

Oportunitades, ventajas y beneficios del uso de la intervisión por parte de los y las profesionales de la intervención social

Opportunities, Advantages and Benefits in the Use of Intervisioin Among Social Intervention Professionals

Dr. Daniel Fierro-Arias¹

ORCID: 0000-0003-2680-4325

Recepción: 18/12/24. Revisión: 02/02/25. Aceptación: 18/02/25

Para citar: Fierro-Arias, Daniel. (2025). Oportunitades, ventajas y beneficios del uso de la intervisión por parte de los y las profesionales de la intervención social. *Revista de Treball Social*, 228, 15-42. <https://doi.org/10.32061/RTS2025.228.01>

Resumen

El objetivo de este artículo es explorar ideas sobre las oportunidades, las ventajas y los beneficios (“OVB”) experimentados al utilizar la metodología de intervisión por parte de profesionales de intervención social que trabajan en Cataluña. Se llevó a cabo un análisis de contenido categorial en términos de OVB, basado en entrevistas semiestructuradas a seis profesionales de la intervención social, participantes en sesiones continuas de intervisión. Las personas entrevistadas comunican múltiples OVB derivados de la intervisión: reflexionar detenidamente sobre los temas de interés para aprender, intercambiar recursos y mejorar varios aspectos humanos; revisar situaciones de los servicios y los equipos; modificar e introducir prácticas; detectar y trabajar conflictos, y cuidar la calidad de los servicios; si bien deben darse ciertas condiciones para que la intervisión funcione adecuadamente. A partir de estos OVB, se pueden hacer recomendaciones para el desarrollo y la autoevaluación de los equipos para mejorar las sesiones de intervisión, que a su vez pueden tener un impacto en la atención y el cuidado prestados a las personas atendidas y

1 Fundació Plataforma Educativa. jfierro@pegrup.cat

en el bienestar de los y las profesionales y los equipos. Parece conveniente integrar la intervisión como práctica habitual en los servicios de atención a las personas.

Palabras clave: Intervisión, grupo de supervisión entre iguales, profesionales de intervención social, interacciones laborales, análisis de contenido.

Abstract

The purpose of this article is to explore the opportunities, advantages and benefits (OAB) associated with the use of intervision by social intervention professionals in Catalonia, Spain. A categorical content analysis was conducted, based on semi-structured interviews with six social intervention professionals who participate in continuous intervision sessions. Interviewees report multiple OABs derived from intervision: in-depth reflection on topics of interest; opportunities to learn, exchange resources and improve various human aspects; reviewing service situations and team dynamics; modifying and introducing practices; detecting and addressing conflicts; and ensuring quality service. However, certain conditions must be met for intervision to function effectively. Based on these OABs, recommendations can be proposed for team development and self-assessment to improve intervision sessions, which in turn can enhance the care provided to service users and the well-being of professionals and teams. Integrating intervision as a regular practice into care services appears to be a valuable approach.

Keywords: Intervisión, peer supervision group, social intervention professionals, work interactions, content analysis.

Introducción

En el marco del trabajo en equipo en intervención social con personas desfavorecidas, en situación de exclusión social o en riesgo de sufrirla, la intervisión puede plantearse como un espacio para reflexionar sobre la práctica profesional, para asesorar y para dar y recibir apoyo entre profesionales, desde una relación horizontal.

Erpenbeck (2001) define la intervisión como un asesoramiento sistemático entre iguales, normalmente profesionales del ámbito social, que sirve para reflexionar sobre situaciones y procesos que surgen durante el ejercicio de la práctica laboral diaria, con el objetivo de que queden claros y sean transparentes. Compañeros y compañeras de profesión se reúnen para hablar de problemas o situaciones concretas. A menudo, cualquiera de las personas que asisten puede plantear una situación que ha surgido en el trabajo (Smets y Rispens, 2014), pero también puede pasar que el grupo planifique quién debe presentar o abordar una situación, con roles distribuidos e intercambiables (Tietze, 2010).

