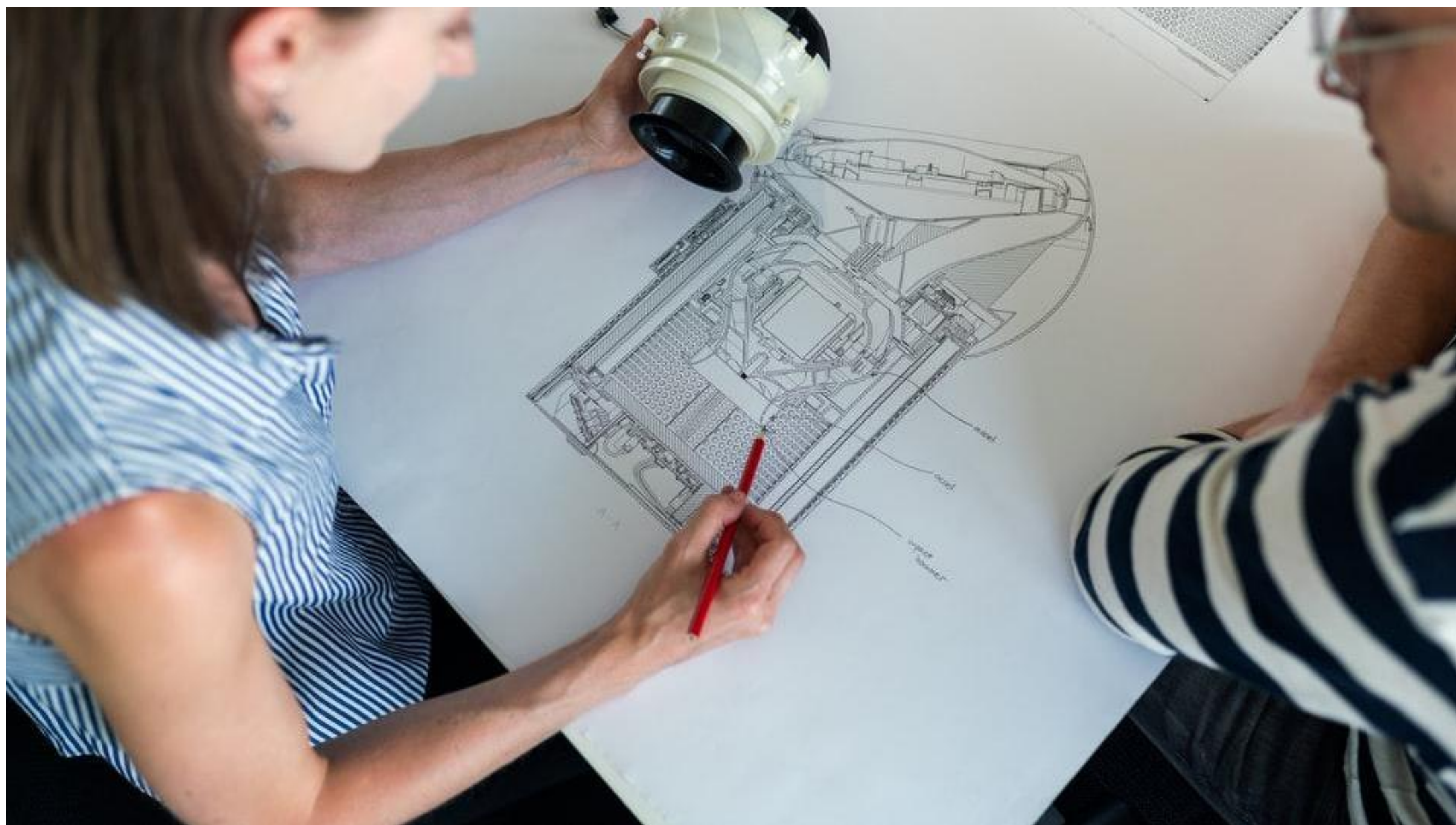


4.5

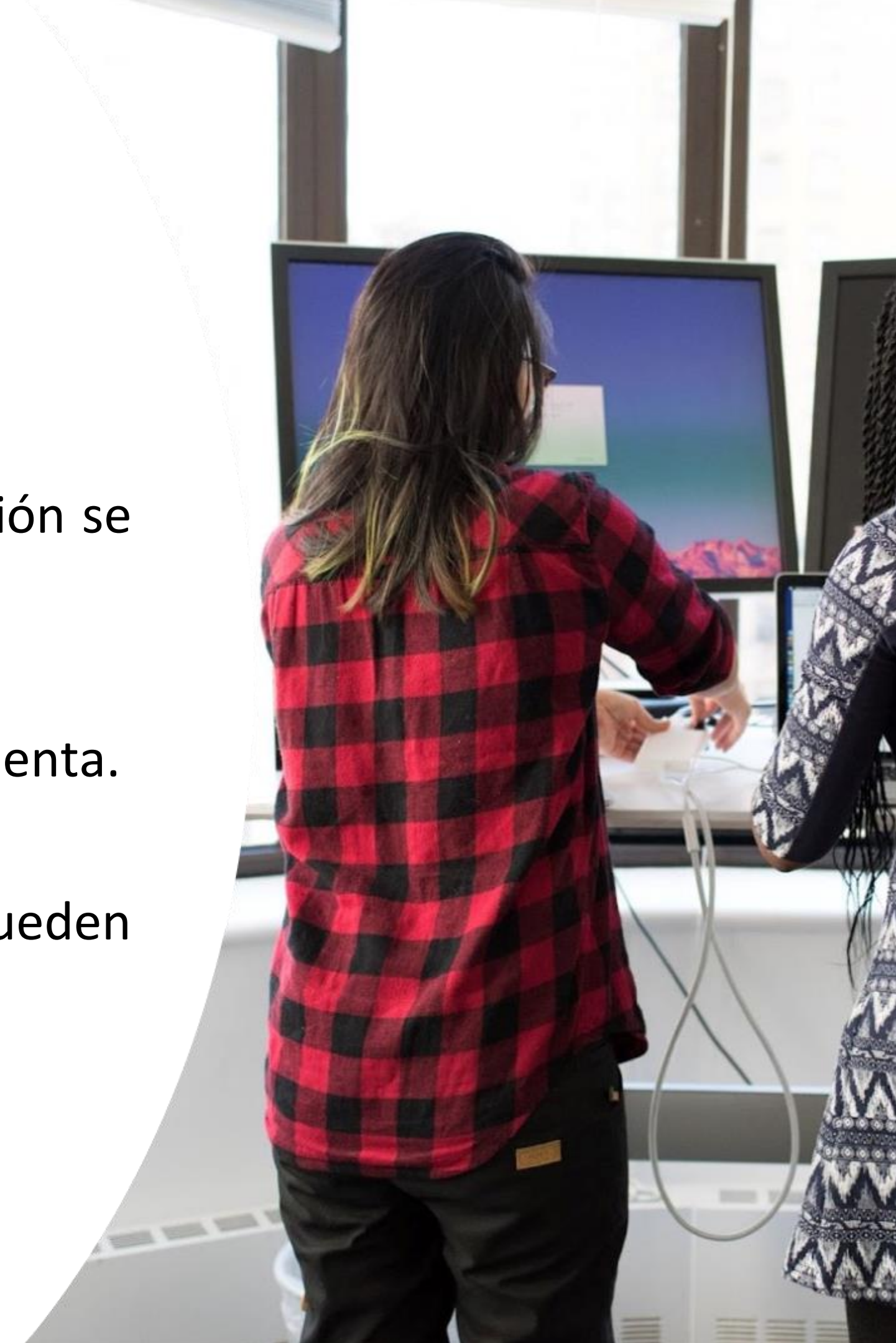
Supervisión



Introducción

En este módulo consideraremos:

- El contexto del programa de mentoría y cómo la supervisión se conecta con ese contexto.
- El propósito de la supervisión.
- Consejos para una supervisión eficaz y temas a tener en cuenta.
- Modelos para una supervisión eficiente.
- Comprender, a partir de breves escenarios, qué temas pueden necesitar ser llevados a la supervisión.



La importancia de la supervisión: suposiciones sobre el contexto

Partimos de la base de que muchas personas pueden formar parte de un sistema de mentoría que **puede adoptar disposiciones** para algún proceso de supervisión. Puede tratarse de una **reunión ocasional** en la que se puede discutir cualquier asunto. Tal vez podría ser facilitada por una **mentora/mentor más experimentada/o** con habilidades de retroalimentación.

Sin embargo, si tu esquema no tiene un apoyo de supervisión diseñado formalmente, sigue siendo una **buena práctica reflexionar sobre el trabajo** y compartir los problemas con los demás.

En este módulo damos ideas relevantes para ambas situaciones.

