Cómo Opera el Poder en las Relaciones de Supervisión

LAURIE MARKHAM*
JANECHIU*

Para acceder a esta versión en español por favor consulte la sección *Supporting Information* del artículo en inglés[1] en Wiley Online Library (http://onlinelibrary.wiley.com/journal/famp). Por favor comparta esta información con sus colegas y estudiantes de diversas nacionalidades.

A través de un lente postestructuralista examinamos las formas en que puede evidenciarse el poder en las relaciones entre las/los supervisados y supervisores, como también los efectos útiles y perjudiciales que tiene. A partir de nuestras propias experiencias y conversaciones con otros integrantes de nuestro grupo de supervisión demostramos cómo los discursos privilegiados acerca del estatus profesional, el género y la raza pueden generar dificultades, incluyendo una sensación de duda, preocupación, incompetencia y temor a plantear las propias ideas. También ofrecemos ejemplos de cómo pueden abordarse estas dificultades para disminuir su influencia y al mismo tiempo aumentar la sensación de control y decisión (agency) de los supervisados.

Palabras clave: Terapia Narrativa; Postestructuralismo; Postmodernismo; Relaciones de Poder; Supervisión; Relaciones de Supervisión; Estatus Profesional; Género; Raza

Fam Proc 50:1–16, 2011

INTRODUCCIÓN

Si estuviéramos escribiendo este trabajo desde la perspectiva filosófica occidentalizada del "individualismo duro" (Wigg & Marsten, 2009), que valora la confianza en sí mismo/a, la independencia personal y la mentalidad de salir adelante por los

---

*Pepperdine Community Counseling Center, Irvine CA.

La correspondencia relacionada con este artículo debe dirigirse a Jane Chiu, 4230 Via Angelo, Montclair, CA 91763. E-mail: laurieandjane@gmail.com

Quisiéramos agradecer a Victoria Dickerson, Ph.D., David Marsten, LCSW, Duncan Wigg, Ph.D., y William Madsen, Ph.D. por su apoyo continuo y sus valiosos comentarios editoriales. También queremos manifestar nuestro agradecimiento a Ron Estes, LMFT, cuyas creativas preguntas nos ayudaron a iniciar un seguimiento de los efectos del poder. Y finalmente, pero no menos importante, quisiéramos agradecer a los participantes de la Conferencia AFTA 2010 que nos alentaron a escribir sobre nuestras ideas acerca de la supervisión.

[1]El nombre de este artículo en inglés es *Exposing Operations of Power in Supervisory Relationships* (N. de la T.).

propios medios, podemos suponer que nos sentiríamos obligadas a presentarnos aquí con la siguiente confesión:

> Somos dos mujeres que han dado batallas similares (y también diferentes). Negarnos a aceptar la responsabilidad de haber provocado solas nuestros propios conflictos y dificultades inevitablemente los ha perpetuado. Nuestro fracaso en trascender (o "superar") esos conflictos probablemente indica una falta de fuerza o peor aún, identidades dañadas. Después de todo, si tuviéramos recursos adecuados, o al menos una sensación básica de bienestar, seguramente no estaríamos luchando así.

Si bien el individualismo a ultranza ocupa un lugar sagrado en muchas interpretaciones celebradas de la vida, historia y cultura de los EE. UU., para aquellos de nosotros/as que todavía tenemos problemas que superar, sus implicancias involuntarias acerca de la personalidad a veces pueden desanimar más que inspirar. Al aplicarla a la supervisión, dicha filosofía requiere que reconozcamos que las debilidades o déficits personales son inevitablemente los culpables de cualquier dificultad que tengamos como terapeutas en formación. Sin embargo, el postestructuralismo ofrece un enfoque más apreciativo y menos condenatorio para la resolución de los conflictos, y considera que las y los supervisados enfrentan algo que va más allá de sí mismos (o de sus supervisores). A diferencia del individualismo que mantiene el mito de que "todo es culpa de alguien" (Johnson, 2006, pág. 77), el postestructuralismo busca examinar las fuerzas sociopolíticas que pueden crear dificultades en los contextos relacionales.

Como persona heterosexual de clase media alta y sin discapacidad, indudablemente yo (J.C.) me he beneficiado de ciertos privilegios que me instalaron en un lugar favorable para el "éxito" en el mundo social[1], pero como mujer asiática-estadounidense que emigró a los Estados Unidos a los 11 años de edad, también he vivido el dolor de que los demás me consideraran "diferente," y a raíz de eso haber llegado a verme a mí misma de esa forma. Mientras crecía uno de mis deseos era pasar siempre inadvertida, por el riesgo de que me consideraran inferior, rara o inculta. Ser consciente de este riesgo ciertamente no provenía de mi imaginación infantil. En mis años de colegio no hablar inglés de manera totalmente fluida a veces hacía que la gente pusiera los ojos en blanco y suscitaba formas disimuladas de desprecio. Darme cuenta de un sistema de clasificación que me situaba en un lugar "inferior" reducía la posibilidad de que buscara mayor cercanía con mis compañeros de curso, porque sentía que no tendrían interés alguno en conocerme (y tal vez efectivamente no lo tenían). Durante momentos terribles de soledad y alejamiento, a menudo me asaltaba el pensamiento de que de alguna manera yo merecía la crueldad y el aislamiento que estaba sufriendo. Si bien

[1]Estoy/estamos usando la palabra "privilegio" para referirnos a "derechos no ganados"(McIntosh, 2000, citado en Johnson, 2006, pág. 22). Con el apoyo económico de mis padres, he podido concentrar la mayor parte de mi tiempo y energía en los estudios, lo que ha facilitado que lograra un estatus profesional más alto. Este estatus más alto aumenta la probabilidad de que obtenga un trabajo suficientemente satisfactorio con un horario razonable. También puedo relacionarme con los demás sin preocuparme de que una discapacidad física impida que me contraten, me encuentren agradable y/o me traten en forma justa. Al ser vista como mujer heterosexual, puedo expresar afecto hacia mi pareja sin temor a que pudiera ser interpretado como algo extraño, ofensivo o repugnante. Nunca he tenido que explicar este afecto a mis amigos y mi familia, ni justificar por qué me gusta esta persona. También he tenido el privilegio de no tener que darme cuenta de estos privilegios y de cómo afectan negativamente a otras personas.

las cosas han cambiado—domino mejor el inglés y estoy más familiarizada con la cultura estadounidense—mi deseo de desaparecer todavía persiste. Algo me sigue fastidiando para que me adapte a las costumbres "correctas" de los verdaderos estadounidenses, y puede haber consecuencias serias y reales si no lo hago. Con el tiempo he llegado a entender este "algo" como la herencia de la supremacía blanca, que siempre trata de equiparar "lo diferente" con "lo incorrecto," con el propósito de justificar el maltrato a "los otros."