Los análisis en profundidad de la literatura existente sobre intervisión muestran que se utilizan varios términos para definirla (Staempfli y Fairtlough, 2019), aunque los criterios generalmente aceptados incluyen: una reunión dirigida por iguales, sin facilitadores externos; el uso de roles específicos en una misma sesión y con reciprocidad, y centrarse en situaciones de la práctica profesional consideradas relevantes para el bienestar de los y las profesionales o de la misma práctica. Tietze (2010) también propone términos en inglés como por ejemplo *peer-group supervision* (supervisión en grupos de iguales), *consultation* (consultoría) o *counselling* (consejo) que a veces se utilizan como sinónimos de intervisión, pero que no comparten exactamente la misma aplicación ni características metodológicas.

La intervisión es así mismo un espacio específico para la reflexión, que permite visualizar la práctica profesional desde fuera, con más conciencia, lejos del contexto de presión en el que se lleva a cabo una intervención o se toman las decisiones. Además, la intervisión también permite aprovechar el potencial de los recursos de los y las profesionales para desarrollar ideas y estrategias. La investigación confirma los efectos de la aplicación de la intervisión en la mejora de la motivación, la satisfacción y la reducción de la carga de trabajo, y a la vez la percepción de esta reducción, entre otros beneficios (por ejemplo, Diaconescu, 2015; Nieuwenhuijse et al., 2022; Sonneveld et al., 2020). Su práctica suele ser bien recibida, percibida como un apoyo con resultados casi siempre positivos; a pesar de que no se dispone de una revisión exhaustiva sobre el estudio de la intervisión con relación a la formación, la educación y el trabajo sociales (Staempfli y Fairtlough, 2019).

Cuidar y atender a personas necesitadas puede tener un efecto negativo en el bienestar del personal profesional en todos los ámbitos (físico, psicológico, emocional y relacional), motivo por el que hay que

prestar atención y centrarse en las condiciones de trabajo, dado que algunos efectos negativos pueden ser duraderos (Losada et al., 2019). Según Diaconescu (2015), el estrés traumático secundario entre los trabajadores y las trabajadoras sociales que atienden personas traumatizadas permanece desatendido porque generalmente se conoce poco, queda minimizado o no se reconoce como un problema social. En consecuencia, estos trabajadores y trabajadoras no acceden ni se benefician de los recursos que se les podría ofrecer y que son necesarios para formarse específicamente en estrés traumático secundario, prevenirlo o superarlo. La intervención es una de las estrategias recomendadas para hacer frente a sus efectos.

Erpenbeck (2001) también afirma que la intervención permite y pretende crear una red en la que los miembros puedan conocerse cada vez más, en un entorno que sirva de base para la solidaridad, la prestación de apoyo a la vida laboral, la creación de contactos y el intercambio eficaz de información. Según la autora, las personas que participan en procesos de intervención tienen que compartir profesión o trabajar en áreas similares, aunque su alcance se puede ampliar a los contextos o instituciones donde trabajan.

Este nuevo grupo se establece sin jerarquías y principalmente con el objetivo de plantear a los y las asistentes problemas o casos que causen insatisfacción; problemas de trabajo difíciles de resolver, no aclarados o que requieran reflexión; si se experimenta insatisfacción profesional, o si hay interés en aprender, ampliar el horizonte de trabajo y plantearse nuevos retos. Saber que compañeros y compañeras con puntos de vista diferentes viven situaciones similares permite relajarse y fortalecerse emocionalmente (también Akhurst y Kelly, 2006). Además, los consejos dados y recibidos no vienen condicionados por haber pagado o dado nada a cambio. La intervención también sirve para desarrollar estrategias laborales y para practicar la gestión de conflictos, una vez el o la profesional vuelve al trabajo con su propio equipo.

Otros estudios confirman también que la práctica de la intervención permite lograr cierto grado de calidad profesional (por ejemplo, Wender, 2010; Vera et al., 2009), lo que se traduce en un aumento de la eficacia del trabajo hecho. Erpenbeck (2001) advierte que la intervención no debe considerarse “una solución de emergencia o una solución de bajo coste, sino que debe entenderse como una verdadera forma de autosuficiencia” (p. 57). Más adelante profundizaremos en las ventajas y los beneficios de la intervención.