Como norma mínima de calidad, te aconsejamos que tengas un **plan para procesar los sentimientos que surgen en tu trabajo de mentoría y para reflexionar sobre cómo intervienes con las personas en cuanto a lo que funciona y lo que podría mejorarse.**

El contexto de la supervisión

Carroll (2007) sugiere:

"La supervisión es un foro en el que los supervisados/as revisan y reflexionan sobre su trabajo para hacerlo mejor".

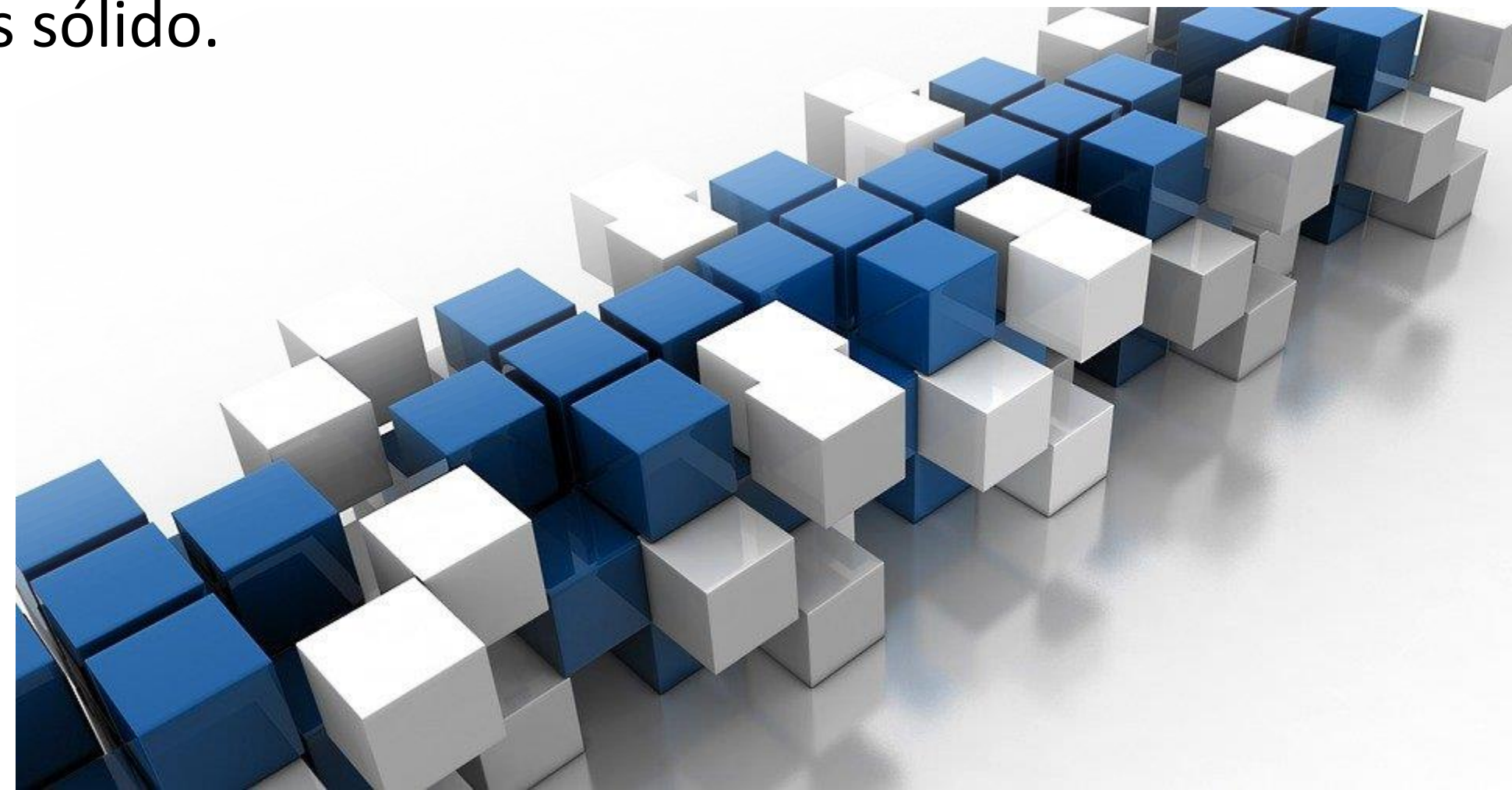
Por lo tanto, podemos concluir que la supervisión incluye la reflexión y la consideración de cómo hacemos el trabajo y la calidad del mismo. Es una forma de mejorar la práctica, reconociendo que en las profesiones de contacto humano siempre estamos aprendiendo.