Como mujer blanca, sin discapacidad, heterosexual, de clase media alta y de una familia de la región norte-centro de EE. UU., yo (L.M.) he tenido una vida ciertamente privilegiada. A través de conversaciones con Jane y otras personas sigo descubriendo hasta qué punto los privilegios de ser blanca me permiten moverme en el mundo con una facilidad y comodidad de las que rara vez me doy cuenta, y que he llegado a dar por sentadas. Al mismo tiempo, también he vivido un tipo de sufrimiento que puede haber surgido a veces por tratar de resistir, pero la mayoría de las veces por tratar de alcanzar, una "visión única" de la femineidad que en realidad nunca velaba por mis intereses (Kimmel, 2004, pág. 196). Aunque no existe una femineidad universal, las mujeres estadounidenses todavía deben lidiar con una "versión intensificada de la femineidad" que prescribe conductas conformistas hacia la desigualdad de género (Connell, 1997, pág. 187). Desafortunadamente, la familiaridad de esta femineidad puede volverla confiable, y durante muchos años yo veía sus prescripciones como representaciones de la "única" manera de ser. Limitada a un pequeño rango de expresiones relacionales (por ej., sometimiento, búsqueda de aprobación, adaptación), restringida a un número limitado de objetivos que "valieran la pena" (por ej., hacerse más atractiva, conseguir una pareja heterosexual), y forzada a prácticas anoréxicas (por ej., sacrificio personal, odio hacia una misma, inanición autoinducida), sé demasiado bien lo que esta "versión intensificada de la femineidad" exige a las mujeres. A pesar de la desesperación que puede generar, seguir oponiéndose como yo prefiero hacerlo es una batalla constante. En muchas situaciones sociales se puede sentir que las femineidades más empoderadas están fuera del alcance, o "se quedan invariablemente cortas" al compararlas con la versión normativa "intensificada" (Kimmel, 2004, pág. 196).

Habiendo pasado gran parte de nuestra juventud en contextos donde generalmente no había modelos alternativos de "ser", o éstos eran ignorados o incluso rechazados, no es sorprendente que ambas podamos recordar muchas situaciones en que nos sentíamos "fracasadas": nos dábamos cuenta de que no "pegábamos", nos esforzábamos más, de todas maneras no "pegábamos", sentíamos rabia y resentimiento, nos esforzábamos aún más, y finalmente nos volvíamos contra nosotras mismas. Recién cuando conocimos la teoría postestructuralista en nuestra formación en *Pepperdine Community Counseling Center* (Centro de Consejería de la Comunidad de Pepperdine) encontramos un punto de vista desde donde podíamos pensar en los conflictos como consecuencia de condiciones discursivas (por ej., discurso de género, raza y otras relaciones de poder) y los significados que el contexto aporta para darles sentido (Dickerson, 2010, pág. 355). Al ofrecer una manera de comprender cómo pueden influir las operaciones de poder en que la gente "adopte" ciertas ideas y prácticas que en último término pueden imponerles a sí mismos o a los demás una existencia restrictiva, el postestructuralismo tiene el potencial de hacer visibles esas fuerzas limitantes, y puede inspirar así un movimiento hacia una mayor amplitud en la forma de vivir y relacionarse.

A medida que reflexionamos sobre nuestros esfuerzos de hace un año para preparar un Grupo de Interés[2] para la Conferencia 2010 de la Academia Americana de Terapia Familiar (*American Family Therapy Academy*, AFTA), nos damos cuenta de que el pensamiento postestructuralista ya ha tenido un impacto en el desarrollo de nuestras identidades como nuevas terapeutas. Cuando nuestros supervisores, Duncan Wigg y David Marsten, dos hombres mayores, blancos y heterosexuales, sugirieron inicialmente que hiciéramos un equipo para generar algunas ideas sobre el poder, en realidad estábamos demasiado influenciadas justamente por "aquello" que estábamos tratando de examinar como para decir mucho en nuestras reuniones iniciales.[3] Sin embargo, cuando un colega nos preguntó "¿Qué podría estar convenciéndolas de que ustedes no saben nada o no tienen nada que aportar?"[4] nos vimos inmediatamente transportadas a una posición reflexiva desde la cual finalmente llegamos a darnos cuenta del rol de los factores contextuales en el surgimiento de estas dudas sobre nosotras mismas. Mediante los constantes esfuerzos de nuestros supervisores de pedir y mantener tales reflexiones en el centro de la presentación, tuvimos una oportunidad significativa de sentirnos nuevas profesionales con "algo" (versus "nada") que ofrecer. Para nosotras las ideas postestructuralistas nunca dejan de "abrir" el mundo, lo que ofrece la oportunidad de vernos como algo "más grande" de lo que hasta ahora hemos pensado que somos.

HACER VISIBLE EL PODER

Una Conceptualización Postestructuralista del Poder

Influido por las ideas de Michel Foucault, Michael White ha descrito que los "sistemas modernos de poder" alientan a "la gente a participar activamente en el juicio de sus propias vidas y las de los demás de acuerdo a normas socialmente construidas" (White, 2002, pág. 43). Un resultado de estas acciones de "auto-vigilancia" (Madigan, 2011, pág. 44) es que crea la posibilidad de que la gente sienta que realmente nunca "da la talla" (Carlson & Erickson, 2001, pág. 203), como si tuviera algún grado de deficiencia, incompetencia y/o insuficiencia (White, 2002, pág. 43). Dentro del contexto de la relación de supervisión, las normas en base a las cuales los supervisados se "evalúan" a sí mismos/as pueden reflejar tanto estándares profesionales como discursos sociales dominantes. Al emerger de condiciones históricas y culturales, los discursos pueden considerarse como "agrupaciones de supuestos que se dan por obvios" que subyacen a las muchas conversaciones que tienen lugar en cualquier contexto social (Winslade & Monk, 2007, pág. 29). Los discursos son tanto informativos como prescriptivos, es decir, nos dicen "cómo son las cosas en el mundo" (Crocket, 2008, pág. 499) y cómo debiéramos interactuar con él (Zak-Hunter et al., 2010, pág. 188).

[2]Los Grupos de Interés de AFTA ofrecen una "instancia de reunión" para que los colegas compartan sus ideas en relación a un tema específico. Nuestro Grupo de Interés, "La Relación de Supervisión: Un Examen de las Relaciones de Poder" fue moderado por Victoria Dickerson e involucraba a cinco miembros de nuestro grupo de supervisión: J.C. y L.M. (supervisadas), Duncan Wigg y David Marsten (supervisores), y Chris Hoff (supervisado).

