

# **Reflexiones en torno al lugar y tarea del Supervisor/a en el campo de relación supervisor/a-supervisado/a <sup>1</sup>**

M<sup>a</sup> Paz Abalos Barros <sup>2</sup>

Directora Magíster

## **Resumen**

Este trabajo reflexiona sobre la necesidad de hacer consciente en el terapeuta la transformación que supone el pasar a supervisar a otros terapeutas y en especial a jóvenes clínicos en formación. Se plantea la necesidad de abordar la transición hacia el espacio nuevo que se ocupa; las características de la relación que se establece entre supervisor y supervisando; los riesgos inherentes al ejercicio de poder que se adquiere en esa posición; y, el marco que permita evaluar el desarrollo de la habilidad terapéutica.

## **Palabras claves**

Transformación, supervisor/a, supervisando, campo de relación, mentor, figura transicional, poder, abuso de poder, habilidad analítica.

## **De terapeuta a supervisora: tránsito-transición-transformación**

Mi ingreso al diplomado de supervisión, más allá de las motivaciones concientes del primer momento, tuvo que ver con la necesidad de dar forma a la transición que sentía operaba en mí al ejercer la función de supervisar jóvenes terapeutas en sus primeros pasos clínicos. Hasta hace muy poco, mi experiencia con la supervisión era desde el lugar de la supervisada y desde el supervisar a pares que a la vez me supervisaban en la modalidad de discusión de caso clínico. El tránsito hacia un espacio nuevo me ha supuesto volver a mirar mis primeros pasos en el quehacer clínico y en el entrenamiento de las habilidades terapéuticas formales, a través de la institución en la cual estudié, e informales a medida que pude elegir a quienes me acompañaron en el camino de formarme y transformarme en la terapeuta que soy.

---

<sup>1</sup> Ensayo presentado como Trabajo Final en Diplomado Internacional de Supervisión Clínica dictado por la Pontificia Universidad Católica de Chile y la Universidad Heidelberg Center para América Latina, 2007-08.

<sup>2</sup> Psicóloga PUC / Magíster en Psicología Clínica mención en Psicología Analítica UAI /Acreditada por la CNAC como Psicóloga Clínica y Supervisora / Analista Junguiana IAAP

La experiencia de supervisar a quienes se inician viene acompañada de aspectos muy creativos y de sentimientos de profunda satisfacción al ver los procesos de maduración, transformación y avances clínicos del terapeuta y de los pacientes que supervisan. No es menor el rol que tenemos, nos atribuyen, o nos atribuimos en esos cambios. El impacto de estos aspectos puede dejar en segundo plano la propia transformación, que de igual modo se dará de la mano de quienes supervisamos, lo que a mi juicio requiere poner mucha conciencia a trabajar. Por muy positiva la experiencia, para ambas partes entraña aspectos sombríos inevitables. Jung daba cuenta de estos riesgos al señalar que cuando un contenido luminoso se instala en la conciencia, su opuesto se constela en el inconsciente y procura envolver desde esa posición estratégica. El peligro de inflación psíquica que rodea todo acto nuevo que lleva más allá de lo conocido, tanto el ser terapeuta, como el acompañar a terapeutas jóvenes, me ha hecho reflexionar sobre la nueva forma de habitar el espacio terapéutico en una de sus apasionantes facetas: ser parte del entramado de experiencias transicionales del estudiante de psicología al terapeuta emergente.

Progresivamente fui capaz de nombrar la ambivalencia que experimentaba en este tránsito, desde el lugar de la terapeuta que hay en mí a la supervisora de jóvenes. Ambivalencia difícil de sostener, ante uno mismo y ante los demás, porque implica contactarse con el polo personal que se resiste a entrar en el espacio oficialmente reconocido como el de ayuda o facilitador/a de la tarea de quienes se inician. ¿Quién o por qué alguien podría negarse a una noble tarea con la experiencia acumulada en el transcurso de los años?

