

Supervisión en organizaciones: ¿Quién ayuda a los que ayudan? Una mirada desde la práctica

Mgtr. Ana María Cáceres

Universidad del Valle de Guatemala

Colegiada Activa No. 5117

Mgtr. Franz Kernjak

Servicio Civil para la Paz

Agencia de Cooperación Alemana-GIZ

*Resumen: La Supervisión Psicosocial (SP) surge en Guatemala como una necesidad dirigida hacia el autocuidado de l*s profesionales que trabajaban con sobrevivientes de diversas violencias. Las intervenciones, que en su mayoría son grupales, tienen como objetivo mejorar la calidad del trabajo y las relaciones entre l*s profesionales y sus client*s (Belardi, 2002)¹. Este artículo se basa en el contenido de entrevistas realizadas a cinco supervisoras psicosociales guatemaltecas² y muestra la experiencia en la aplicación de la SP en el contexto del país. Se exponen los retos y se hacen recomendaciones sobre el abordaje conceptual, cambios metodológicos, futuras investigaciones y alianzas profesionales.*

Palabras claves: autocuidado, sensibilidad cultural, equipos de trabajo, prevención, supervisión psicosocial.

Supervision in Institutions: Who Helps Those Who Help? A View from Practice

Abstract: Psychosocial Supervision (PS) emerges in Guatemala as a need directed towards the self-care of professionals who work with surviving victims of different types of violence. The approach has its roots in European influences and integrates different theoretical models; it involves processes of consultation and reflection among diverse work environments. Interventions, which are mostly done in groups, attempt to improve the quality of work and the relationships between professionals and their clients (Belardi, 2002). This article focuses on the content analysis of five interviews of supervisors who have experience in the application of Psychosocial Supervision in the Guatemalan context. It discusses the challenges in the field and offers recommendations concerning the conceptual and methodological approaches to the subject, as well as future research and professional alliances.

Keywords: self-care, cultural sensitivity, work teams, prevention, psychosocial supervision.

1 Las traducciones al español de las citas en alemán fueron realizadas por FK.

2 Agradecemos a las Supervisoras Psicosociales entrevistadas: María Renée González Rodríguez, Ana María Jurado, Vilma Duque, Irma Judith Lorenzen y Olga Alicia Paz Bailey.

Nota de autoría: Ana María Cáceres, Doctorado en Psicología Aplicada, Departamento de Psicología, Universidad del Valle de Guatemala, Guatemala, cac02105@uvg.edu.gt; Franz Kernjak, asesor temático del Servicio Civil para la Paz/ agencia alemana de cooperación SCP/GIZ, Guatemala, franz.kernjak@giz.de.

Nota sobre la inclusión por género: Por respeto y afirmación a la libertad académica que caracteriza a este número especial y por la congruencia tanto con los valores profesionales como las investigaciones contemporáneas que reconocen al género conceptualizado como un continuo se hace uso de la * para enfatizar la equidad de género en el escrito. Como el idioma no es estático, sino sigue al pulso del tiempo, pensamos que todas propuestas innovadoras son bienvenidas. No se usa la * en textos originales de l*s autor*s citad*s o de las citas directas de las personas entrevistadas.

Ilonem pataq moloj: ¿jachintaq ke tob'anik chikech ri aj tob'anelab'? Ukayeb'al ri b'amb'al chak

Nuk'tajem Ch'ob'onik: *Ri una'ik - uchomanik'ri'ewinaqil (UE) xk'astaj uwach pa Iximulew, jun nimalaj rajowoxik rech ri loq'ib'al kech ri ajchakunelab'kech ri winaqil kiriqom je'likataq k'ax. Ri solb'al kech kuk'jupuq winaq k'o ub'eyal e kuya'ri je'likalaj k'aslem, je'lik tzijonem chikixo'l re etal tzij, ruk'ri ilonem. (Belardi, 2002). We tzij ri', k'o urab' pa le k'otom tzij xb'an chikech ri aj ilonem no'jib'al kech winaqil rech Iximulew, e ku ya'ub'ixikalil ri etamab'al (UE) jas kuna'o, jas ka ki chomaj, jas ki no'jib'al ri ajtinamit winaqil. Ka ya'ub'ixik, ri rojowoxik ka b'amb'ex ruk'ri chak, e ruk'ri uk'otik uwach ri no'jib'al.*