[3]En un taller, Johnella Bird señaló una vez que la gente estaba "demasiado en" los problemas como para "verlos realmente" (2004). Esta descripción puede aplicarse a nuestras experiencias de lidiar con relaciones de poder que operan en el contexto de la supervisión.

[4]Hay que destacar que esta pregunta abre la posibilidad de que existan operaciones de poder involucradas, en lugar de suponer que el problema reside en (o entre) supervisadas y/o supervisores.

Los discursos privilegiados en relación al estatus profesional, el género y la raza revelan y anticipan poder en la medida que especifican la "superioridad" de ciertos grupos (por ej., supervisores, hombres, blancos) y la "inferioridad" de otros (por ej., supervisadas, mujeres, personas de color). Desafortunadamente estos discursos nos habitan y se transmiten a través de nosotros tan sigilosamente que su influencia organizadora de las relaciones a menudo pasa inadvertida (Crocket, 2008, pág. 500; Keeling, Butler, Green, Kraus & Palit, 2010; pág. 154; Zak-Hunter et al., 2010, pág. 191–192). Sin embargo, dichas relaciones pueden manifestarse en las y los supervisados en una sensación de menor de control y decisión (*agency*), y en ese proceso pueden evocar dudas, preocupaciones y temor a dar su opinión. Cuando supervisados/as y supervisores/as hacen un esfuerzo por develar cómo influye el poder en que se produzcan tales dificultades, quedan en mejor posición para desafiar y subvertir sus operaciones (Madigan, 2011, pág. 49), y al mismo tiempo rechazar o al menos desestabilizar las conclusiones negativas sobre la identidad que estas operaciones tratan de imponer. En la medida que el poder adquiere vida en las relaciones, siempre existe un potencial para que supervisados y supervisores ejerzan resistencia (Flaskas & Humphreys, 1993, pág. 5; Weedon, 1997, pág. 110).

EL SILENCIO BASADO EN EL ESTATUS PROFESIONAL

Experiencia Nº1: "¿Sabré lo suficiente?"

Una compañera supervisada que se sentía estancada en su trabajo con un nuevo cliente pidió ayuda en la supervisión. En lugar de entregar inmediatamente sus sugerencias, nuestros supervisores preguntaron: "¿Alguien tiene ideas sobre esto? ¿Alguien ha tenido la experiencia de trabajar con una situación similar?" Aún cuando yo (J.C.) sentía que tenía algunas ideas que aportar, en los momentos de silencio que siguieron me cuestioné si estaba calificada incluso para hablar. Me preguntaba si tendría suficiente experiencia para hacer sugerencias útiles. Me dio miedo decir algo equivocado y sufrir la humillación pública. Dudaba si sabía algo sobre terapia. Finalmente, me dejé llevar por la idea de que era mejor esperar y escuchar a mis supervisores. Sólo ellos sabrían cómo hacer lo "correcto".

Conceptualización de la Duda como Manifestación del Poder

En los Estados Unidos los discursos en torno a lo que es una buena supervisión recomiendan la entrega de conocimientos de las y los supervisores a los supervisados. Estos discursos son reforzados por los comités profesionales y por el sistema legal, que asignan a los supervisores una gran responsabilidad por la capacidad de sus supervisados para ofrecer servicios de consejería efectivos y éticos. Si bien pueden ayudar a sus supervisados/as a desarrollar y refinar su pensamiento y sus habilidades, los discursos en relación a una buena supervisión señalan implícitamente que los supervisores siempre saben más y los supervisados tienen menos conocimientos y son participantes inexperimentados e ingenuos (Crocket, 2002, pág. 20). Cuando estos discursos se internalizan, los supervisados pueden transformarse exclusivamente en oyentes, hablantes tímidos y sujetos agradables. Suponiendo que su "lugar" reside en forma permanente en el extremo receptor del conocimiento, las y los supervisados pueden terminar buscando la guía de los supervisores todo el tiempo. También pueden tener la incómoda sensación de que deberían saber algo que está más allá de lo que

saben. Los discursos acerca de lo que se supone que los supervisados/as deben hacer, y lo poco que se espera que sepamos puede convencer a muchos de nosotros/as de que somos relativamente ineptos. Sin siquiera darnos cuenta podemos devaluar lo que sabemos, renunciar a nuestras habilidades, retraernos en silencio y declinar invitaciones a aportar nuestras ideas.

De la misma forma que la duda puede hacer que los supervisados se cuestionen continuamente su competencia, la certeza puede llevar a los supervisores a considerar que sus conocimientos son transferibles, o que son lo mejor para otros. Influidos por los discursos sobre lo que es una buena supervisión, es probable que los supervisores tomen la posición de "expertos", participando en una entrega de conocimientos unidireccional (Crocket, 2002, pág. 20). Esto generalmente incluye señalar a los supervisados lo que les falta, enseñarles algo que ellos todavía no saben, y ofrecer enfoques mejores. Dado que ocupar la posición de "experto/a" automáticamente confiere credibilidad al conocimiento de los supervisores, los supervisados muchas veces piensan que dichos comentarios representan la "verdad" sobre cómo trabajar con los clientes.

Prácticas de Supervisión que Invitan a las y los Supervisados a Ubicarse en una "Posición de Saber"

Con frecuencia percibimos y apreciamos los esfuerzos de nuestros supervisores por crear un contexto en que sea posible acceder a los conocimientos de los supervisados, preguntando por nuestras ideas y experiencias, y reconociendo nuestras opiniones sobre la teoría y la práctica. Cuando da la impresión de que el trabajo está avanzando en direcciones positivas habitualmente nos invitan a hablar sobre nuestras contribuciones específicas en la terapia. Algunas de sus preguntas son:

- ¿Hay algunas sesiones de las cuales te sientes especialmente orgullosa/o?
- ¿Tienes alguna idea de lo que el cliente/a está sintiendo que le ayuda?
- Valoro la forma en que estás conceptualizando esto. ¿Puedes decir algo más sobre cómo has organizado tus ideas?

Dado que la supervisión está compuesta por un conjunto de relaciones dentro de las cuales construimos nuestra identidad profesional, cuando se nos invita a reflexionar acerca de nuestras contribuciones específicas podemos vislumbrar que somos personas que poseen conocimiento, competencias y capacidades. Crocket (2002) describe la importancia de que tanto supervisores como supervisados participen en forma colaborativa en la construcción de identidad profesional: "si creemos que la identidad es pública y social, cultural e histórica, la construcción de una historia sobre la identidad profesional no es una actividad autorreferente e inapropiada en supervisión, sino una actividad centrada en lo relacional que se ocupa del self-profesional-en-relación" (pág. 22).