De la supervisión a la intervención

La supervisión en el ámbito de la intervención social se concibe como un apoyo a profesionales, que se concreta en la revisión del trabajo hecho y de los sentimientos que lo acompañan (Quílez, 2018). También se considera como una especie de entrenamiento permanente para que tarde o temprano puedan hacer esta revisión *por sí mismos*, lo que los dota de

mayor autonomía, seguridad y satisfacción en el desarrollo de su práctica profesional, y mejora la eficacia y la calidad del trabajo (Puig, 2009).

La supervisión no “da” soluciones o herramientas por sí sola, sino que es un medio para que los y las profesionales desarrollen su propia capacidad, al revisar sus acciones y al estar dispuestos y dispuestas a invertir en su propio beneficio. Ruf (2006) añade que se conforma como “un recurso preventivo de higiene mental para los técnicos que atienden a personas con riesgo de sufrimiento psíquico, de dependencia y de exclusión social” (p. 31). La posición de distancia relativa de la persona supervisora respecto a las funciones y los problemas laborales se traduce en una oportunidad para que los trabajadores supervisados descubran sus propias maneras de reaccionar o de actuar, así como sus fortalezas, capacidades y posibilidades. Según Ruf, las preguntas y las sugerencias que hace la persona supervisora, como pueden hacer los compañeros mismos más adelante, crean un modelo para que los profesionales aprendan a cuestionar con espíritu crítico y ético el servicio o la atención que prestan. Por ejemplo, Nieuwenhuijse et al. (2022) encuentran que la intervisión puede ayudar a cuidadores profesionales a mejorar su comprensión de las necesidades de las personas con múltiples discapacidades y discapacidades intelectuales importantes, lo cual puede proporcionar más satisfacción y goce del trabajo y ayudar a relativizar las respuestas emocionales.

La intervisión y la supervisión se complementan, a la vez que la intervisión también puede reforzar la supervisión, puesto que supone un ahorro de tiempo y otros recursos. Akhurst y Kelly (2006) proponen que los modelos de supervisión en grupos de iguales y de supervisión individual tienen una relación complementaria.

Erpenbeck (2001) añade que en el ámbito del trabajo social la reflexión no es un dominio exclusivo de la supervisión profesional, sino que es presente *en cada quien*, en cada interacción y en el conjunto del grupo. Si las sesiones o reuniones de trabajo están planificadas y organizadas, la reflexión puede producirse de manera sistemática y protegida. Esto puede favorecer la aparición de alguna forma de intervisión. Por otro lado, las personas supervisoras actúan como facilitadoras de los diferentes logros que permiten el desarrollo de la pericia del equipo. Una supervisión de grupo estructurada, como la descrita por Wilbur (1991, citado por Akhurst y Kelly, 2006) tiene el potencial de adaptarse a supervisión en grupos de iguales sin la presencia o designación de una persona supervisora, puesto que los y las participantes se adaptan rápidamente a la estructura, lo que proporciona “una estructura útil para hacer uso del grupo de iguales donde un miembro actúa como facilitador” (p. 4).

Existe un amplio abanico de formas de supervisión en grupo. Como propone Inskipp (2002), puede observarse un cambio en relación con las funciones y actividades de la persona supervisora o facilitadora y las participantes. Al comienzo, la supervisora actúa más pero después, a medida que el grupo funciona cada vez con más autonomía, la supervisión entre iguales da comienzo y surge la intervisión.

En la supervisión entre iguales, los miembros negocian varios aspectos: estructura, liderazgo, funciones y responsabilidades. Todo esto se especifica para dejar claras las expectativas y cómo se llevarán a cabo las tareas. Tietze (2010) añade que la intervisión se caracteriza por centrarse en situaciones de la práctica profesional, basarse en un sistema de grupo, y ser un proceso con roles específicos, que son recíprocos e intercambiables. Así mismo, según Akhurst y Kelly (2006), la estructura elegida por un grupo determina los temas que se debatirán, la manera de presentar el material, las aportaciones de los miembros y la cantidad de tiempo dedicada a las actividades escogidas.