Tzij k'utunik: nuloq'ibal, una'ik uwach ukayeb'al tinamit, wupuq ajchakunelab', uq'atexik uwach, una'ik- uchomanik ri ewinaqil.

¿Cuáles son los servicios que se prestan a l*s profesionales de la salud en relación a su autocuidado? y ¿cómo surge la SP en Guatemala, con qué experiencias se cuenta y qué retos podemos identificar para la SP? Cóbar (2012) indica que Guatemala se encuentra ante el reto de promover la cultura de la supervisión, reconociendo la importancia de ésta como un proceso continuo y sistemático. Falender, Shafranske y Falicov (2014) proponen una supervisión que aplique competencias que abarcan conocimientos, destrezas y actitudes, las cuales toman en consideración el contexto global e histórico, incluyendo el impacto de las transiciones geográficas, el escenario político, las concepciones de la ética y los valores culturales. Integrando la visión de Cóbar y la propuesta de Falender y colaborador*s, se puede considerar que hay una variedad de formas de supervisión que responden a las necesidades del contexto, y entre las que se encuentra la SP. El presente artículo pone el foco en esta supervisión, denominada en Guatemala “Supervisión Psicosocial”.

La SP surge en Guatemala como una necesidad dirigida hacia el autocuidado, particularmente la prevención del estrés traumático secundario o la fatiga de compasión de l*s profesionales que en su mayoría trabajaban con

sobrevivientes del conflicto armado interno y se encontraban participando en el Diplomado en Psicología Social y Violencia Política (www.universia.com.gt/estudios/usac/maestria-psicologia-social-violencia-politica/st/176613), implementado por la Universidad Rafael Landívar de Guatemala (URL), la Universidad San Carlos de Guatemala (USAC) y el Equipo de Estudios Comunitarios y Acción Psicosocial (ECAP).

Después de realizar los primeros grupos que buscaban ayudar a quien ayudaba, se da inicio a la propuesta de formar profesionales en supervisión, buscando adaptarla a las necesidades del contexto guatemalteco. Si bien ya existían servicios similares a la SP en Guatemala desde 1998 (ECAP), en Centro América desde 1990 (ASPAS - Asociación de Psicoanálisis crítico social y ASISTE - Asociación de Psicodrama y Teatro Espontáneo de Costa Rica) y en México desde 1984 (EMPS – Escuela Mexicana de Psicodrama y Sociometría), fue a partir de 2006 que se empezaron a formar profesionales específicamente en el modelo de SP (Sandoval, 2015), facilitado por la Universidad Phillips de Marburgo, Alemania a través de la agencia de cooperación Alemana - GTZ (Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit).

Este artículo describe el recorrido, conformación y aplicación de la SP en Guatemala, por medio de entrevistas a cuatro supervisoras y a la responsable del programa de SP en ECAP. En Guatemala se han formado aproximadamente 50 supervisor*s psicosociales, alrededor del 95% de ellas son mujeres y respetando ese hecho se dio preferencia para las entrevistas a la voz femenina. La modalidad en la que se presenta la información para este artículo es a través de segmentos de las entrevistas realizadas a las supervisoras psicosociales, que se van entrelazando dentro de una discusión.

Antecedentes históricos de la Supervisión Psicosocial en Guatemala

Guatemala vivió durante 36 años un conflicto armado interno y después de la firma de la Paz en 1996, muchas organizaciones no gubernamentales (ONGs) empezaron a atender a l*s sobrevivientes de la guerra civil. Una de las iniciativas que se realizaron fue el mencionado “Diplomado de Psicología Social y Violencia Política” donde l*s participantes notaron la necesidad del autocuidado para l*s profesionales que cursaban el diplomado.