Los equipos reflexivos también pueden ofrecer una oportunidad para que las y los supervisados lleguen a verse a sí mismos/as como profesionales competentes. Cuando se atrae a los supervisados hacia una posición más central en el trabajo, por medio de prácticas como pedirles que hagan comentarios sobre las respuestas de un/a colega o cliente, se ubican en una mejor posición para darse cuenta y articular lo que saben, y al mismo tiempo descubrir su potencial de impacto sobre otras personas. Dado que los supervisados habitualmente piensan que sus propias ideas son "menos correctas" que

las de sus supervisores, pueden sentirse especialmente orgullosos cuando los clientes encuentran que sus comentarios les resuenan o los conmueven más, o los colegas expresan un gran interés por sus sugerencias (Roberts, 1997, pág. 347).

Experiencia Nº 2: "¿Acabo de Equivocarme"?

A veces cuando me estoy sintiendo insegura (L.M.) sobre cómo poner en práctica las sugerencias de mi supervisor, le pido que me haga preguntas como si yo fuera mi cliente. Así puedo escuchar cuáles serían sus preguntas y también lo que él puede hacer con las respuestas de mi cliente. Cuando llegamos a la tercera o cuarta pregunta por lo general ya no soy capaz de responder como si fuera mi cliente. Al reconocer que hemos llegado a "la pregunta" que hará avanzar mi trabajo en una dirección nueva y mejor, me siento tanto aliviada como preocupada. Aún cuando estoy más preparada para nuestra siguiente sesión, me pregunto cómo me habrá ido en el ejercicio a los ojos de mi supervisor: "¿Qué pensará de mi incapacidad para responder a su última pregunta? ¿Debiera haber sabido lo que diría mi cliente?" El temor ante la posibilidad de haber fallado puede hacerme sentir insegura sobre mis capacidades como terapeuta: "¿Por qué no puedo pensar preguntas como las de mi supervisor? ¿Estoy avanzando suficientemente rápido?" Por desgracia fácilmente puedo suponer que la preocupación y el miedo son señales de que estoy haciendo algo mal ("Mis habilidades no son adecuadas", "No estoy leyendo lo suficiente", "No estoy hecha para este trabajo"), o que los sentimientos que estoy teniendo de alguna manera son culpa de mis supervisores (por ej., "No me están ayudando lo suficiente", "Me hacen sentir que no sé nada", "Están haciendo un juicio").

Conceptualización de la Preocupación y el Temor como Manifestaciones de Poder

La supervisión tiene una larga historia de procedimientos disciplinarios que permiten o legitiman prácticas de observación, medición y evaluación (Marsten & Howard, 2006, pág. 102). Si bien los requisitos para participar en procesos de evaluación (y la forma en que dichos requisitos se implementan) varía en diversos grupos de supervisión, estados, países, etc., generalmente se espera que el supervisor considere y evalúe la "disposición y capacidad de ejercer dentro de límites éticos" (Bird, 2006, pág. 75; Philp, Guy & Roger, 2007, pág. 52) del supervisado/a. Como los supervisados con frecuencia perciben que la "mirada" evaluadora del supervisor/a es constante, el temor a ser juzgado y/o evaluado puede ser permanente (Fine & Turner, 1997, pág. 230). Cuando los supervisados internalizan esta mirada pueden involucrarse continuamente en prácticas basadas en el miedo (por ej., auto-observación, crítica y censura) para garantizar que están "manteniéndose dentro de la línea".

Una Práctica de Supervisión que Disminuye la Preocupación y el Temor

Cuando le conté a mi supervisor sobre mi batalla con la preocupación y el temor, él habló de su compromiso de hacer de la supervisión un lugar de aprendizaje. Al darme cuenta de que él no tenía la expectativa de que yo rindiera bien constantemente, me sentí menos presionada a participar en las relaciones de supervisión como si siempre incluyeran una prueba. Si bien la evaluación seguía formando parte de la relación, mi supervisor sugirió que nos dijéramos mutuamente qué "sombreros" teníamos puestos

(o planeábamos usar) en un momento dado de la supervisión. Estos "sombreros" han sido por ejemplo: "consejero/aconsejada", "profesor/estudiante", "evaluador/evaluada", "colegas" y "personas". En algunos momentos contextualizar nuestras conversaciones por medio de la negociación de roles ha silenciado, o al menos le ha bajado el volumen al flujo de comentarios de los pensamientos autocríticos. También ha generado suficiente estímulo como para acercarme a las relaciones con un mayor grado de confianza en mí misma y espontaneidad.

Conceptualización del Miedo a Ser Considerada/o "Desobediente"

Como señalan Fine y Turner (1997), el supervisor/a no sólo tiene "las respuestas" y "la visión", sino también "el poder legítimo para normalizar y disciplinar" (pág. 230). O como Lappin y Hardy (1997) plantearon alguna vez, los supervisores tienen el poder de decidir "quién está adentro y quién está afuera" (pág. 48). Dado que el componente evaluativo de la relación está diseñado para garantizar que los nuevos terapeutas cumplan con estándares profesionales (Fine & Turner, 1997, pág. 230), los supervisados cuyos valores e intereses difieren de aquellos que sustentan la postura teórica del supervisor/a pueden recibir presiones para aceptar sin cuestionamientos y/o a toda prueba las ideas del supervisor. Para algunos de nuestros colegas descubrir que sus ideas no calzan con las de nuestros supervisores ha generado sentimientos de angustia y dudas acerca de sí mismos (por ej., "¿Por qué no logro comprender sus ideas? ¿Por qué no doy vueltas a su alrededor como los demás? ¿Estoy un poco perdido/a?). Para otros la presión a adaptarse y/o estar de acuerdo puede generar resentimiento (por ej., "Mi supervisor debería apreciar más mis ideas", "Si la supervisión fuera un lugar seguro yo podría expresarme más"). La expectativa de que los supervisados adhieran a las sugerencias de los supervisores tiene el propósito de ayudarles a mejorar sus capacidades, pero cuando su objetivo y sus efectos no se discuten abiertamente, es más probable que los supervisados atribuyan cualquier incomodidad generada por esta expectativa a una deficiencia propia o a alguna transgresión cometida por sus supervisores (Bird, 2004). Como ha descrito uno de nuestros supervisores, cuando el componente evaluativo de la relación permanece oculto, supervisados y supervisores pueden terminar ubicados en dos campos separados pero "igualmente justificados", donde los supervisados se sienten ofendidos o tratados en forma condescendiente, y los supervisores se sienten irritados y subvalorados.