La supervisión tiene lugar en el contexto del plan de mentoría

En la lección 4.1 exploramos el propósito del esquema de mentoría y las consideraciones de diseño.

Dependiendo del tamaño y el alcance del programa, puedes decidir qué tipo de mecanismos de supervisión pueden ser apropiados, en función de los recursos, el calendario y tu enfoque. Puedes tener un enfoque ligero o un marco más sólido.



La finalidad del sistema de mentoría: objetivos de la organización

Los programas de mentoría pueden tener un alcance **muy amplio o muy limitado**. Pueden tener una duración limitada o ser de larga duración, con grupos que **funcionen** durante largos periodos de tiempo.

Las **objetivos** pueden incluir:

- Desarrollar a las mujeres para que ocupen puestos de responsabilidad.
- Crear un mayor número de mujeres en puestos de dirección.
- Impartir conocimientos técnicos a grupos excluidos mediante la participación de grupos técnicamente capacitados.



...La finalidad del sistema de mentoría: objetivos de la organización

La mentoría de desarrollo más amplia puede estar relacionada con el desarrollo de la carrera, la progresión, la satisfacción en el trabajo, el enriquecimiento del trabajo y la creación de puestos de trabajo (Ve el TEDx sobre “La creación de puestos de trabajo” en los Recursos Adicionales).

Esto significa que debes pensar en implementar un proceso de supervisión coherente que se ajuste al propósito del programa.

Esto también puede estar relacionado con tu proceso de evaluación. El elemento de supervisión está más relacionado con la calidad del trabajo que se realiza en las diadas, mientras que la evaluación puede medir los resultados de las mentees individuales y los resultados generales del programa.

El proceso de supervisión refleja el propósito

Consulta también la Lección 4.1 sobre el diseño del plan de mentoría para conocer o recordar los propósitos del plan de mentoría. El enfoque de la supervisión puede estar fuertemente determinado por el contexto.

Si el objetivo del programa es apoyar la progresión de las mujeres, su supervisión podría centrarse en cómo las mentoras/mentores han facilitado ese tema en las sesiones, además de reflexionar sobre lo que ocurre en general en la sesión en términos de la relación.



El proceso de supervisión refleja el propósito

Las preguntas de supervisión podrían reflejar esto:

- *¿Cómo se ha desarrollado en las sesiones el equilibrio entre la atención a la persona y el fomento de la progresión?*
- *¿Qué ha ayudado a movilizar a las mentees para que piensen en la progresión?*
- *¿Cómo te has sentido al apoyar la progresión?*
- *¿La mentee ha tenido dudas, incomodidad, tensiones o dilemas?*



Beneficios de llevar los desafíos a la supervisión

Discutir el cómo lo están haciendo, facilita el aprendizaje:

Nos ofrece más posibilidades, técnicas y enfoques para ayudar a las mentees.

En la supervisión también puedes tratar tus dudas y mantenerte en el camino mentalmente adecuado.

Te permite mantener la curiosidad y evitar ponerte a la defensiva ante cualquier problema o preocupación que puedas tener.

Puede ayudarnos a procesar las emociones que surgen de la relación. Es posible que las emociones de las mentees nos provoquen o que nos identifiquemos con ellas/ellos y nos generen sentimientos que no nos ayudan y que se relacionan con acontecimientos de nuestra vida. La supervisión puede ayudarte a procesar estas emociones.

Posibles enfoques de supervisión

La supervisión puede ser proporcionada formalmente en el mismo esquema. Si no existe una disposición formal, podrías decidir implementar algún tipo de supervisión o apoyo entre pares de forma independiente, lo que sería una buena práctica.

No hay una única forma correcta de llevar a cabo la supervisión.

Por ejemplo, podrías utilizar:

- Discusiones informales en grupo en intervalos de tiempo después de que las mentoras/mentores hayan ejercido la mentoría durante un número determinado de horas. Podrías programar esto como parte del proceso.

Posibles enfoques de supervisión

- Podrías ofrecer un encuentro por horas con un supervisor (quizás una mentora/mentor 'senior' con experiencia o un colega psicólogo de tu universidad).
- Podrías ofrecer apoyo entre iguales estableciendo parejas de compañeros, quizás ofreciendo algún marco para conversaciones estructuradas.
- Podrías facilitar grupos de autorregulación o un foro en línea en el que la gente pueda publicar preguntas y respuestas o reunirse para discutir casos, reconociendo al mismo tiempo la confidencialidad y el anonimato de los casos.
- Obviamente, el debate cara a cara es valioso, pero puede que tengas que ser creativa/o si tienes una gran dispersión geográfica.