Una de las supervisoras entrevistadas, la terapeuta Irma Judith Lorenzen, facilitadora en el diplomado, observó “...*el desgaste, sufrimiento y problemas psicológicos que... tenían. Entonces allí mismo se abrió... la necesidad, en primer lugar... porque ellos estaban trabajando con organizaciones, comunidades y personas en individual. Recuerdo... unas chicas que trabajaban con niños, estaban totalmente cargadas. Se trataba de apoyarlas a que pudieran elaborar esa situación, pero también trabajar de otra manera. ¿Por qué? Porque era gente que venía muy cargada de lo de*

la guerra” (comunicación personal, 5 de octubre, 2015).

La mayoría de l*s participantes del diplomado estaban también afectad*s por el conflicto armado y necesitaban un proceso terapéutico de elaboración de sus propias afectaciones, heridas o traumas. L*s participantes hablaron de “*quién ayuda a l*s que ayudan”, refiriéndose a sí mism*s y a la necesidad de procesos de autocuidado. Lorenzen indicó que l*s estudiantes del diplomado “... traían una situación de sufrimiento previo muy grande, más lo que pasaba con el trabajo y más lo que el diplomado movilizaba... se pensó... podíamos hacer un grupo de contención. Nunca se habló de terapia porque eso también saca ronchas... Había una necesidad muy grande y a la par de eso la resistencia”* (comunicación personal, 5 de octubre, 2015). En este sentido se puede afirmar que fue una necesidad detectada justo a tiempo, tal como el reclamo a crear espacios y grupos para implementar intervenciones de autocuidado para prevenir un trauma vicario o secundario.

Otra de las entrevistadas, Olga Alicia Paz Bailey, supervisora psicosocial y directora de ECAP de 1999 a 2003, quien en ese momento participó en estos grupos indicó, “*éramos como 8 o 10... y disponemos que el trabajo nos estaba afectando, porque no era nada fácil estar escuchando todos los días testimonios horribles. Allí invitamos a esta psicóloga a trabajar con nosotros... La primera sesión fue por medio de muñecos, usaba una técnica para medir la relación dentro de los grupos que viene del Psicodrama... eso nos ayudó muchísimo para identificar nuestros problemas y cómo nos sentíamos con nuestro trabajo”* (comunicación personal, 12 de octubre, 2015).

Paz Bailey comentó sobre encuentros de intercambio de experiencias a nivel internacional “...empezamos a tener intercambios con América Latina, con Chile, Argentina, Perú, Brasil, Colombia, organizaciones como ECAP... nos empezamos a juntar una vez al año para ver cómo nos podíamos apoyar. Pero allí yo ya empecé a escuchar el término ‘quién ayuda a los que ayudan’. Empezamos a trabajar e impulsar ese tipo de procesos, empezamos a pensar con ECAP que era importante trabajar con el personal” (comunicación personal, 12 de octubre, 2015).

En este sentido ECAP solicitó una primera intervención de supervisión y asesoría institucional en 1998 y desde el año 2005 se mantienen los procesos de SP en forma permanente para sus equipos de trabajo. Vilma Duque, actual responsable del programa de SP de ECAP y otra de las entrevistadas comentó en el año 2004 se invitó a Elisabeth Rohr para hacer unos pequeños talleres y dar a conocer la supervisión. *Los profesionales de la red empiezan a conocer la supervisión, ella nos supervisaba en ese espacio, pero vemos que es necesario formar profesionales en Guatemala que puedan cubrir esa necesidad y así es como con Elisabeth empezamos a desarrollar una propuesta curricular, tomando en cuenta las necesidades en Guatemala* (comunicación personal, 9 de noviembre, 2015).

¿Qué es la Supervisión Psicosocial?