Durante el año he podido preguntarme si el sólo hecho de ser terapeuta desde hace 20 años me vuelve una candidata a supervisora; en qué tradición humana se sustenta este quehacer; qué habilidades se requieren y si las poseo aún cuando tenga que desarrollarlas más; qué dinámicas transferenciales y contra-transferenciales se ponen en juego en este campo de relación tan particular; si estoy dispuesta a dejar tiempos dedicados a la psicoterapia para abrir espacios a la supervisión y lo que entiendo conlleva de estudio, reflexión, mirada con otros al quehacer; qué motivos acompañan esta nueva posibilidad profesional; qué modelo o modelos de supervisión se utilizan en psicología analítica para las primeras etapas de formación clínica y cuál de ellos se ajusta mejor a mi estilo de ser; y por último, abordar el tema del poder que entraña supervisar a jóvenes que

aún no son acreditados como clínicos por lo que el factor de evaluación se sitúa en medio de la alianza supervisor-supervisado.

### **La figura del mentor/a: trasfondo en la tarea de supervisar**

En los mitos, y en especial en las imágenes de figuras arquetípicas, como Mentor, nombre propio del consejero de Telémaco, hijo de Ulises, se encuentran constantes antropológicas de la experiencia y el comportamiento humano, “representada por diferentes personas de épocas distintas en imágenes comparables y en una emoción comparable.” (Jung, en Kast 2000, p.278), que nos pueden ayudar a reflexionar sobre lo que hoy es conocido como la tarea de supervisión en la formación de nuevos clínicos. El ejercicio de supervisar a otro puede leerse en continuidad con esta constante antropológica de acompañar desde la experiencia, a quien se inicia en el arte que lo motiva y conformará un aspecto importante de su identidad personal dentro del colectivo humano.

Sin embargo, el término supervisión es complejo porque nos sitúa en el marco de una relación “jerárquica en la cual a los saberes de una de las partes se les atribuye un estatus de <súper> visión y la otra parte es sometida a esta súper-visión en temas referidos a su trabajo y su identidad como terapeuta.” (White, 2002, p.188) Certeramente este autor pone el acento en lo que, desde la perspectiva Junguiana, podríamos llamar un aspecto sombrío en el ejercicio de la tarea de supervisar.

Un modelo más cercano a lo que quisiera realizar en esta tarea me parece se puede extraer de Mentor, personaje de La Odisea, amigo de Ulises, quien queda encomendado de la educación de su hijo Telémaco cuando Ulises parte a la guerra de Troya. Más tarde en el relato, Atenea asume la forma de Mentor cuando quiere aconsejar y guiar a Telémaco durante la búsqueda de su padre. Mentor pasa a la historia como el consejero sabio y experimentado que queda a cargo de su formación. En Las aventuras de Telémaco, escrito por Fenelón en 1699 destinada a la formación del nieto de Luís XIV, el duque de Borgoña, Mentor aparece en un sitio privilegiado como pedagogo por excelencia, que sirve de guía al hijo de Ulises.

En los textos de la Odisea poco se dice de Mentor salvo que tenía las cualidades por las cuales se le asigna una tarea central. Lo no expresado en el relato se vuelve a mi juicio

muy significativo. Sobre Telémaco, el joven instruido, la historia recoge muchos datos. Sobre Mentor, poco o nada. Este silencio de lo personal me permite plantear una primera reflexión sobre el lugar de mentor/a-supervisor/a. Se llega ahí por una historia de aprendizaje y conocimientos practicados que son reconocidos por el colectivo, en nuestra institucionalidad gremial por la Comisión Nacional de Acreditación de Psicólogos Clínicos y Supervisores. Sin embargo, una vez en el lugar de mentor/a, la historia central es la del aprendiz. Esto supone un ejercicio permanente de descentramiento y una relación particular con el ejercicio de poder que conlleva ocupar este lugar. Se trata de dar el poder a otro en un arte que es conocido por el mentor/a, al punto que el otro se vuelva un igual, un par, en el arte y ciencia de la psicoterapia.

Mentor/a, tutor/a, consejero/a o aconsejadora, supervisor/a, guía en el mundo al que se quiere entrar, quien acompaña por tener más experiencia, maestro/a, acompañante que ayuda a sostener, y otros nombres, aluden al lugar, dentro del proceso formativo humano, que se asigna, designa, (y signa en el sentido de imprimir carácter), de acuerdo a experiencia y requisitos reconocidos por el colectivo humano. Viene de la raíz *men* que significa recordar, pensar o aconsejar. El carácter de supervisor/a, entendido desde el lugar de mentor/a, implica una vocación en el sentido de ser llamado, desde dentro o desde fuera de sí mismo, a desempeñar una función a la cual no todos los terapeutas, por muy buenos que sean en el arte de la psicoterapia, son llamados. Discernir con libertad si es un espacio para vivir un aspecto de la propia vocación es una de las tareas que me parecen centrales para la persona que ejerza la función de supervisar. Especialmente relevante se vuelve este aspecto a la hora de sostener las dificultades inherentes a la tarea.