Finalmente, la formación en intervisión coincide con la supervisión en grupo cooperativa, en la que las funciones principales de la persona supervisora, además de supervisar, son facilitar, modelar y formar reflexivamente en tareas y técnicas de intervisión.

En resumen, la intervisión va más allá de la reflexión en grupo; su metodología implica que se lleve a cabo mientras se analizan casos o situaciones. Constituye no solo una “supervisión entre iguales”, sino una metodología caracterizada por *la horizontalidad y la construcción de alternativas, interpretaciones y soluciones* por parte de cada profesional a medida que se buscan en el trabajo intervisional.

Aparte de la supervisión en grupos estructurados, la intervisión tiene su origen en los grupos Balint y está relacionada con los equipos reflexivos (descritos por Andersen, 1987, citado por Tietze, 2010) y otros modelos del contexto clínico, como el modelo basado en las relaciones. Todos ellos tienen en común el proceso de separación de la persona que presenta un problema o reto y los y las participantes que reflexionan sobre el mismo, así como los roles básicos de presentador, facilitador y equipo reflexivo. La particularidad de la intervisión es que *los roles se intercambian entre todas las personas participantes del grupo* (Tietze, 2010).

En las organizaciones de las que provienen las personas entrevistadas para este estudio, la perspectiva del grupo Balint ha sido largamente considerada tanto en el trabajo de intervención como para centrar el análisis del trabajo en grupo.

Metodología de la intervisión

Queremos destacar algunos aspectos metodológicos de la intervisión, dado que la manera de conducir las sesiones tiene que ver con la consecución de los beneficios, ventajas y oportunidades que parece ofrecer.

Al empezar el trabajo en grupo, el supervisor o la supervisora suele proporcionar o proponer un marco, una metodología o una técnica de trabajo. Los equipos suelen optar por continuar el trabajo de supervisión entre iguales una vez la supervisión ya no es necesaria, y lo hacen de manera autogestionada especificando la manera de llevarla a cabo, a pesar de que a menudo se utilizan técnicas propias de la supervisión profesional (Erpenbeck, 2001). La importancia de todos estos elementos es más nota-

ble cuando la intervisión o la supervisión entre iguales tiene lugar entre personas que trabajan juntas o que pertenecen al mismo grupo o centro de trabajo.

Es importante contar con un o una profesional con experiencia que acompañe, observe y dinamice la implementación y el seguimiento de la intervisión para identificar los puntos fuertes y los no tan fuertes de las interacciones de los equipos, dar *feedback* sobre la implementación y contextualización del proceso de intervisión y sugerir nuevas propuestas adaptadas a medida que avanzan. En este estudio, la persona que ha ejercido estas funciones es una de las entrevistadas, y se ha considerado pertinente contar con sus experiencias.

Las situaciones o los casos llevados a intervisión pueden abarcar también el funcionamiento del equipo, las intervenciones realizadas y sus relaciones con personas, familias, instituciones, etc. Durante las sesiones de intervisión, los y las participantes intentan hacer gradualmente aportaciones constructivas que ofrezcan puntos de vista nuevos, útiles para encontrar posibles soluciones.

Erpenbeck (2001) define los “casos” no como temas o experiencias genéricas, sino en referencia a relaciones y situaciones concretas que afectan y preocupan a los y las profesionales, y para las que no han encontrado solución durante su reflexión personal. Todas las personas que participan en las sesiones de intervisión tienen que conocer a fondo la metodología.

Como se ha dicho anteriormente, las tareas y funciones de intervisión se intercambian o se renuevan continuamente. Esto permite desarrollar diferentes conocimientos y competencias en cada miembro y evitar la formación de jerarquías y responsabilidades individuales (Smets y Rispens, 2014). Los roles principales (anfitrión, entrevistador/moderador, registrador, observador, experto en el tema), como ya hemos dicho, pueden variar, y se pueden añadir también otros nuevos en función de las necesidades específicas.