Una Práctica de Supervisión que Aborda el Temor a Ser Considerado/a Desobediente

Apreciamos que nuestros propios supervisores, y también otros, hayan encontrado formas de invitar a las y los supervisados a conversar justamente sobre "aquello" que tiende a silenciarles. Nos gusta especialmente una pregunta que Victoria Dickerson ha planteado a sus estudiantes y/o supervisados: "Cuando ustedes no hablan en clases me pregunto qué está pasando. Sospecho que parte de eso es sólo su estilo, pero también me pregunto si a la base hay un poco de temor porque saben que yo los evalúo, e internamente se preguntan si hablar y decir algo que 'no encaja' tendrá consecuencias negativas. ¿Qué piensan ustedes?" Cuando los supervisores reconocen el poder que tienen, y plantean hipótesis sobre cómo participa este poder en la relación, este se transforma en un tema "abierto al diálogo" (Fine & Turner, 1997, pág. 233).

En lo referente a que los supervisados/as compartan sus conflictos con sus supervisores, adoptamos una posición similar a la de Imber-Black (1998) acerca de los miembros de la familia y si acaso deberían revelar secretos: "todo depende" de las circunstancias (pág. xv). Pensamos que es responsabilidad del supervisor/a, dada su posición de mayor autoridad, crear un ambiente acogedor para que los supervisados hablen de las dificultades que están experimentando en el contexto de la relación.

EL SILENCIO BASADO EN LOS DISCURSOS DE GÉNERO

"No puedo hacer nada bien"

Hubo una época en que yo (L.M.) tenía una sensación generalizada de incompetencia que interfería con mi capacidad de pensar y hablar en la supervisión. Una vez estaba describiendo la primera sesión con una familia, con la esperanza de que el grupo me diera sus sugerencias sobre cómo seguir adelante, cuando una pregunta del supervisor me tomó por sorpresa. Con la intención de destacar un aspecto positivo de mi trabajo, le dijo a mis compañeros: "Pienso que este tipo de comprensión sobre las familias no surge espontáneamente, sino que se genera más bien a partir de líneas de exploración específicas e intencionales de los terapeutas". Luego me preguntó "¿Puedes recordar algunas de las preguntas que le hiciste a tus clientes que pueden haber contribuido al rico conocimiento que tienes de ellos y a que así también ellos se vieran a sí mismos?" En retrospectiva, este pedido parece manejable e incluso simple: yo le había hecho preguntas a la familia. Pero en ese momento me sentí demasiado invadida por la sensación de incompetencia como para admitir que estuviera emergiendo algo valioso en nuestras sesiones. En ese minuto mi mente quedó totalmente en blanco. Fue como si hubiera olvidado cómo pensar, cómo hablar, incluso cómo ser persona.

Con esa sensación de humillación decidí que algo estaba realmente mal en mí. Aun con la ayuda de un supervisor con gran habilidad para incorporar a los demás en las conversaciones, por no mencionar su capacidad para hacerlos sentir bien con respecto a sus contribuciones, apenas pude responder a su petición.

Conceptualización de la Incompetencia como Manifestación del Poder

Mientras trataba de mantener a raya la incompetencia, comencé a preguntarme hasta qué punto las ideas de esta cultura de que es necesario que las mujeres se esfuercen más han hecho que para mí sea un desafío ver algunos aspectos de mi propio trabajo como algo valioso o meritorio. Consciente de la presión internalizada de hacerlo siempre mejor, rara vez me libero de la sensación de no ser nunca "suficientemente buena" (por ej., "suficientemente lista", "suficientemente articulada", "suficientemente valiosa"). A veces esta presión puede llevarme a descalificar y/o minimizar mis logros y mi condición de persona (*personhood*), independientemente de lo que otros puedan estar percibiendo y/o diciendo sobre mí (Beaudoin, 1999, pág. 1).

Al caracterizar a las mujeres como diferentes y menos capaces que los hombres, los discursos de género dominantes revelan y al mismo tiempo mantienen el legado de desigualdad de género (Hare-Mustin, 2001, pág. 11; Johnson, 2006, pág. 51; Zak-Hunter et al., 2010, pág. 191). Aun cuando la pregunta de mi supervisor me ofrecía una posición de mayor poder y decisión (*empowerment*), en la cual yo puedo "saber algo" y hablar sobre aquello que sé (Crocket, 2002, pág. 20), había factores

restrictivos que me alejaban de ahí. Esta posición era sencillamente demasiado ajena para tomarla, al menos en ese momento.

Una Práctica de Supervisión que Crea "Espacio" para las Mujeres

Mientras los discursos de género dominantes aconsejan a las mujeres que se cuiden de ocupar demasiado "espacio" en la conversación, a menudo alientan a los hombres a usar más espacio, es decir, a poner sus ideas en el centro y al mismo tiempo relegar a sus contrapartes mujeres a un segundo plano intelectual. Como nosotras aspiramos a ver los problemas no como un asunto interno personal, ni como resultado de fallas individuales —y por tanto algo que es responsabilidad de cada uno resolver—, muchas veces buscamos trabajar con nuestros compañeros hombres: "Es necesario que los hombres den el primer paso para abrir un espacio en que las mujeres aporten sus propias ideas. Y ese paso puede ser "echarse hacia atrás", esperar, adoptar una posición que muestre interés y respeto por las ideas de los demás" (Zimmerman & Dickerson, 1996, pág. 247). Tomar esa posición de "echarse hacia atrás" a veces incluye resistir la urgencia de hablar primero, aunque reconocemos que esto puede no ser tan simple como suena, dado que los discursos de género dominantes incitan a los hombres a situarse como poseedores de conocimiento. Dichos discursos de género también pueden convencer a los hombres de que tomar una posición periférica debilita su masculinidad, en la medida que el mundo llama a los hombres a pensar y hablar, y a las mujeres a escuchar y aprender (Nelson, 1996, pág. 96).

Antes de la conferencia de AFTA, un compañero del grupo de supervisión estaba reacio a unirse a nuestro Grupo de Interés por temor a "pasarnos a llevar". Cuando habló de su preocupación de que por ser hombre y blanco su presencia podría afectar negativamente nuestras conversaciones, uno de los supervisores planteó su impresión de que los discursos de género dominantes sólo ofrecen a los hombres que adopten una de estas dos posiciones en sus relaciones con las mujeres: estar en el centro de atención o estar totalmente ausentes. Luego animó a nuestro compañero a reflexionar muy honestamente sobre hasta qué punto estaba (o no estaba) interesado en tratar de adoptar una posición alternativa de apoyo. En un tono que transmitía una sensación de camaradería, nuestro supervisor le dijo: "Muchas veces he visto a las mujeres tomar roles de apoyo con orgullo y entusiasmo, pero para nosotros, para los hombres, no hay absolutamente nada heroico en hacer algo así. Mientras decides si participas o no, tal vez puedas preguntarte a ti mismo, honestamente, "A fin de cuentas, cuando la presentación ya se haya hecho, subiré a mi automóvil, y mientras vaya conduciendo a casa, ¿podré estar satisfecho con mis contribuciones y estar satisfecho conmigo mismo, o simplemente no estoy listo para una experiencia de estar en la periferia?" Al escuchar esta pregunta nuestro compañero instantáneamente pasó a una posición en la cual encontraba un "nuevo significado" a la experiencia de participar. Cuando le preguntamos más tarde sobre este cambio, respondió: "Supongo que me sentí libre de salirme del discurso. Me di cuenta de que había una nueva posibilidad en la que no había pensado. Apoyarlas a ustedes dos se transformó en una especie de desafío que yo quería enfrentar. Habíamos estado hablando a menudo sobre el poder y el patriarcado. Sentí que era una oportunidad de defender la igualdad, de pararme como el tipo de hombre que aspiraba a ser".