El lugar de mentor/a-supervisor/a está definido por la relación a otro que será nombrado como el que aprende y perfecciona una práctica. Es una figura transicional entre el lugar del padre-madre y el de un igual. De ahí el reconocerla como una constante antropológica de la experiencia y el comportamiento humano: el mentor no es padre ni madre ni un igual, aunque algo de todo eso se pone en juego en la relación junto a dinámicas propias surgidas en la nueva posición: "El mentor es un modelo de personalidad que puede estar en una relación especial y creativa con nosotros- no como un padre, madre, amigo, amiga o amante... sino como colega y auto-posibilidad." (Burton 1979, en Corbett, 1995, p.62) Otro autor, Levinson (1978), pone el acento en el rol facilitador del mentor/a en "la

realización del sueño juvenil o visión del joven, el tipo de vida que ellos quieren vivir.” (Levinson 1978, en Corbett, 1995, p.62)

La relación del mentor/a y el joven terapeuta se ve tensionada en la actualidad por demandas externas de estándares de eficacia, buen diagnóstico, manejo teórico, signos de progreso en la acción terapéutica y evaluación del desempeño tanto del terapeuta joven como del supervisor/a-mentor/a si se realiza esta tarea en una institución formativa. Paralelamente a estos requerimientos, que pueden ser vividos como muy intrusivos por el joven terapeuta y levantar ansiedades paranoides, es necesario iluminar el polo del empoderamiento del joven terapeuta por parte del mentor.

El Mentor para Corbett (1995) es una analogía del “padre y madre suficientemente bueno”. Ayuda al desarrollo creyendo en el joven y bendiciendo su sueño. Es una figura transicional que permite que el joven transite desde su inmadurez a llegar a ser un par con otros adultos. El mentor entonces es una mezcla de madre, padre y par porque, “si es enteramente par no puede representar el nivel avanzado hacia el cual el joven aspira. Si es muy parental se hace difícil que los dos se muevan hacia una relación de pares que es la meta última...” (Corbett, 1995, p.63)

Tener como trasfondo del supervisar el modelo de mentor/a resuelve algunos problemas en torno al poder asociado a una jerarquía. Existe la necesidad de cierta autoridad en el entrenamiento, pero esta autoridad viene del derecho de ser escuchado en razón de la experiencia. La autoridad “reside en la persona y no se tiene sólo en función de la posición estructural que uno tenga en la jerarquía. La autoridad sapiencial permite que uno pueda enseñar, aconsejar y dirigir, pero no da órdenes a otra persona.” (Paterson, 1966 en Corbett, 1995, pp.61-62)

### **El tema del (ab) uso de poder en la supervisión**

La relación que se establece entre el supervisor/a y el supervisado/a sobre todo en sus primeras etapas de formación clínica es claramente asimétrica. Me parece que siempre lo es pero en la primera etapa de un terapeuta no es posible disfrazar o soslayar esta asimetría con pseudo amistades donde el supervisor/a se rodea de admiradores. El tema del poder y su ejercicio se instala como un dinamismo significativo que puede estructurar un campo básicamente creativo, defensivo o destructivo. La conciencia sobre su

presencia, aspectos sombríos e impacto tanto en el supervisado/a como en el supervisor/a puede marcar la diferencia en la ecuación final.