Mientras se presenta un caso o problema, los miembros del grupo escuchan con atención, sin interrumpir. La persona moderadora/entrevistadora puede intervenir para reconducir o concluir si la presentadora se pierde en explicaciones, y también puede ayudar a identificar mejor el problema o llegar a la pregunta central que comprende la petición. Salinsky (2009) menciona que, en los grupos de análisis clínicos, la persona que dirige la sesión debe desaconsejar el exceso de preguntas a la presentadora, puesto que el objetivo es dejar que las y los miembros del grupo trabajen por sí mismos el caso a partir de lo que han oído, y que tengan tiempo después para poner en común sus reflexiones. Es importante poner atención tanto al contenido como a los gestos y al movimiento corporal. En cuanto a la fase de *feedback* y ronda abierta, Erpenbeck señala su utilidad, puesto que sirve para integrar el grupo y que no pierdan el interés por el tema.

Ribé (2012) explica que cuando un o una profesional presenta un caso tiene que intentar relajarse, tolerar no recibir respuestas fáciles, consejos o “recetas”, y escuchar aquello que los miembros del grupo sienten y piensan sobre la relación entre el cliente/paciente y la persona profesional.

La persona asesorada expresa todo aquello que le ha ayudado a aclarar o reformular el tema o caso. Al analizar un problema o una dinámica del grupo, puede pasar la palabra a otras participantes, para que compartan sus impresiones, emociones, aclaraciones y reformulaciones. Con todo este material se formularán una o diversas *hipótesis de trabajo*.

Al formular o planificar alternativas, estrategias y acciones, los y las participantes hacen uso de varios métodos creativos y de sus áreas de conocimiento previo. A veces conviene generar instrumentos y formatos homogéneos que permitan *hacer un seguimiento de las acciones y sistematizar* todo lo relacionado con la intervisión. Este es uno de los objetivos del grupo de organizaciones objeto de este estudio.

Parte de la eficacia de la intervisión viene determinada por un trabajo consciente y detallado de las respuestas y decisiones, que se construyen con la participación de todos y todas, especialmente cuando estas afectan el funcionamiento del equipo. Por eso, las decisiones o resoluciones que se tomen tienen que ser tan consensuadas como sea posible, y las soluciones no tienen que surgir precipitadamente en las reuniones, especialmente durante la fase de ejecución.

Erpenbeck (2001) también opina que conviene que la persona asesorada informe de los resultados de la aplicación de aquello que le ha aportado el grupo, o de las razones por las que no lo ha aplicado, si procede. En otros casos, es exclusivamente la persona asesorada quien puede decidir qué le parece más adecuado utilizar o aplicar de la ayuda recibida, las diferentes perspectivas y las alternativas de actuación.

El hecho de que las partes implicadas continúen trabajando juntas a lo largo del periodo entre intervenciones significa que se establece un tipo de continuidad y concatenación entre ellas. Ribé (2012) subraya la importancia de la continuidad: facilita la cohesión del grupo, genera una cultura de grupo y permite que se almacenen una serie de experiencias que pueden resurgir en reuniones posteriores. También pone de relieve que el tratamiento de casos requiere un análisis continuo, con la necesaria continuidad de la participación de los y las participantes. Sin duda, es importante considerar qué soluciones tienen que tomar los grupos cuando un miembro lo abandona, independientemente del motivo, así como qué implicaciones puede tener para el funcionamiento y qué beneficios o dificultades puede comportar a la intervisión.

Es importante mantener un orden secuencial y temporal en la estructuración y el desarrollo del proceso de intervisión, no solo para conducir bien la sesión, sino porque es útil para la práctica diaria de los y las profesionales en sus puestos de trabajo (Erpenbeck, 2001). Las aportaciones y los beneficios de la metodología de intervisión para el trabajo y la práctica diaria del personal es, por lo tanto, un elemento interesante en el que centrar el análisis de los argumentos esgrimidos en este estudio.

