Conocerme mejor como persona y como profesional. En un largo proceso de introspección, he ido despegando de la idea de que hay que separar la vida personal de la profesional y asumiendo la idea de que las personas somos una unicidad. La persona está imbricada con la profesional y viceversa, lo que afecta a una repercute a la otra. En ese sentido, el tiempo dedicado a la supervisión, así como a la formación como supervisora, revierte en mi capacidad profesional, amplificando mis competencias, limando aspectos que me hacían sufrir, generando nuevas miradas sobre las situaciones y las personas, activando los recursos propios y de las personas.
- Poner a la persona en el centro como un ejercicio de hacer consciente este mantra tantas veces repetido en nuestra profesión y que, de tan manido, nos lleva a que lo primero sea la rapidez en responder, el tramitar ágilmente, el reino de las prestaciones y no de las personas con sus tiempos, sus incertidumbres, sus deseos y anhelos.
- La perspectiva de que cada uno/a es responsable de su propia vida y decisiones, y esto es igualmente aplicable a los y las profesionales como a nuestros clientes. Referido a las personas que acuden a nuestros despachos, el proceso de supervisión nos ayuda a resituar la relación que mantenemos con nuestra clientela, en la que como profesionales podemos ayudar a pensar, movilizar recursos, perfilar proyectos de vida, mediar en conflictos familiares, generar nuevas perspectivas sobre las situaciones, pero siempre desde la óptica de que la responsabilidad sobre la vida de las personas, sus éxitos y fracasos, sus decisiones son enteramente suyas. Los y las profesionales, sea en funciones de supervisión, sea como trabajadores/as sociales ayudamos a clarificar, acompañamos los procesos vitales, abrimos posibilidades, aportamos otra mirada a lo que la persona experimenta (imaginando, confrontando, desafiando para salir de los lugares comunes en los que las personas nos refugiamos especialmente en los momentos de dificultad). Facilitamos que la persona explore entre sus preocupaciones y necesidades para establecer lo que considera prioritario (nadie sabe mejor lo que le conviene que uno mismo/a) y la solución que está dispuesta a afrontar, en un marco de autonomía y responsabilidad sobre la propia vida.
- Asumir de forma realista nuestros límites, abandonando la omnipotencia, lo que revierte

## La supervisión como acompañamiento en momentos de crisis profesional. Acompañando a quiénes acompañan

directamente en nuestros niveles de ansiedad y preocupación, tan conectados con el burnout.

- Revisar relaciones profesionales que, a veces, nos llevan a situarnos como expertos, con actitudes paternalistas o como gestores de recursos/burócratas alejados de lo que las personas pueden estar sintiendo.
- Mejorar la práctica. El tiempo dedicado a la supervisión se convierte en un tiempo de aprendizaje y mejora profesional. Con el acompañamiento del supervisor/a reflexionamos sobre lo hecho, las emociones implicadas en ello (miedos, inseguridades, preocupaciones), rescatando lo que consideramos buenas prácticas.
- El valor de la palabra y las relaciones en los procesos de acompañamiento y/o supervisión. El instrumento que nadie nos puede negar somos nosotros mismos y nuestra palabra, así como el poder sanador de la propia relación (el vínculo). O en palabras de Fernández y Ponce de León:  
  
“El pilar fundamental de la intervención lo conforma la relación interpersonal establecida entre el usuario y el trabajador social. En ella el profesional deberá desplegar cualidades como la creatividad, la improvisación, la racionalidad, la espontaneidad, flexibilidad, rigor metodológico, recursividad, tecnicismo y la paciencia”.
- Una forma de hacer que parte de las experiencias y emociones de las personas, que en sus interacciones logran generar conocimientos por métodos insospechados. Algunas autoras

en Trabajo Social ya han puesto en valor las técnicas narrativas y la utilidad de la práctica reflexiva. Dice Sicora:

“La intuición y el uso de otros componentes inherentes al «carácter artístico» de las profesiones involucradas son reconocidos por los operadores (Trabajadores Sociales) entrevistados como muy importantes para una buena calidad de la intervención, ya que permiten, cuando son usados conscientemente en términos empáticos y de «inteligencia emocional», activar sistemas cognoscitivos coherentes con las especificidades técnicas y de los valores de las profesionalidades involucradas, además de mecanismos de autocorrección de la práctica. (Sicora, 2012, p. 54)

En resumen he vivido varios procesos:

**DECONSTRUCCIÓN** de lo que era como Trabajadora Social: directiva en lugar de facilitadora, protectora en lugar de favorecedora de la autonomía de las personas, presurosa en lugar de respetuosa con el ritmo de las personas y familias.