EL SILENCIO BASADO EN LA RAZA

¿Debo soportarlo o plantear mi opinión?

Una supervisada blanca me contó una vez sus experiencias de frustración cuando una clienta, una persona de color, desconfió de ella porque es blanca y le dijo que ella "nunca entendería". Mientras mi colega hablaba del respeto que ella había mostrado por la cultura de su clienta, a pesar de lo "extraña" que era, y la molestia que sentía por su "hipersensibilidad", yo (J.C.) sentí un fuerte impulso de defender a la clienta. Me pregunté si la respuesta de la clienta era una respuesta comprensible para una persona de color que vive en una cultura de blancos, en la cual la evaluación y discriminación constante provoca sospechas con respecto a las intenciones de los blancos. Sin embargo, me mordí la lengua y me mostré empática, diciéndole que la entendía, aunque tuve que hacer un esfuerzo inmenso para lograr decir "Te entiendo". Mientras luchaba resistiendo el impulso de etiquetar a mi colega de "racista", recuerdo que pensaba "¡Los blancos simplemente no entienden!" También sentí que me había fallado a mí misma: "Debería haber dicho algo para defender a su clienta. Soy tan cobarde", "Si dejé pasar lo que ella había dicho, ¿qué refleja eso de mis propias ideas sobre las personas de color?" Como no defendí a su clienta, tuve pensamientos autodespreciativos que finalmente me hicieron sentir avergonzada y creer que yo tenía la culpa por mi "forma de ser" demasiado complaciente.

Reflexionando acerca de mis reacciones, me di cuenta de que estaba atribuyendo los problemas a personas específicas (por ej., ella era ignorante e insensible, yo era tímida y pusilánime), lo que me generaba sentimientos de rabia, frustración, resentimiento y vergüenza. Cuando pasa desapercibido el rol del poder en la instalación de discursos con estándares blancos[5] en las relaciones cotidianas, las atribuciones individuales sólo pueden tensionar dichas relaciones, favoreciendo que saquemos conclusiones negativas acerca de las intensiones y el carácter de los demás.

Conceptualización del Silencio como Manifestación de Poder

A menudo el poder se instala en las relaciones cuando determinados modos de vivir, conversar y saber son influidos por los estándares blancos. Lewis (2004) describe dichos estándares como "una configuración cambiante de prácticas y significados que ocupan la posición dominante en una formación racial específica, y consiguen ocupar el espacio vacío de la "normalidad" en nuestra cultura" (pág. 634). Como se adueñan de este espacio, los estándares blancos influyen en nuestras ideas sobre cómo funciona todo, sobre las acciones de la gente, y sobre cómo se debería pensar, sentir y actuar (Dyer, 1997, pág. 9).

Para muchas personas de color, acatar las reglas de los estándares blancos se transforma en materia de sobrevivencia cuando el éxito y la aceptación en una cultura dominante se miden según cuánto se ajusta la gente a sus valores y su estilo de vida (Waldegrave, Tamasese, Tuhaka & Campbell, 2003, pág. 57). Cuando los estándares blancos quedan ocultos y pasan a constituir los modos de ser comunes, habituales, normales y "correctos" (Dyer, 1997, pág. 3; Hooks, 2003, pág. 35), las personas de color

[5]En el original *whiteness,* que significa literalmente "blancura". Se ha traducido como "estándares blancos" porque en este contexto se refiere a las características y prácticas de la raza blanca que serían los parámetros de "lo correcto" de acuerdo a la cultura dominante en EE. UU. (Nota de la T.).

se ven sometidas a clasificaciones y juicios de acuerdo a estas normas (White, 1988/9; pág. 24). Dichas normas establecidas se transforman en "objetos deseados, metas o condiciones fijas mediante las cuales se nos evalúa y se nos induce a evaluarnos a nosotros mismos y a los demás" (Marsten & Howard, 2006, pág. 101). Para ilustrar este punto sirve el hecho de que durante la supervisión frecuentemente examino mi pronunciación y fluidez al hablar (cada palabra y tono) tratando de sonar "suficientemente blanca". Me encuentro a mí misma observando de cerca cómo hablan y ríen mis compañeros blancos, cómo se sientan y se mueven, los chistes que hacen y cómo reaccionan ante las cosas. Hago todo lo que puedo para imitar esos comportamientos de mis compañeros blancos por miedo a que me miren en menos, me encuentren deficiente y/o exótica. Cuando se internaliza la presión por cumplir con los requisitos de los estándares blancos, las personas de color pueden verse inducidas no sólo a abandonar sino también a despreciar su propio conocimiento, su historia y su cultura (Watts-Jones, Ali, Alfaro, & Frederick, 2007).

Reflexionando sobre aquella conversación con mi colega, pienso que los mensajes culturales acerca de los tipos de reacciones que yo podía tener, como mujer y como asiática-estadounidense en una cultura blanca centrada en los hombres, probablemente me forzaron a adoptar una posición pasiva. Los discursos sobre ser una buena asiática-americana me pueden influenciar para establecer imágenes de mí misma como una mujer tranquila, lista-para-complacer, sencilla, no problemática, obediente y educada en las relaciones con los demás (Yamada, 2003, pág. 9, 11). Al mostrar empatía hacia mi colega blanca por lo menos podría ser considerada como una más de nosotros, o por último como no diferente. Al mismo tiempo, los estándares blancos pueden haber influido en que mi colega viera la desconfianza de su clienta como patológica, injustificada y/u ofensiva.

Cuando empecé a pensar que los discursos sobre los estándares blancos pueden habernos influido a las dos, en vez de que fuéramos individuos defectuosos, finalmente pude dejar de pensar en mi colega como "opresora" que juzgaba y silenciaba a otros.