Wiener (2007) reconoce los asuntos de poder y autoridad como una de las fuerzas inconcientes y dificultosas que entrapa de tiempo en tiempo la relación de supervisión. Parte de la base que en la relación que se establece entre supervisor/a y supervisado/a las dinámicas transferenciales y contra-transferenciales están presentes. Para él la situación aumenta en complejidad si esta supervisión se realiza en el marco de una institución sobre la cual también se levantarán dinámicas transferenciales y contra-transferenciales especialmente si está involucrada una evaluación del desempeño tanto del supervisor/a como del supervisado/a:

“La transferencia de los supervisados hacia los supervisores puede ir desde una sana curiosidad anticipatoria y positiva que es provocada por la perspectiva de una relación nueva de trabajo a una transferencia más problemática: por ejemplo supervisados quienes idealizan a sus supervisores o quienes son competitivos, complacientes, guardan secretos, rechazan lo que se les dice, no cuenta todo o que se ponen envidiosos... los supervisores mismos pueden llegar a ser defensivos y evitar examinar sus propias transferencias hacia sus supervisados.” (Wiener, 2007, p. 52)

Tras el reconocimiento de esta fuerza, a la que se suman, a juicio de Wiener, las defensas organizacionales, las preocupaciones éticas, y el dar cuenta, se levanta la pregunta sobre la responsabilidad del supervisor/a: ¿Es con el paciente, el supervisado/a, la institución formadora, la sociedad? Podemos comprender desde aquí el juego de fuerzas a las que se ve sometido el supervisor/a en el ejercicio de su rol y lo fácil que puede resultar polarizar el poder en sí mismo, con muy buenas intenciones, despojando al joven terapeuta de las dosis progresivas del mismo que requiere para apropiarse del espacio de terapeuta.

Guggenbühl (1978) escribe un sugerente texto sobre el uso abusivo de poder en profesiones de ayuda. Sus reflexiones me parecen válidas para la práctica de la supervisión especialmente cuando en ella está involucrada la formación de jóvenes terapeutas y la evaluación que les posibilitará ejercer la profesión. Este autor se refiere al abuso, “bien intencionado”, al que estamos expuestos en el afán de realizar bien nuestro

trabajo. Algo que, en nuestro pequeño grupo de supervisión, durante el diplomado, llamamos “furor supervisandis”. Una forma humorística de acercarnos a un aspecto sombrío que alude a esa exageración en la posición que ocupamos y que puede marcar, ya muy lejos del humor, la diferencia entre empoderar al terapeuta joven en el lugar que empieza a ejercitar o inhibir su desarrollo hasta que se aleje de nuestro ámbito de influencia, a veces con consecuencias nefastas en el desarrollo de su potencial.

Este autor nos invita a interrogarnos sobre la “sombra del poder” y a preguntarnos sobre lo que acecha tras el deseo, bien intencionado, conciente e iluminado, de ayudar a otros. Nos recuerda que las personas que estamos en profesiones de ayuda presentamos motivaciones psicológicas muy ambiguas para nuestras acciones. Por ejemplo, el deseo de poder, presente en el despotenciar al otro, queda bien enmascarado con la motivación de hacer el bien:

“La imposición de una medida de criterios justificados, contra la voluntad del interesado, acostumbra producir profunda satisfacción profesional a quien trata el caso – la misma que siente un niño de la escuela que logra pegarle a otro y probar su fuerza, pensando: “ahora él aprendió que es mejor que no se meta conmigo”.”  
(Guggenbül, 1978, pp.17-87)

La presencia del deseo de influir en otros, el imponer lo que nos parece correcto, la omnipotencia, tener poder y prestigio, preservar la imagen de gran terapeuta, asegurar una entrada económica, alabar para gratificar por temor a confrontar, decir cosas dolorosas para mantener el poder sobre el supervisado/a, y otras manifestaciones de dinámicas humanas de las que no estamos exentos los supervisores/as, pueden ser parte del rostro que es difícil reconocer y sobre todo aceptar como parte del entramado inconciente que puede acompañar nuestras buenas intenciones.

Del ejercer el poder abusivamente no podemos decir que estamos libres, sin caer en una ingenuidad peligrosa. Podemos aprender a lidiar con este aspecto, reconocerlo, encararlo, confrontarlo, integrarlo, pero no librarnos. Guggenbül (1978) señalará el aislamiento como la maldición del terapeuta, lo que vale también para el supervisor/a. El ser supervisado en la tarea de supervisar a otros puede ser un antídoto, aunque sabemos que:

“Ni el más honesto principiante será capaz de relatar en una “sesión de control”, cada palabra, gesto o estado de ánimo que tuvo al trabajar con un paciente dado. Él

hará una selección – la cual estará determinada por la impresión que desea causar en el analista que lo controla.” (Guggenbül, 1978, pp.131-136)