Reflexión posterior a la sesión para la supervisión en la mentoría.

Especialmente cuando son nuevas/os en la mentoría, las mentoras/mentores están interesadas en saber que están haciendo un buen trabajo, o quizás un trabajo "suficientemente bueno". Participar en las actividades de mentoría y en la autorreflexión puede contribuir al desarrollo de las habilidades y de la competencia.



Reflexión posterior a la sesión para la supervisión en la mentoría.

Después de cada sesión de mentoría, es útil reflexionar sobre estas preguntas básicas:

- ¿Qué hice con la mentee?
- ¿Cómo lo ha recibido?
- ¿Le pareció útil?
- ¿Recibí algún comentario sobre la sesión?
- ¿Cómo creo que ha ido la sesión?
- Reflexionando, ¿podría haber hecho algo diferente?

Como mentora/mentor, intentas identificar lo que estás aprendiendo, tratando de mejorar tu forma de intervenir y hacer preguntas y reflexionar sobre lo que podría mejorar los resultados para la mentee.



Reflexión sobre la relación

- ¿Cómo creo que va la relación?
- ¿Ritmo?
- ¿Comprensión?
- ¿Apertura?
- ¿La mentee está compartiendo?
- ¿Está a la defensiva?
- ¿Son útiles mis preguntas?
- ¿Progresas la mentee hacia la acción?
- ¿Podría haber hecho algo diferente?