**RECONEXIÓN** con aspectos esenciales de la profesión: el valor de las personas, el respeto a su autonomía, el reconocimiento a la capacidad de aprendizaje y cambio de que todas las personas disponemos, el arte del trabajo social.

**RECONOCIMIENTO.** De lo que sé, de lo que soy, de lo que aprendo con otras personas, del valor de la lectura y la escritura, de toda la sabiduría que acumula esta profesión en la que llevo 30 años.



## Supervision as accompaniment in moments of professional crisis. Accompanying who they accompany

### 7. Agradecimientos

A Jesús y las compañeras/os de los cursos de Mitxlana-Gingko.

A Carlos, que todo lo hace posible.

### BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Idañez, María José (1994) *Introducción a la supervisión*. Argentina: Ed. Lumen. Colección Política, Servicios y Trabajo Social.

Ariño- Atuna, Mirem.; Berasaluze, Ainhoa.; Epelde-Juaristi, Maddalene y Overjas-Lara, Charo. (2023) Social Transformation Through Supervision. in Participatory Action Research. En *Made to Measure. Future(s) for Democracy? Views from the Basque Atalaia*. Contributions to Political Science. Julen Zabalo Igor Filibi, Leire Escajedo San-Epifanio Editors (pág. 305-326). <https://doi.org/10.1007/978-3-031-08608-3> <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-031-08608-3.pdf?pdf=button%20sticky> (consultado 30/10/2023)

Ariño- Atuna, Mirem; Berasaluze, Ainhoa; Epelde-Juaristi, Maddalen. y Overjas-Lara, Charo (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. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8596614> (consultado 30/10/23)

Caparrós Civera, Neus y Cuesta Ruíz-Clavijo, Ana Belén (coordinadoras) (2022) *El acompañamiento en la intervención social. Estudio de casos desde el Trabajo Social*. México: Ed. Praxis.

Carbonero Muñoz, Domingo (2022) Trabajo Social, acompañamiento y evolución de los Servicios Sociales en La Rioja. Vol. 80 (2022), núm. 156 *Miscelánea Comillas* (pp. 127-149) <https://doi.org/10.14422/mis.v80.i156.y2022.008>

Consejo General de Trabajo Social. (2022). *Modelo del Sistema Público de Servicios Sociales que defiende el trabajo social*.

<https://www.cgtrabajosocial.es/publicaciones/modelo-del-sistema-publico-de-servicios-sociales-que-defiende-el-trabajo-social-digital/123/view>

Departamento de Justicia, Trabajo y Seguridad Social del Gobierno Vasco. (2001) *El acompañamiento y los procesos de incorporación social: guía para su práctica*. Vitoria-Gasteiz, Eusko Jaurlaritz. <https://www.ifbscalidad.eus/es/practicas/exclusion-social/practica/pr-447/> (consultado 29/10/2023)

Fernández García, Tomás; Ponce de León Romero, Laura. *El proceso de intervención en el Trabajo Social con casos: una enseñanza teórica-práctica para las Escuelas de Trabajo Social*. UNED. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj89Iuk77SCAxXZV6QEHXqbBX8QFnoECCoQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F2002376.pdf&usg=AOvVaw21dCXVjOwph7i3iMtltim&opi=89978449> (consultado 8/11/2023)

Fombuena Valero, Josefa. (coord) (2012) *El trabajo social y sus instrumentos. Elementos para una interpretación a piacere*. Valencia: Ed. Nau Libres.

Gómez García, Myriam. (coord.) (2012) *El acompañamiento como método de intervención en los procesos de inclusión: nuevas reflexiones*. Red navarra de lucha contra la pobreza y la exclusión social. [https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1457688781\\_rc128\\_manualacompanamientosocial\\_eapnnavarra.pdf](https://www.plataformaong.org/ARCHIVO/documentos/biblioteca/1457688781_rc128_manualacompanamientosocial_eapnnavarra.pdf) (consultado 29/10/2023).

Hernández-Aristu, Jesús (1990). *Acción comunicativa e intervención social*. Madrid: Popular.

Hernández Aristu, Jesús (compilador). (1999). *La Supervisión: calidad de los servicios. Una oportunidad para los profesionales de ayuda*. Navarra: Ediciones Eunete.