Lo que plantea este autor para los analistas me parece significativo para supervisores/as: necesitamos algo que nos toque de lleno, capaz de balancear nuestro equilibrio y mostrarnos lo que somos. Este algo implica relaciones simétricas, que no se dan ni en el espacio del análisis ni en el de la supervisión, relaciones con otros a la misma altura, “amigos/as que osen atacarlo y hacerle ver no solo sus virtudes sino también sus aspectos ridículos.” (Guggenbül, 1978, p.137-138)

### **La necesidad de un marco que permita evaluar progresos**

La supervisión de jóvenes terapeutas plantea desafíos específicos al proceso de aprendizaje como la adquisición de herramientas, el desarrollo de habilidades que potencialmente poseen, el manejo teórico y sobre todo la progresiva integración de la misma en el ámbito de la psicoterapia, evitando así que se pierda la persona que pide ayuda en diagnósticos o aplicación de técnicas que, en gran parte, busca aliviar la ansiedad del que se inicia en el quehacer clínico más que estar en función de la necesidad de la persona que consulta.

Se suma a lo anterior el que, en general, estas supervisiones se dan en un contexto institucional donde el supervisado/a no puede elegir al supervisor/a y parte del trabajo de aprendizaje se realiza en grupos pequeños, lo que acrecienta la ansiedad ante la situación de exposición. El trasfondo de Mentor/a en el ejercicio de la supervisión puede ayudar a desarrollar, por parte del supervisor/a, las cualidades que apunten a favorecer una alianza con su supervisado/a donde prime la contención, el acompañar en el ingreso al campo terapéutico y la mutua colaboración. El riesgo que corre el supervisado/a al expresar lo que hace es inevitable en la medida que se inicia en un terreno desconocido y se expone ante desconocidos. Puede sin embargo ser un riesgo controlado si es posible transmitirle un marco básico sobre lo que se espera de su desempeño y evolución.

A propósito de la discusión que se da al interior de la psicología analítica sobre la factibilidad de encontrar criterios de evaluación transparentes y que conciten acuerdo a la hora de evaluar a terapeutas en entrenamiento, Jan Wiener (2007b) plantea que evaluaciones basadas en lo intuitivo y subjetivo del supervisor/a le da demasiado poder

independiente de cuánta experiencia tenga. Por lo mismo intenta poner en palabras y operacionalizar lo que en la jerga analítica se conoce como “talento analítico”. Ese algo que, si un terapeuta posee, por muy joven e inexperto, es reconocido por quien lo supervisa. Lo mismo para aquel que no muestra este potencial.

Wiener (2007b) considera que el talento analítico involucra tres diferentes pero relacionadas capacidades: capacidad de intuición; capacidad para entender los procesos inconscientes en distintos niveles y desarrollar una actitud simbólica; y capacidad de apertura a una relación auténtica.

En su propuesta destaca la competencia, entendida como lo que se necesita aprender y cómo se aprende, y el carácter. Cuando habla de carácter, o personalidad del terapeuta como lo llamaba Jung, se refiere en términos generales al estilo personal del terapeuta: “estamos hablando de un proceso de desarrollo interno-generalmente facilitado en la privacidad del análisis personal-que involucra la conciencia psicológica, la emergencia del Self e incluye en el camino la confrontación con la sombra.” (Wiener, 2007b, 52, 178)

Este estilo, personalidad o carácter puede adecuarse más o menos a los requerimientos de una formación institucional lo que plantea desafíos: caracteres que se adaptan poco a sistemas institucionalizados de formación, y por lo mismo ser peor evaluados por sus supervisores/as, pueden ser buenos terapeutas. Un tema que no abordaré en este trabajo pero que requiere ser mirado es a quién responden o a qué responden los programas institucionalizados. Quedarse sólo con respuestas altruistas como otorgar una buena formación para garantizar a los pacientes calidad en el trabajo profesional es desconocer la presencia de otras motivaciones como factores económicos, de negocio, de control del mercado. Pensar que nuestra actividad está libre de la filosofía imperante en una sociedad de consumo es ingenuo.