Belardi (2002) indica que “la meta general de la supervisión es mejorar el trabajo de los consultantes (supervisandos). Con eso se refiere a los resultados del trabajo, a las relaciones de trabajo entre los colegas y clientes y a los contextos organizacionales” (Belardi, 2002, p. 15). El eje fundamental es ver por un lado la propia salud mental

del supervisand*, la cual se ve reflejada en la calidad de trabajo y por el otro, cómo la organización sirve a lo máximo a l*s clientes en el contexto social dado. Rohr (2005) indica que dentro de las organizaciones existen problemáticas, tensiones y resistencias, y que desde una perspectiva psicoanalítica, las organizaciones son vistas como un organismo vivo. Éstas, además de construir una identidad corporativa, también crean una dinámica inconsciente que dirige los procesos laborales y productivos los cuales inciden sobre el éxito o fracaso de una organización.

Belardi hace dos distinciones importantes en relación a la supervisión: “Primero, el enfoque de la supervisión no es la psicoterapia o consejería, en este sentido no se trata prioritariamente de problemas personales y/o familiares. Segundo, en la supervisión alemana la vigilancia, el control o preguntas puramente profesionales de la profesión correspondiente juegan un papel secundario” (2002, p. 15).

Según Duque, la expresión “Supervisión Psicosocial” se creó para el contexto guatemalteco ya que el término supervisión por sí mismo provocó en l*s supervisand*s ideas de “control” o de cuestionar el trabajo o las personas, “...entonces al principio había cierto cuestionamiento de la supervisión porque se asociaba a control y siempre estábamos diciendo que esta supervisión no tiene nada que ver con control” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2015). Paz Bailey también comentó “discutimos por qué llamarle supervisión, ‘esto en Guatemala no va a pegar’ porque la gente al oír supervisión va a pensar que le estamos evaluando el trabajo” (comunicación personal, 12 de octubre, 2015).

La SP, de acuerdo a cómo lo explicaron las supervisoras entrevistadas, es enfocada a crear espacios de reflexión para equipos de trabajo sobre temas que surgen del contexto laboral. María Renée González, supervisora psicosocial y otra de las entrevistadas, dice de la SP *“el espacio es para aliviar o descargar tensiones, que han vivido por el tema del trabajo o en el espacio laboral. También es un espacio de intercambio de experiencias, en la medida que los participantes del grupo van compartiendo cómo se sienten, qué han vivido, cómo perciben situaciones, eso le hace un ‘click’ a los demás, y eso ayuda a sentir la confianza a expresarse o a darse cuenta de cosas”* (comunicación personal, 15 de noviembre, 2015).

Por su parte, Gotthardt-Lorenz y Schüers (1997) describen la supervisión como *“un instrumento para afrontar en forma calificada planteamientos de problemas profesionales”* y especifican que *“el objeto de la supervisión es la reflexión sobre relaciones laborales y de procesos laborales en cuanto estos tienen importancia para el contexto profesional”* (p. 14). Según Belardi (2002) *“el asesor ayuda al cliente únicamente a reconocer su problema para que el cliente mismo lo pueda resolver. La responsabilidad profesional del asesor es para el proceso de la asesoría, sin embargo no para los contenidos o resultados del proceso”* (p. 71). En este sentido, l*s supervisor*s guían el proceso para que l*s supervisand*s lleguen a obtener resultados positivos a través de la reflexión y el análisis. González explica que para ella la función como supervisora es *“... formular preguntas adecuadas para que el grupo pueda entender lo que está pasando...qué están viviendo en el contexto laboral... en la supervisión psicosocial grupal existe la posibilidad de retroalimentación entre los*

participantes del grupo” (comunicación personal, 15 de noviembre, 2015). Paz Bailey también explica *“tenés un grupo de 8 o 10 personas y preguntas: ‘¿quién tiene un caso?’ se discute qué caso se va a analizar y se analiza entre todos, entonces esta persona tiene la retroalimentación de 8 profesionales como ella, que saben del trabajo, pero que desde fuera puedan analizar el problema, igual que la supervisora también puede analizar el problema”* (comunicación personal, 12 de octubre, 2015).