Hernández-Aristu, Jesús. (2002). La supervisión como sistema de evaluación continua que garantiza la calidad de los servicios. *Documentación Social. Revista de Estudios Sociales y Sociología Aplicada*, (128), 219-240.

Hernández Aristu, Jesús (compilador) (2018). *Siempre mejorando lo presente. Coaching y supervisión al servicio de personas y organizaciones*. Navarra: Ediciones Eunete.

Hernández Aristu, Jesús. (2019). *Pensar con el corazón, actuar comunicativamente. Asesoramiento Social para profesionales que ayudan*. Ediciones Eunete.

## La supervisión como acompañamiento en momentos de crisis profesional. Acompañando a quiénes acompañan

Hernández Aristu, Jesús. (2021). *Identidad, resonancia y construcción del sentido (orientación, supervisión y coaching)*. Círculo rojo.

Hernández, Manuel; Raya Diez, Esther. (2014) "Acompañar los procesos de inclusión social. Del análisis de la exclusión a la intervención social". *Revista Trabajo Social* 16. (pp. 143-156). Bogotá: Departamento de Trabajo Social, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Nacional de Colombia.

Kessel (van), Louis. (2000). La Supervisión. Una contribución necesaria a la calidad de la competencia profesional, ilustrada por el concepto de supervisión utilizado en los Países Bajos. En Hernández Aristu, J. (Comp), *La supervisión. Un sistema de asesoramiento y orientación para la formación y el trabajo* (pp. 89-120). Valencia: Nau Libres. [https://www.researchgate.net/publication/239705394\\_La\\_Supervision\\_Una\\_contribucion\\_necesaria\\_a\\_la\\_calidad\\_de\\_la\\_competencia\\_profesional\\_ilustrada\\_por\\_el\\_concepto\\_de\\_supervision\\_utilizado\\_en\\_los\\_Paises\\_Bajos](https://www.researchgate.net/publication/239705394_La_Supervision_Una_contribucion_necesaria_a_la_calidad_de_la_competencia_profesional_ilustrada_por_el_concepto_de_supervision_utilizado_en_los_Paises_Bajos)

Montagud Mayor, Xavier. Complejidad, reflexividad y autoetnografía. Las posibilidades de la investigación narrativa en la mejora de la práctica profesional. *Trabajo Social Global*, 5(9): 3-23 (2015). [<http://hdl.handle.net/10481/39328>] <https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/ARTREV/5304729> (consultado 1/11/2023)

Planella, Jordi. (2016). El acompañamiento social. Barcelona: UOC. Recuperado 5/11/2023 <https://fundacion-rama.com/wp-content/uploads/2023/02/3069.-Acompanamiento-social-Planella.pdf>

Puig Cruells, Carmina. (2016). La supervisión en la acción social. Una oportunidad para los profesionales. Tarragona: URV. DOI:10.17345/9788484244059 <http://llibres.urv.cat/index.php/purv/catalog/book/211>

Riera Adrover, Joan Albert, Campos Vidal, José Francisco, Cuartero Castañer, M. Elena. (2022). El enfoque centrado en las soluciones en la práctica del Trabajo Social. *Cuadernos de trabajo social*, 35(2), 17-138.

Sánchez Cano, Ricardo J. (2010). Supervisar en tiempos de crisis. *Zerbitzuan* N° 49. (pp. 135-145) <http://www.zerbitzuan.net/documentos/zerbitzuan/Zerbitzuan47.pdf>

Sicora, Alessandro. (2012) Práctica reflexiva y profesiones de ayuda. *Alternativas*, 19, 2012, pp. 45-58 <https://rua.ua.es/>

[dspace/bitstream/10045/26719/1/Alternativas\\_19\\_03.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/26719/1/Alternativas_19_03.pdf) (consultado 8/11/2023)

Tonon, Gabriela. (2004). La supervisión en Trabajo Social: un espacio de prevención. *Boletín electrónico Sura*. <https://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/sura/sura-0091.pdf> (consultado 5/11/2023).

Vicente Zueras, Irene. (2012) La supervisión profesional. Más allá de la suma de oportunidades. En Fombuena Valero, Josefa. (coord) (2012) *El trabajo social y sus instrumentos. Elementos para una interpretación a piacere*. (pp. 191-208) Valencia: Ed. Nau Libres.