La ecuación entre carácter y competencia tiene para este autor “el potencial de darnos un modelo funcional con que podemos comenzar a definir con más exactitud qué es lo que esperamos de los entrenados y cómo evaluar si lo están practicando en forma competente.” (Wiener, 2007b, 52, 177) Como en todo final hay un comienzo, quiero cerrar el año del diplomado abriendo el desafío de pensar, con otros Junguianos, criterios de

competencia e indicadores de la relación entre carácter y competencia que ayuden en la tarea de supervisar terapeutas que se inician en el campo de la psicoterapia.

### **A modo de conclusión**

Desde los inicios de la psicología analítica la personalidad del terapeuta ha sido vista como un factor clave en los resultados de la psicoterapia. La transformación ocurre en el campo de relación que paciente y terapeuta establecen, campo transformativo, vaso hermético, donde se produce una mutua influencia.

Podemos mirar la complejidad del campo que se establece entre supervisor/a y supervisado/a quien trae a escena su espacio con el paciente. Lo que allí ocurra tendrá una incidencia más allá de las instrucciones concretas de acción que puedan surgir de una supervisión. El sólo hecho de abrir el campo de relación, transformativo, hermético, terapeuta-paciente en supervisión, provoca movimientos. Esto no es magia, esto es lo inconsciente.

Jung (2006) enfatizaba la importancia del análisis del terapeuta como un medio no sólo de conocimiento personal sino de protección ante casos difíciles. Señalaba el valor de la autocrítica y reconocía el análisis como un espacio para reforzar esta actitud en los terapeutas jóvenes. Lo mismo se podría señalar hoy para la persona que ejerce la función de supervisor/a.

La postura de Jung apuntaba al conocimiento y a la inmersión en las propias dinámicas psíquicas como un indicador de capacidad de trabajar en este campo más que a la salud, entendida como un estado ideal donde lo conflictivo personal está resuelto:

“Ningún análisis está en condiciones de suprimir para siempre todas las inconsistencias. Tenemos muchísimo que aprender, y nunca deberíamos olvidar que cada nuevo caso plantea nuevos problemas y da lugar a presupuestos inconscientes no constelados hasta ahora... No es un error que el médico se sienta afectado por el paciente; el médico sólo puede curar en la medida que está herido. El mitologema griego del médico herido no significa otra cosa.” (Jung, O.C., vol.16, parr. 239)

Por tanto, si en el proceso de supervisión en tiempo de entrenamiento de terapeutas jóvenes es importante acompañarlo en su evolución, su habilidad de ponerse a sí mismo en función del paciente, y el progresivo conocimiento e integración de la teoría, método y técnica propia, me pregunto si esto mismo podría ser parte de la evolución que en un terapeuta requiere ser acompañado en el tránsito a conformarse como supervisor/a.

Rescato aquí la centralidad del estilo propio y personal, tanto del supervisor/a como del joven terapeuta, herramienta a afinar durante el período de formación de ambos pero en ningún caso a forzar para asumir un estilo Junguiano definido a priori por el supervisor/a, o por el supervisor/a del supervisor/a. Vuelvo a recordar como trasfondo del ejercicio de supervisar a Mentor/a, éste desaparece en el texto para dejar el espacio al aprendiz y su evolución.

#### **Referencias**

Corbett, Lionel. (1995). Supervision and the Mentor Archetype. En *Jungian Perspectives on Clinical Supervision*. Daimon, Einsiedeln, Switzerland, and the individual authors, Edited by Paul Kugler

Guggenbühl, Craig A. (1978). O Abuso do poder na Psicoterapia e na Medicina, Servicio Social, Sacerdocio e Magisterio. [1971], p. 17-87. San Pablo: Achiamé.

Jung, C. G. (2006) *Cuestiones Fundamentales de la Psicoterapia* [1951]. O.C, Vol.16. Editorial Trotta. Madrid

Kast, Verena. (2000). *La Naturaleza del amor*. [1984]. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A

White, Michael. (2002). *El enfoque narrativo en la experiencia de los terapeutas*. Editorial Gedisa, cap. VII

Wiener, Jan. (2007a). The analyst's countertransference when supervising: friend or foe? *Journal of Analytical Psychology*, 2007, 51-69

Wiener, Jan. (2007b). Evaluating progress in training: carácter or competente? *Journal of Analytical Psychology*, 2007, 52, 177-178