Para Ana María Jurado, psicóloga y psicoterapeuta que realizó grupos de SP, hay factores curativos que provienen de la terapia grupal y que ella aplicó para la SP, como por ejemplo *“... el trabajo en el aquí y ahora, la dinámica que se establece entre los miembros...el hecho que ciertas personas se reúnan en grupo en determinada hora, bajo determinadas reglas, con normativas, que ellos mismos las ponen, que es democrático, ellos ponen el tema... y que el terapeuta maneja las dinámicas que se dan en los grupos, y las pone sobre el tapete, y habla sobre ellas, y pregunta, por ejemplo cómo se siente respecto a eso, y socializa si los demás se sienten igual, cómo lo resolvieron los otros, que pueden apoyar unos a otros”* (comunicación personal, 28 de septiembre, 2015).

Según la formación profesional de l*s supervisor*s se pueden aplicar diferentes métodos y técnicas. Buer (1999) propone diferenciar entre el “formato” (encuadre) como la terapia, la formación, etc., y el “procedimiento” como psicoanálisis, psicodrama, etc. Duque señala los principales conceptos que fundamentan la SP, *“la formación en supervisión es muy amplia, toma elementos de diferentes fuentes, de la sociología, psicología, teoría grupal, teoría organizacional y teoría del conflicto.*

... es una formación práctica que se alimenta de diferentes fuentes teóricas. Fuimos viendo que en Guatemala era muy útil, porque todos los teóricos de las teorías grupales es gente que trabajó en contextos de posguerra, muchos de los teóricos son judíos que huyeron de sus países de origen, entonces han desarrollado mucho una teoría que está muy vinculada a condiciones extremas, entonces por allí hemos ido viendo que hay teorías universales.”

Duque también hace mención sobre cómo l*s supervisor*s van integrando intervenciones que consideran propicias al grupo “*si yo analizo mi práctica y la de mis colegas hay una integración desde la propia formación y desde las propias experiencias a esa base de conocimiento que se recibe a través de la formación, se incorporan nuevos elementos*” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2015). Si tenemos por ejemplo como formato la supervisión y como procedimiento el psicodrama, podríamos hablar de una supervisión psicodramática como lo sugiere Paz Bailey “*... con alguna técnica que tu tengas del psicodrama, todo cambia. El problema que tiene el grupo es que hay silencios muy profundos, y los guatemaltecos como somos... y a veces es bueno mover a la gente para apoyarlos a hablar*” (comunicación personal, 12 de octubre, 2015).

En esta dialéctica entre formato y procedimiento, Buer enfatiza el rol de l*s supervisor*s como “trabajadores profesionales de relaciones”, quienes deben manejar tanto el formato necesario como el procedimiento adecuado para poder lidiar con la tarea (Buer, 1999, p. 20).

¿Para qué sirve la Supervisión Psicosocial?

Un trifoliar interno de ECAP (www.ecapguatemala.org.gt) sugiere diferentes resultados

de la SP: a) a corto plazo se mejoran las relaciones laborales y las comunicaciones que se tornan más eficientes, también se elaboran estrategias de afrontamiento y se previene el desgaste emocional; b) a mediano plazo, se puede favorecer la salud integral del personal, asegurar y mejorar la calidad de servicios, prevenir crisis, conflictos y entrenar para la tolerancia; c) a largo plazo, se pueden facilitar procesos de aprendizaje personal, profesional, de los equipos y sus instituciones.