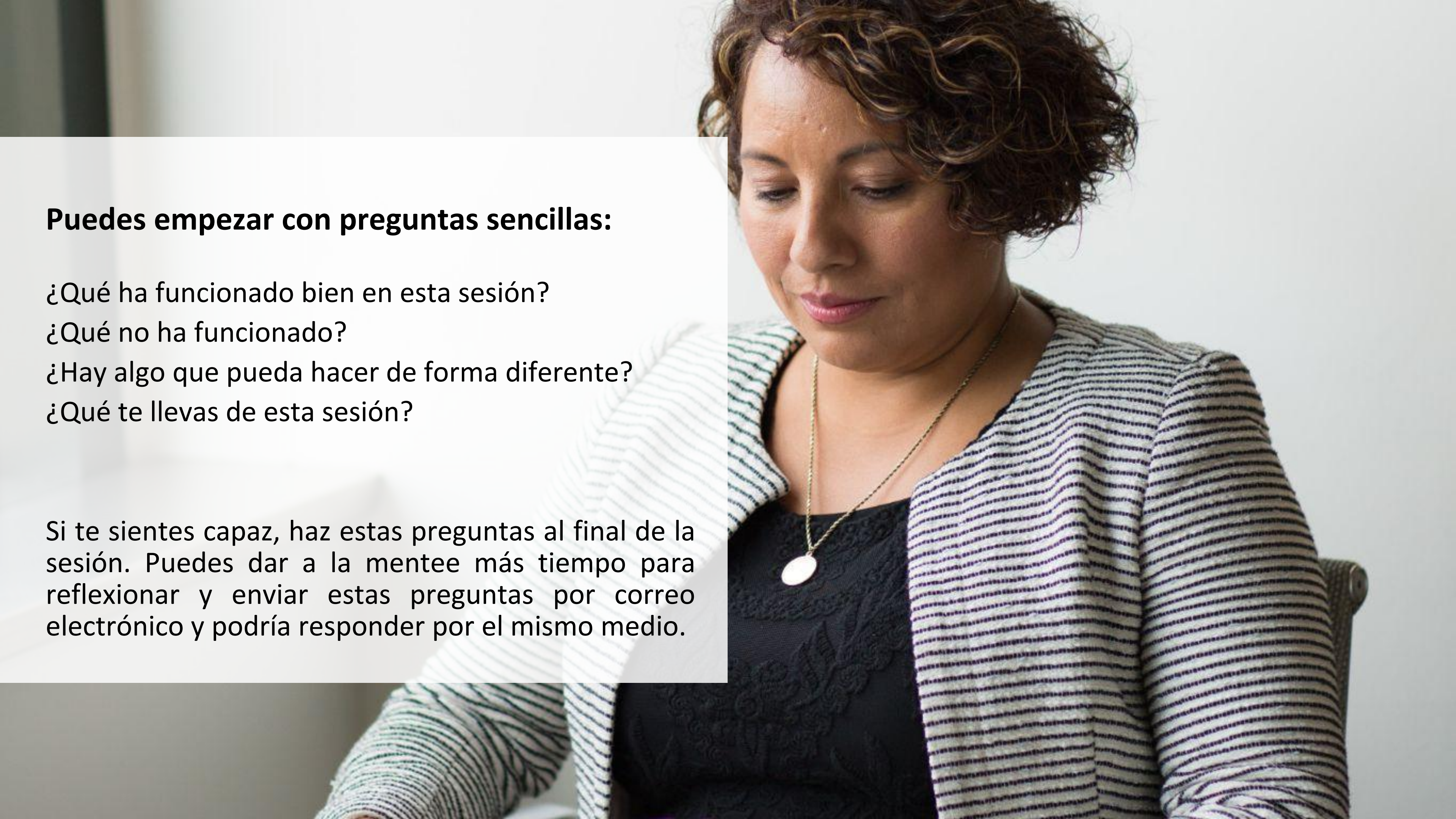


Invitando a la retroalimentación

Se puede incluir la retroalimentación en la sesión y acordar esto en la primera reunión. Por supuesto, tenemos que ser conscientes de que una mentee puede tratar de complacer a la mentora/mentor o puede no sentirse cómoda siendo honesta.

Sin embargo, es importante que demuestre que está abierta/o a la retroalimentación, que puede aceptarla como un adulto y que busca mejorar constantemente su práctica.





Puedes empezar con preguntas sencillas:

¿Qué ha funcionado bien en esta sesión?

¿Qué no ha funcionado?

¿Hay algo que pueda hacer de forma diferente?

¿Qué te llevas de esta sesión?

Si te sientes capaz, haz estas preguntas al final de la sesión. Puedes dar a la mentee más tiempo para reflexionar y enviar estas preguntas por correo electrónico y podría responder por el mismo medio.

Temas en la supervisión

Las mentoras/mentores somos humanas/os y podemos traer preocupaciones a la supervisión.
Es probable que te preocupes por:

No ser lo suficientemente buena/o.

No tener todas las respuestas. Estás ahí para apoyar el ingenio de las mentees. No puedes conocer todos los problemas a los que se enfrenta la mentee.

Asumir demasiada responsabilidad

Esto puede manifestarse al sentir que tienes que actuar o hacer que la mentee actúe cuando está bloqueada/o tal vez abor das un problema desde diferentes ángulos, ofreciendo diferentes acciones, diferentes tipos de preguntas. Esto puede transmitir ansiedad y crear una dinámica poco útil.

No tener habilidades para hacer avanzar la sesión.

Si estás bloqueada/o, puede ser muy útil comunicárselo a la mentee. Tal vez no sea razonable que la mentora/mentor tenga todas las respuestas, ese no es su papel.

Generar Soluciones

- Hablar con las colegas mentoras/es puede ayudarte a generar soluciones.
- Cuando te sientas bloqueada/o con una mentee, puedes aprender a llevar tu auténtico 'yo' a ese momento y decir:
"No sé qué preguntar a continuación."
- O puedes hacer una pregunta a la mentee:
"Si tú fueras yo, ¿qué preguntarías?"



Modelos de Supervisión - Teoría

Inskipp y Proctor (1993) proponen tres funciones principales de la supervisión:

Restaurativa

El trabajo con las mentees requiere energía y puede ser agotador o tocar temas personales; a veces necesitamos ser conscientes del límite y saber con qué recursos contamos para el trabajo. Puede tratarse de cuidar la salud mental y los estados emocionales de la mentora/mentor para poder continuar con el trabajo.

Formativa

Las habilidades, actitudes y capacidades para desempeñar eficazmente el papel, que pueden incluir el conocimiento del proceso, la psicología, las formas adecuadas de trabajar, la contratación y los límites y el conocimiento de las teorías, herramientas y técnicas y su uso adecuado.

Normativa

Las reglas y los límites apropiados para mantener la relación, los dilemas éticos y las dudas, teniendo en cuenta nuestro deber de cuidado para mantener a la mentee y a nosotras/os mismas/os a salvo en este proceso.

Modelo de Supervisión

Este **modelo de supervisión** está adaptado del modelo de supervisión de **siete ojos Hawkins y Shoher** (1989).

Se trata de una versión simplificada del modelo para su uso en la mentoría: modelo de los cinco ojos.

Tiene en cuenta cinco dominios para el cuestionamiento y la reflexión o los ojos en la supervisión.



Modelo de Supervisión: los cinco ojos



Enfoque en la mentora/mentor- cómo entra en la relación, cómo se presenta, sus problemas, cómo se inicia el trabajo y se pone en marcha.