Otras oportunidades, ventajas y beneficios de la intervisión (“OVB”)

La perspectiva de trabajo a partir de OVB en el grupo de organizaciones consideradas en este estudio se basa en la perspectiva del análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), un conocido, reconocido y extendido análisis situacional y un diagnóstico de individuos, grupos, comunidades, realidades sociales y organizaciones que, teórica y efectivamente, ayuda a conseguir estabilidad organizacional y un incremento de la productividad (Oion y Aranguren, 2021). Se han hecho algunas adaptaciones de esta herramienta en el campo del trabajo social para ajustarse a las realidades del contexto y las intervenciones profesionales, y porque en el campo del trabajo social su lenguaje requiere una visión que tome en consideración sus valores y principios, así como la colaboración y la solidaridad como elementos fundamentales.

Hemos señalado que la intervisión ayuda al personal profesional a actualizar sus recursos para poner en práctica ideas y soluciones (conjuntas e individuales); a mejorar la motivación y el bienestar; a crear redes de solidaridad y apoyo; a gestionar las perturbaciones o malestares emocionales y los conflictos del ámbito personal y de grupo; a mejorar la calidad profesional, y a aprovechar los recursos puestos en práctica dentro del grupo, incluida la cohesión de equipo y el autoconocimiento.

Además, según Menichetti et al. (2019), las reuniones continuas y un proceso de formación permanente son actividades que profesionales sanitarios consideran importantes para fortalecer sus habilidades relacionales, adaptar su atención a las necesidades de cada paciente e implementar la intervención de apoyo a la implicación del paciente; aspectos relacionales normalmente omitidos por los enfoques estructurados utilizados para guiar e incorporar nuevas intervenciones en la práctica asistencial rutinaria.

Staempfli y Fairtlough (2019) también consideran que la intervisión demuestra ser un enfoque útil centrado en incorporar la práctica reflexiva dirigida por iguales. Para la mayoría de los estudiantes, más tarde profesionales del trabajo social, entrevistados por los autores, la intervisión ofreció contención emocional y puso de manifiesto sus puntos de vista y cuáles son las habilidades necesarias para la práctica de la supervisión entre iguales. El compromiso por parte de las personas participantes y la capacidad de las facilitadoras para modelar el proceso de intervisión fueron factores que contribuyeron a la variedad de intervenciones y al enriquecimiento obtenido a partir de las diferentes sesiones. Así mismo, identificaron varios efectos positivos en su desarrollo y práctica profesionales, como por ejemplo reflexionar con espíritu crítico sobre las relaciones con los compañeros y sobre las culturas profesionales en el puesto de trabajo, y tener la oportunidad de hablar sobre cuestiones más amplias. Los autores también concluyen que los grupos de intervisión, como forma organizativa autónoma dirigida por iguales, permiten crear espacios para experimentar la toma de decisiones, la reflexión dirigida por iguales y la autogestión.

Akhurst y Kelly (2006), por su parte, recogen diferentes oportunidades y ventajas de la supervisión entre iguales señaladas por varios autores y reflexionan sobre los modos de optimizar el grupo de supervisión por iguales (GSI) en estudiantes de psicología. La práctica de la supervisión entre iguales podría fomentar el desarrollo de un sentido de autoeficacia mayor, puesto que los individuos toman decisiones participativas y ganan autonomía y control (Conger y Kanugo, 1988). Según Hardcastle (1991, p. 65, citado por Akhurst y Kelly, 2006), la supervisión entre iguales en el campo del trabajo social es una modalidad “para promover más ‘responsabilidad, autoridad y rendición de cuentas del trabajador’ y para contrarrestar los posibles problemas de dependencia que la supervisión diádica podría promover, de forma que mejora su profesionalidad” (p. 5). La ausencia de una evaluación formal facilita la retroalimentación, el debate de conflictos, la generación de nuevas ideas y la mejora de las habilidades a través de la observación y la crítica mutuas, además del aumento de la moral a medida que las compañeras y compañeros se dan mutuamente aliento y apoyo, lo que comporta un “ambiente menos cargado de ansiedad”, en que todos los participantes tienen el mismo estatus y deciden sobre la estructura del grupo y los roles y funciones de los miembros (Akhurst y Kelly, 2006, p. 9). La solidaridad de grupo se desarrolla en el GSI permite cambios relacionados con los casos presentados y el puesto de trabajo, y ofrece una experiencia de supervisión empoderadora, de apoyo, menos jerárquica y más centrada. Así, los individuos se sienten menos solos ante los retos a los que se enfrentan.