Prácticas de Supervisión que Visibilizan los Estándares Blancos

Nuestra cultura frecuentemente representa los estándares blancos como algo invisible, como "lo no visto o no destacado, como algo sin color, la presencia ausente o el referente oculto contra el cual todos lo demás colores se evalúan como formas de desviación" (Dyer, 1997, citado en Ahmed, 2004; Frankenberg, 1993). Por lo tanto, se hace necesario hacer visibles estos estándares blancos a medida que examinamos sus privilegios y efectos opresivos. Algunas preguntas para hacerlo pueden ser:

- ¿De qué maneras los estándares blancos pueden amenazar las identidades y valores de las personas de color?
- ¿Cómo se manifiestan los estándares blancos en la vida de cada uno de nosotros? ¿Cómo influyen sobre nuestra manera de pensar acerca de nosotros mismos/as y sobre los demás? ¿Cómo influyen sobre nuestra manera de pensar acerca de nuestros clientes blancos y no-blancos?

Al estudiar los estándares blancos estamos refutando su dominio y sus funciones como "norma mítica" (Lorde, 1984, pág. 116). Estas conversaciones a menudo me ofrecen una vivencia diferente de mí misma, como una persona que siente una indignación

comprensible frente a la injusticia, que se opone a lo que los estándares blancos demandan de ella, que resiste la evaluación y crítica permanente a los cuales éstos la someten, y que está decidida a mantener sus valores y diferencias.

CONCLUSIÓN

Dado que estamos decididas a ver las dificultades a través de un lente postestructuralista, podemos volver a presentarnos con una descripción levemente diferente y menos privada:

> Somos dos mujeres que continuamente nos topamos con mandatos discursivos sobre cómo deberíamos ser. No cumplir con lo que se nos pide a veces puede ser rotulado como 'fracaso'. Sin embargo, nuestra decisión de enfrentar esos mandatos en lugar de someternos a ellos probablemente habla del apoyo mutuo que nos damos siendo compañeras, de nuestra negativa decidida a rendirnos ante el poder, de nuestra valentía a toda prueba para defender nuestros valores, y de nuestra resuelta insistencia en que nuestras voces sean escuchadas. Después de todo, si aceptáramos la situación, no estaríamos luchando así.

Cuando no estamos limitadas a encontrarnos fallas mutuamente, o culparnos cada vez que se presenta una situación problemática, surge la oportunidad de vernos a nosotras mismas y a los demás con mayor sensibilidad. Pensar que los problemas se ubican fuera de las personas y las relaciones particulares tiende a crear una distancia segura que permite a supervisores y supervisados examinar de manera colaborativa los tipos de discursos que influyen en su participación en las relaciones de supervisión. En la discusión de Johnson (2006) sobre la importancia de dar nombre y hablar acerca de los privilegios, él advierte: "un problema del que no podemos hablar es un problema sobre el que no podemos hacer nada" (pág. 10). Cuando supervisados/as y supervisores/as se esfuerzan por focalizar su atención en estos discursos, se dan cuenta de que están enfrentando algo poderoso, dado que dichos discursos han sido firmemente establecidos y preservados históricamente. A través de un proceso permanente de investigación conjunta (Lobovits & Seidel, 1995), supervisores/as y supervisados/as pueden aumentar su capacidad de prevenir y reducir sus efectos problemáticos. Si bien las relaciones de supervisión pueden hasta cierto punto "nivelarse", nunca serán "horizontales", por la existencia permanente del poder en todas las relaciones (Fine & Turner, 1997, pág. 230; Weedon, 1997, pág. 111). Como consecuencia, nuestra mayor aspiración posible es crear espacios reflexivos, sabiendo que cualquier acto que permita tomar consciencia del poder lo desestabiliza.

En nuestro trabajo con clientes hemos sido testigos de cómo estas conversaciones—conversaciones que subrayan los efectos opresivos del poder—han creado espacios para la construcción de identidades nuevas que permiten un mayor *empowerment*. Frente a discursos que intentan disminuirles, tomar consciencia de estos aspectos puede ofrecer apoyo a las personas para que comiencen a cambiar sus vidas en las direcciones que prefieran. Al reflexionar sobre los resultados positivos de examinar el poder, llamamos a otras personas a unirse a nosotras para encontrar formas de contrarrestar la influencia negativa de los privilegios de poder.[6]

[6]Traducción: Psic. Soledad Sánchez D., Instituto Chileno de Terapia Familiar, Santiago de Chile.

REFERENCIAS

Ahmed, S. (2004). Declarations of whiteness: The non-performativity of anti-racism.(Declaraciones de lo blanco: La no-performatividad del anti-racismo) Revisado el 10 de junio, 2011, en http://www.borderlands.net.au/vol3no2_2004/ahmed_declarations.htm.

Beaudoin, M.-N. (1999). Silencing critical voices: An internet journal. (Silenciar voces críticas: Una revista de internet) Revisado el 25 de octubre, 2010, en http://www.voices.com/issue2.html, pp. 1–3.

Bird, J. (2004). *Practising super-vision, extra-vision, extending-vision [CD]. Práctica de la super-visión, extra-visión, vision extensa [CD].* Presentación para la Conferencia de Supervisión. Auckland: Edge Press.

Bird, J. (2006). *Constructing the narrative in supervision. (Construir la narrativa en supervision)* Auckland: Edge Press.

Carlson, T.D., & Erickson, M.J. (2001). Honoring and privileging personal experience and knowledge: Ideas for a narrative therapy approach to the training and supervision of new therapists.(Honrar y privilegiar el conocimiento y la experiencia personal: Ideas para un enfoque narrativo de la formación y la supervisión de nuevos terapeutas). *Contemporary Family Therapy*, *23*(2), 199–220.

Connell, R.W. (1997). *Gender and power: Society, the person, and sexual politics. (Género y poder: Sociedad, persona y política sexual).* Stanford: Stanford Press.

Crocket, K. (2002). Introducing counselors to collaborative supervision (Incorporación de consejeros en la supervisión colaborativa). *The International Journal of Narrative Therapy and Community Work*, *4*, 19–24.

Crocket, K. (2008). Narrative therapy (Terapia Narrativa). En J. Frew & M.D. Spiegler (Eds.), *Contemporary psychotherapies for a diverse world (Psicoterapias contemporaneas para un mundo diverso)* (pp. 489–531). Boston: Lahaska Press.

Dickerson, V. (2010). Positioning oneself within an epistemology: Refining our thinking about integrative approaches (Posicionarse dentro de una epistemología: Refinando nuestras ideas sobre enfoques integrativos). *Family Process*, *49*(3), 349–368.

Dyer, R. (1997). *White*. New York: Routledge.

Fine, M., & Turner, J. (1997). Collaborative supervision: Minding the power (Supervisión colaborativa: Tomar en cuenta el poder). En T.C. Todd & C. L. Storm (Eds.), *The complete systemic supervisor: Context, philosophy, and pragmatics (El supervisor sistémico completo: Contexto, filosofía y prácticas)* (pp. 229–240). Massachusetts: Allyn & Bacon.