Duque explica algunos resultados percibidos en las personas que participaron en la SP “*siento que hay mucho crecimiento personal, ... las personas no ven salidas y veo que a través de estos procesos grupales las personas reconocen sus propias potencialidades, entonces se empoderan y están en capacidad o de poner límites o de decir hasta aquí,...*” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2015). Sin embargo hace mención que aún es difícil alcanzar cambios dentro de la institución donde se hace la supervisión “*... hemos visto muy poco cambio en la relación con los superiores o en las relaciones con las condiciones de trabajo en sí... lo estructural, prácticamente no se ve mucho*”.

Duque enfatizó los retos a futuro para que la SP se extienda a nuevos contextos, alcanzar espacios para prevenir que el conflicto escale y que las personas ya no sepan cómo lidiar con la problemática, “*... los retos a futuro es lograr que este tema vaya entrando a cualquier contexto, sea en lo privado o público, y que sirviera para ir visualizando lo importante que es el trabajo y la satisfacción en el trabajo... el potencial el potencial humano, que para mí en Guatemala me parece que está aplastado, reprimido, por la historia y por mu-*

chas condiciones” (comunicación personal, 9 de noviembre, 2015).

Condiciones y dificultades para la Supervisión Psicosocial

En general y según el modelo de l*s supervisor*s que trabajan en ECAP la SP se realiza con equipos de trabajo una vez al mes, con una duración aproximada de tres horas por sesión. Se puede tratar también de intervenciones individuales de aproximadamente una hora y media por mes. Según González, la regularidad en la intervención es una condición importante para que el proceso de SP pueda ser exitoso. En cambio, cuando hay interrupciones o l*s integrantes de los equipos faltan a las sesiones, esto provoca incertidumbres y fragmenta el proceso de la supervisión. Según Duque, en la práctica, se ha observado que existe dificultad específica para mantener la regularidad, lo que provoca frustraciones en l*s supervisand*s y en l*s supervisor*s.

Hay altas expectativas por parte de l*s supervisand*s y sus organizaciones para resolver rápidamente las necesidades y demandas emergentes, que necesitarían un proceso más largo. El modelo de supervisión que proviene de Europa es procesal y requiere su tiempo, además de tener un carácter preventivo. En Guatemala la realidad y necesidades son diferentes a las europeas; es aquí donde se evidencian las adaptaciones al contexto guatemalteco. Las personas y los equipos de trabajo son muy cargados emocionalmente, trabajan en sus límites y bajo contextos laborales difíciles, con necesidad de contención y herramientas de autocuidado o con la necesidad de mediación de conflictos en equipos o entre equipos y sus organizaciones.

Se necesitan condiciones básicas como el espacio físico. Específicamente, las sesiones deberían desarrollarse en un lugar ajeno al de la organización donde se trabaja, si no, l*s supervisand*s rápidamente tienen la sensación de “ser escuchad*s” y pierden la posibilidad de hablar libremente.

Jurado explica sobre la posibilidad de expresarse libremente “... *se necesita que el supervisor pueda estudiar las características del grupo con algunas premisas... esa dificultad para hablar, y ese temor a los jefes, esa desconfianza básica que hay... que viene ancestral, pienso, no es sólo de ahorita, viene de toda la vida. Nosotros somos un país de silencio. Entonces eso tiene que reflejarse en los grupos de trabajo*” (comunicación personal, 28 de septiembre, 2015). Es decir, se deben tomar en cuenta las características culturales del país y también las diferencias entre las culturas en el mismo país, siendo Guatemala un país multicultural.

Perspectivas multiculturales.

Como lo sugieren Chin, Petersen, Mei Nan y Nicholls (2014) las competencias en la supervisión deben incluir destrezas, conocimientos y actitudes que honren la cultura y la diversidad y que promuevan el enfoque ecológico multidimensional, la autorreflexión sobre los valores personales y el respeto por la diversidad de l*s otr*s. La comprensión de las conductas y funciones del presente, la influencia de los eventos del pasado, las experiencias de vida y la cultura pueden promover el cambio terapéutico y también una supervisión efectiva.