Estrategias utilizadas por la mentora/mentor: ¿qué hace la mentora/mentor? ¿Cómo formula las preguntas, el ritmo y el flujo del trabajo, cómo responde la mentee? Herramientas y enfoques y su reflexión sobre su funcionamiento.



La relación entre la mentora/mentor y la mentee: cómo se desarrolla la relación, necesidades y expectativas de ambas partes, reflexiones sobre la eficacia de la alianza. ¿Cuánto esfuerzo hace la mentee y cuánto trabajo hace la mentora/mentor? ¿Equilibrio y flujo?



La mentora/mentor - sus sentimientos, lo que la mentora/mentor nota al trabajar con la mentee. Supuestos, sesgos, prejuicios, reacciones a sus temas y cuestiones de carácter personal.



¿Qué nota el supervisor/ la supervisora, los y las colegas o el grupo de supervisión sobre la mentora/mentor y la mentee en esta situación? Patrones y procesos y cualquier cosa inconsciente que esté ocurriendo y que deba ser abordada. ¿Quizás la mentora/mentor está haciendo demasiado? ¿Puede que se sienta halagada/o y no sea lo suficientemente desafiante? ¿Demasiado amistosa/o, demasiado distante?

Prepararse para llevar los desafíos de la supervisión

- Toma notas detalladas. Dedica tiempo después de cada sesión a reflexionar utilizando las preguntas de las diapositivas 11 y 12 de esta lección.
- Anota tus ideas.
- Observa también tus sentimientos y toma nota de lo que sientes. Identifica si algún tema resuena en ti.
- Reflexiona sobre el límite entre sus desafíos y los tuyos.
- ¿Ha sido sólido y claro el límite?
- ¿Te has centrado en la persona?



Supervisión: Díadas activas



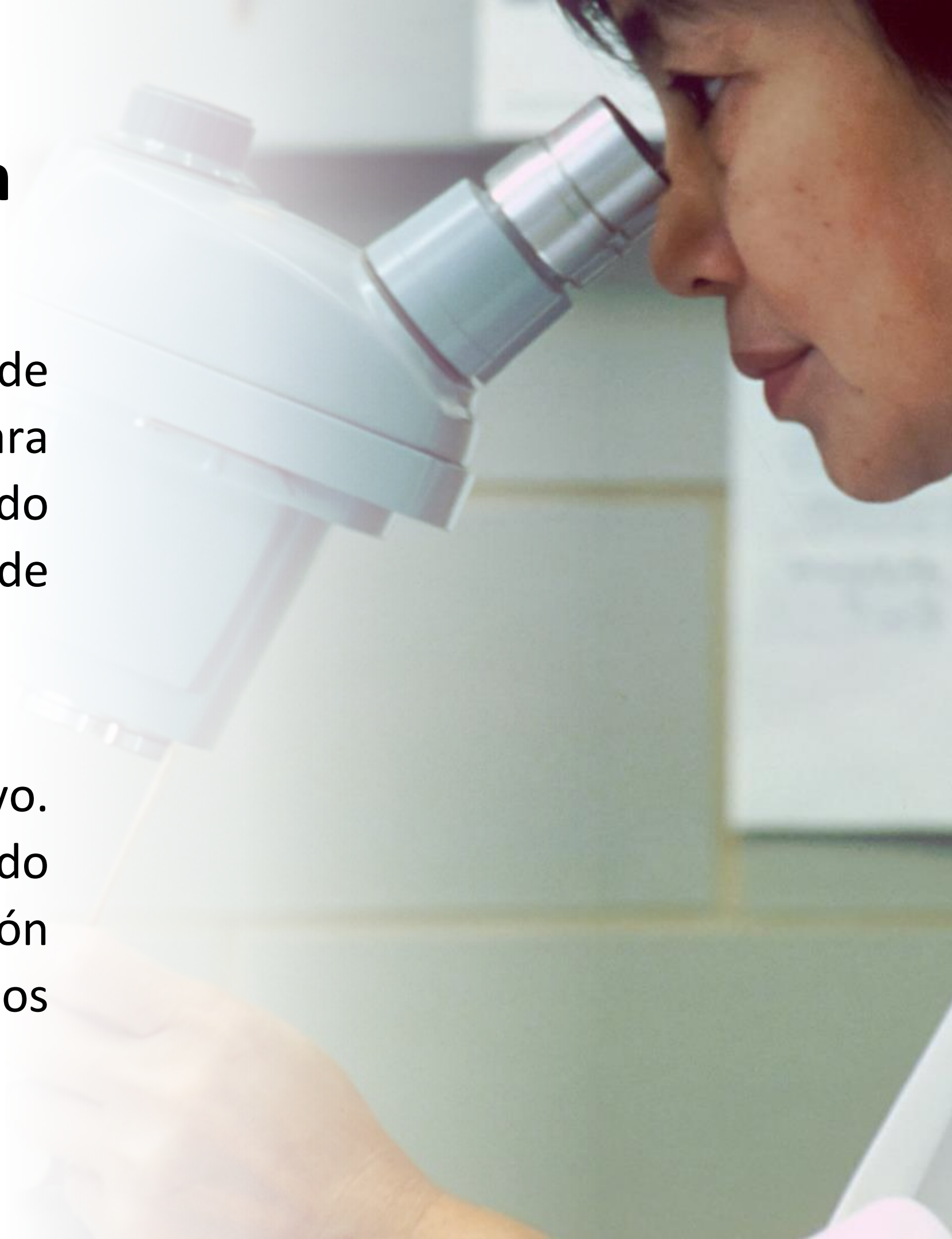
Por supuesto, la supervisión es probablemente más útil cuando estás participando como mentora/mentor. Si el programa no ofrece ningún mecanismo de supervisión formal, puedes decidir cómo deseas ser apoyada/o una vez que comience la mentoría.