Flaskas, C., & Humphreys, C. (1993). Theorizing about power: Intersecting the ideas of Foucault with the "problem" of power in family therapy. (Teorizar sobre el poder: Intersección de las ideas de Foucault con el "problema" del poder en la terapia familiar). *Family Process*, *32*, 35–47.

Frankenberg, R. (1993). *White women, race matters: The social construction of whiteness. (Mujeres blancas, cuestiones raciales: La construcción social de lo blanco).* Minneapolis: University of Minnesota Press.

Hare-Mustin, R. (2001). *Working with the stories of women's lives (Trabajar con las historias de vida de las mujeres).* Adelaide: Dulwich Centre Publications.

Hooks, b. (2003). *Teaching community: A pedagogy of hope. (Enseñar en la comunidad: Una pedagogía de la esperanza).* New York: Routledge.

Imber-Black, E. (1998). *The secret life of families: Truth-telling, privacy, and reconciliation in a tell-all society*. New York: Bantam. (En español: La vida secreta de las familias: Verdad, privacidad y reconciliación en una sociedad de decirlo todo. Gedisa, 1999.

Johnson, A.G. (2006). *Privilege, power, and difference (Privilegio, poder y diferencia).* New York: McGraw-Hill.

Keeling, M.L., Butler, J., Green, N., Kraus, V., & Palit, M. (2010). The gender discourse in therapy Questionnaire: A tool for training in feminist-informed therapy (Cuestionario del

discurso de género en la terapia: Una herramienta para la formación en terapia con una Mirada feminist). *Journal of Feminist Family Therapy*, *22*, 153–169.

Kimmel, M. (2004). Inequality and difference (Desigualdad y diferencia). En L. Heldke & P. O'Connor (Eds.), *Oppression, privilege, and resistance: Theoretical perspectives on racism, sexism, and heterosexism (Opresión, privilegio y resistencia: Perspectivas teóricas sobre racismo, sexismo y heterosexismo)* (pp. 193–216). New York: McGraw-Hill.

Lappin, J., & Hardy, K.V. (1997). Keeping context in view: The heart of supervision (Tener presente el contexto: El corazón de la supervision). En T.C. Todd & C. L. Storm (Eds.), *The complete systemic supervisor: Context, philosophy, and pragmatics (El supervisor sistémico completo: Contexto, filosofía y prácticas)* (pp. 72–82). Massachusetts: Allyn & Bacon.

Lewis, A. (2004). "What group?" Studying whiteness and whiteness in the era of "color-blindness" ("¿Qué grupo?" Estudio de lo blanco y lo blanco en la era de la "ceguera frente al color"). *Sociological Theory*, *22*(4), 623–646.

Lobovits, D., & Seidel, E.C. (1995). Relational co-research in narrative training and supervision (Co-investigación relacional en formación narrativa y supervisión). Revisado el 12 de Junio, 2011, en http://www.narrativeapproaches.com/narrative%20papers%20folder/co-research.htm

Lorde, A. (1984). *Sister outsider*. Berkeley: Crossing Press. En español: La hermana, la extranjera, Editorial Horas y Horas, 2003

Madigan, S. (2011). *Narrative therapy (Terapia Narrativa)*. Washington, DC: American Psychological Association.

Marsten, D., & Howard, G. (2006). Shared influence: A narrative approach to teaching narrative therapy (Influencia compartida: Un enfoque narrativo de la enseñanza de la terapia narrativa). *Journal of Systemic Therapies*, *25*(4), 97–110.

Nelson, H.L. (1996). Sophie doesn't: Families and counterstories of self-trust (Sofía no: Familias y contra-historias de confianza en sí mismo). *Hypatia*, *11*(1), 91–104.

Philp, K., Guy, G., & Roger, L. (2007). Social constructionist supervision or supervision as social construction?: Some dilemmas (¿Supervisión construccionista social o supervisión como construcción social?). *Journal of Systemic Therapies*, *26*(1), 51–62.

Roberts, J. (1997). Reflecting processes and "supervision": Looking at ourselves as we work with others (Procesos de reflexión y "supervisión": Mirarnos a nosotros mismos en el trabajo con otros). En T.C. Todd & C. L. Storm (Eds.), *The complete systemic supervisor: Context, philosophy, and pragmatics (El supervisor sistémico completo: Contexto, filosofía y prácticas)* (pp. 334–348). Massachusetts: Allyn & Bacon.

Waldegrave, C., Tamasese, K., Tuhaka, F., & Campbell, W. (2003). *Just therapy – a journey (Simplemente terapia. Un viaje)*. Adelaide, South Australia: Dulwich Centre Publications.

Watts-Jones, D., Ali, R., Alfaro, J., & Frederick, A. (2007). The role of a mentoring group for family therapy trainees and therapists of color. (El rol de un grupo mentor para terapeutas familiares en formación y terapeutas de color). *Family Process*, *46*(4), 437–450.

Weedon, C. (1997). *Feminist practice & poststructuralist theory (Práctica feminist y teoría postestructuralista)*. 2nd ed. Malden, MA: Blackwell Publishing.

White, M. (1988). The externalizing of the problem and the re-authoring of lives and relationships. Selected Papers (pp. 5–28). Adelaide: Dulwich Centre Publications En español: La externalización del problema y la re-escritura de vidas y relaciones. *Cuadernos de Terapia Familiar*, *18*, 1991.

White, M. (2002). Addressing personal failure (Enfrentar el fracaso personal). *The International Journal of Narrative Therapy and Community Work*, *3*, 33–70.

Wigg, D., & Marsten, D. (2009). A story of narrative therapy (Una historia de la terapia narrativa). *The California Psychologist*, *42*(6), 17–19.

Winslade, J.M., & Monk, G. (2007). *Narrative counseling in school (2nd ed.) (Consejería narrativa en la escuela)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Company.

Yamada, M. (2003). Invisibility is an unnatural disaster (La invisibilidad es un desastre no natural). En M. Yamada, M. Woo & N. Wong (Eds.), *Three Asian American writers speak out on feminism (Tres autoras asiáticas-estadounidenses hablan sobre feminismo)* (pp. 8–15). Seattle: Radical Women Publications.

Zak-Hunter, L., Marshall, L.E., Arnold, A.L., Consiglio, S., Gale, J., Liddy, C., et al. (2010). Finding our voices in the face of dominant discourse: A closer look at gender roles' impact on student clinicians (Encontrar nuestras voces enfrentando al discurso dominante: Una mirada más detallada al impacto de los roles de género en clínicos en formación). *Journal of Feminist Family Therapy*, *22*, 187–202.

Zimmerman, J., & Dickerson, V.C. (1996). *If problems talked (Si los problemas hablaran).* New York: Guilford.