En la SP se evidencian las competencias multiculturales de l*s supervisor*s al hacer adaptaciones pertinentes a las necesidades que son únicas en el contexto, tomando en cuenta la historia, cultura, región, aspectos sociales, económicos, de poder y de traumas vividos. Desde la supervisión, las competencias multiculturales implican el reconocimiento de las propias características culturales y sesgos de l*s supervisor*s, el conocimiento de las características y la cosmovisión de l*s supervisand*s y la consideración de estrategias de intervención culturalmente apropiadas (Sue, Arredondo y McDavis, 1992). Todas estas condiciones son tomadas en cuenta en la relación con l*s clientes, l*s supervisand*s, y l*s supervisor*s (Falender, Shafranske y Falicov, 2014).

No es lo mismo prestar SP a un grupo de promotor*s de salud mental que son originari*s de un pueblo indígena y tampoco es lo mismo si un* psicólogo* originari* de un pueblo indígena atiende como supervisor* a un grupo mestizo. Son temáticas de competencias culturales importantes en el trabajo diario en SP, las cuales deben ser parte de la reflexión en la formación de las supervisor*s.

Perspectivas institucionales.

En el caso de la SP en organizaciones, tal como la implementa ECAP, es necesario que se respeten las jerarquías dentro de las mismas y que se formen grupos de supervisand*s según la jerarquía a la que pertenecen. Esto es en función de disminuir dinámicas de miedo (Puehl, 1998) y posibilitar justamente la reflexión sobre estructuras y jerarquías sin que jef*s o subordinad*s impidan la libre expresión con su presencia dentro del grupo. Cada nivel jerárquico también tiene diferentes

tareas y responsabilidades en una organización y según este modelo, se deben reflexionar en el nivel jerárquico correspondiente. Por último, es preciso mencionar también la dificultad en Guatemala para cubrir los costos que implica la SP y todavía hace falta investigación, una sensibilización más amplia sobre los impactos positivos que tiene la SP en l*s emplead*s, sus organizaciones y sobre todo sobre la calidad misma del trabajo.

Conclusiones y recomendaciones

Como expresaron las supervisoras psicosociales entrevistadas para este artículo, en Guatemala el personal de muchas organizaciones, ya sea sector público como privado, trabaja bajo condiciones difíciles y/o extremas, lo cual reclama soluciones rápidas y cambios significativos. Dadas estas circunstancias, se recomienda realizar investigaciones a profundidad sobre las necesidades que existen en el contexto guatemalteco y sobre los efectos positivos y límites que tiene la SP. También se subraya la importancia de llevar una discusión y formación continua sobre el modelo de la SP por las siguientes razones:

a) Para l*s supervisor*s y las organizaciones que les ofrece el servicio de la SP, todavía no queda muy claro de qué se trata y para qué puede servir exactamente. Para un trabajo exitoso es fundamental que haya un entendimiento de las partes involucradas sobre lo que se ofrece y lo que se puede esperar como resultado.

b) El modelo de la SP descrito en este artículo proviene de raíces teórico-metodológicas y del contexto socio-político europeo-alemán y se invita a pensar sobre la posibilidad de hacer adaptaciones o cambios para poder dar una respuesta adecuada a las necesidades y posibilidades de l*s participan-

tes en Guatemala, mientras se profundiza la reflexión sobre la dialéctica del “formato” y “procedimiento”.

c) La enseñanza e implementación de un modelo de intervención como la SP requiere una proyección de resultados esperados a largo plazo (por ej., diez, veinte años) lo cual depende de un encuadre institucional fuerte para garantizar su continuidad y calidad.

d) Según los antecedentes históricos de la SP en Guatemala se puede constatar la importancia de hacer alianzas entre universidades y organizaciones como ECAP, que no sólo posibilitan la formación de sus emplead*s, sino que también aplican la SP sistemáticamente con sus equipos de trabajo. Al hacerlo, se puede aunar la teoría, la formación y la reflexión en la práctica así como posibles investigaciones.

e) Para poder realizar las investigaciones recomendadas es necesario cumplir con las condiciones éticas indispensable en investigación buscándose, por ejemplo, la forma más apropiada de contar con los consentimientos informados de l*s supervisand*s, si bien eso sería un reto adicional por las condiciones de la desconfianza generalizada en Guatemala.