- Podrías utilizar las redes que construyas a través de este programa para formar grupos de apoyo entre pares.
- Podrías utilizar los contactos de mentoras/mentores de tu organización.
- Podrías promover grupos de apoyo entre pares en línea y utilizar algunos de los modelos e ideas de la plataforma.

Ideas para la formación en supervisión

Las lecciones tienen numerosos casos y ejemplos de historias de mentees que podrías utilizar como base para las discusiones de supervisión. Imagínate que has estado trabajando con una de estas mentees y prevé los tipos de temas que podrías llevar a la supervisión.

Otra sugerencia: podrías adoptar un enfoque reflexivo. Muchos/as participantes en el programa ya han sido mentoras/mentores; ¿por qué no llevar a una discusión de supervisión algunos casos anónimos de trabajos anteriores?



...Ideas para la formación en supervisión

Piensa en los dilemas a los que te enfrentas cuando ejerces de mentora/mentor, en las cuestiones éticas, en lo que hiciste cuando te sentiste bloqueada/o, en la pérdida de ritmo o de energía en la sesión, en los momentos en los que te quedaste sin cosas que decir.

Reflexiona también en los momentos en los que sentiste que una sesión no iba muy bien. Piensa en lo que hiciste y en su efecto.





Ideas para la formación en supervisión

¿Qué fue útil para la mentee y qué no lo fue?

Pregúntate qué harías de forma diferente si volvieras a tener esa oportunidad.

Pregúntate qué habilidades deseas mejorar

Reflexiona sobre tu propio aprendizaje y toma notas para ti misma/o.

¿Has recibido ya algún comentario que desees explorar en la supervisión?

También puedes probar algunos de los modelos de supervisión proporcionados.

Reflexión

*¿Qué
sentimientos te
surgen al
pensar en la
"supervisión"?*

Completa un escrito de **reflexión sólo para ti**. No lo compartirás con nadie. Te sugerimos que escribas tus respuestas en un cuaderno.

Si ya has sido mentora/mentor, piensa en la sesión más desafiante que hayas tenido y hazte las preguntas aquí, escribiendo tus respuestas. Dedica todo el tiempo que necesites:

- ¿Qué te funcionó bien en esta sesión?
- ¿Qué no funcionó tan bien?
- ¿Hay algo que podrías haber hecho de forma diferente?
- ¿Qué aprendiste en esta sesión?
- Si volvieras a encontrarte con tu mentee, ¿qué te gustaría decirle ahora?

Reflexión

*¿Qué
sentimientos te
surgen al
pensar en la
"supervisión"?*

1. **Escribe** tus respuestas. Deja salir tus sentimientos.

1. Deja este escrito y **vuelve** a él un día después.

1. Ahora **revisa** las respuestas que has escrito y sé tu mejor apoyo. Con honestidad, curiosidad y apoyo, escribe una nota para ti misma/o. ¿Puedes identificar algún aprendizaje, dar algún estímulo y retroalimentación de "amiga/o crítica/o"; ofrecerte unas líneas escritas de apoyo como mentora/mentor en desarrollo?

**Gracias al apoyo
generoso del
British Council**

en colaboración con

CONCYTEC (Perú)

**Inova Consultancy
(Reino Unido)**