Como siguiente paso se invita a una alianza entre las universidades implicadas en la formación de l*s supervisor*s para posibilitar la investigación de los impactos, las discusiones teórico-metodológicas y también de los límites (factores de inclusión o exclusión) de la SP en el contexto guatemalteco y buscar fondos específicamente para la investigación. Ψ

Referencias

- Belardi, N. (2002). *Supervision: Grundlagen, techniken, perspektiven* [Supervisión: Bases, técnicas, perspectivas]. Beck, München: Editorial C.H.
- Buer, F. (1999). *Lehrbuch der supervision* [Libro de texto de supervisión]. Münster, Alemania: Votum.
- Chin, J., Petersen, K., Mei Nan J., y Nicholls, L. (2014). Group supervision as a multicultural experience: The intersection of race, gender, and ethnicity [Supervisión grupal como una experiencia multicultural: La intersección de raza, género y etnicidad]. En C. Falender, E. Shafranske, y C. Falicov (Eds.), *Multiculturalism and diversity in clinical supervision: A competency-based approach* [Multiculturalismo y diversidad en la supervisión clínica: Un enfoque basado en competencias] (pp. 255-272). Washington, DC: American Psychological Association.
- Cóbar, A. A. (2012). *Explorando la experiencia de ser supervisado en egresados de la Maestría en Consejería Psicológica y Salud Mental de la Universidad del Valle de Guatemala*. (Tesis inédita de maestría). Universidad del Valle de Guatemala, Guatemala.
- ECAP. (2015). Recuperado de: <http://www.ecapguatemala.org.gt/plan-estrategico/misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n>
- Falender, C. A., Shafranske, E. P., y Falicov, C. J. (2014). Diversity and multiculturalism in supervision [Diversidad y multiculturalismo en supervisión]. En C. A. Falender, E. P. Shafranske, y C. J. Falicov (Eds.), *Multiculturalism and diversity in clinical supervision: A competency-based approach* [Multiculturalismo y diversidad en la supervisión clínica: Un enfoque basado en competencias] (pp. 3-28). Washington, DC: American Psychological Association.

- Gotthardt-Lorenz, A. y Schüers, W. (1997). Das supervisions verständnis in der community der supervisorInnen [La comprensión de la supervisión en la comunidad de los supervisor*s]. En I. Luif (Ed.): *Supervision, tradition, ansätze und perspektiven in Österreich* [Supervisión, tradición, principios y perspectivas en Austria] (pp. 13-26). Viena, Austria: Orac Verlag.
- Puehl, H. (1998). *Team-Supervision. Von der subversion zur institutionsanalyse* [Supervisión de equipos. De la subversión hacia el análisis institucional]. Goettingen, Alemania: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Rohr, E. (2005). Macht und geschlecht in organisationen [Poder y género en organizaciones]. En R. Haubl, R. Heltzel, y M. Barthel-Roesing (Ed.), *Gruppenanalytische supervision und orgnaisationsberatung. Eine einföhrung* [Supervisión analítica grupal y asesoría organizacional. Una introducción] (pp. 79-98). Giessen, Alemania: Psychosozial-Verlag.
- Sandoval, M. (2015). *La supervisión grupal, antecedentes teóricos e históricos, formas de aplicación y entrevistas a expertos/as* (Tesis inédita de licenciatura). Escuela de Ciencias Psicológicas, Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”, Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala.
- Sue, D. W., Arredondo, P., y McDavis, R. (1992). Multicultural counseling competencies and standards: A call to the profession [Competencias multiculturales y estándares en consejería: Un llamado a la profesión]. *Journal of Counseling & Development*, 70, 447-486.