Por último, Kyndt et al. (2009) concluyen que la creación de condiciones para el asesoramiento y la retroalimentación entre iguales es esencial y una condición para el aprendizaje formal y no formal del personal trabajador, y para adquirir conocimientos en el puesto de trabajo. Krajncan (2021) añade que, además de la autoreflexión y la supervisión, la intervención es una categoría importante de cualquier institución y centro residencial, los cuales tendrían que realizar siempre, cada cierto tiempo, un análisis profundo, exhaustivo, multifacético y detallado de su trabajo.

En este estudio nos propusimos explorar detenidamente cuáles son las consideraciones que tenían sobre la intervención, en términos de OVB, los y las profesionales del trabajo social. Las preguntas del estudio son las incluidas en la entrevista que se describe a continuación.

Metodología

Muestra

Para este estudio exploratorio, se seleccionaron cinco mujeres y un hombre de servicios y centros de atención residencial diferentes (especificados más adelante) que fueron entrevistados con detenimiento, procedentes de un conjunto de organizaciones dedicadas a la atención y el bienestar de personas en situación real o en riesgo de desventaja social, residentes en Cataluña, y con funciones y puestos de trabajo diferentes.

Se trata de una muestra intencional, puesto que previamente se había delimitado que cumplieran el requisito de haber participado de manera continuada o sostenida en intervenciones de sus centros y equipos de trabajo. La diversidad y los perfiles fueron previamente seleccionados por el entrevistador, sin tener en cuenta si en el momento de la entrevista las intervenciones se seguían llevando a cabo o no. Del conjunto de organizaciones, se seleccionaron los centros en los que las intervenciones se habían hecho durante más tiempo, y nos centramos en profesionales que también habían participado durante más tiempo o de manera más constante. Su colaboración en este estudio fue voluntaria y se les informó de su finalidad. Además, también se solicitó la participación de una persona que había hecho tareas de asesoramiento y supervisión en la puesta en marcha de la intervención con varios equipos años atrás.

A continuación se detalla información sobre los perfiles seleccionados:

Persona 1 (P1): directora desde hace años de un servicio de apoyo para la autonomía en el domicilio dirigido a personas con discapacidad intelectual leve y a personas con trastorno mental con un grado de autonomía que les permite vivir independientemente pero que necesitan varias formas de asistencia. Ha participado en todas las intervenciones llevadas a cabo ininterrumpidamente desde que se implantaron hace más de diez años.

Persona 2 (P2): educadora social que ha trabajado con niños y adolescentes tutelados durante cinco años en un centro residencial de acción educativa, y cinco años más en un centro de educación intensiva con adolescentes que necesitan una intervención más sostenida y profunda. En los últimos años ha ejercido los cargos de subdirectora y directora de este centro. Ha participado en intervenciones desde que se implantaron hace más de diez años.

Persona 3 (P3): educador social que ha trabajado en un centro residencial de acción educativa para niños de 0 a 12 años durante más de once años y ha participado regularmente en intervenciones desde que se implantaron hace once años.

Persona 4 (P4): trabajó durante un breve periodo de tiempo en un centro residencial de acción educativa; después, durante unos años trabajó en el campo técnico de inserción laboral de personas de colectivos de riesgo o desfavorecidos, y como jefa de equipo. Ha sido participante y conductora de varias intervenciones durante años con equipos diferentes, que ahora ya no continúan.

Persona 5 (P5): ha trabajado como educadora durante más de diez años en una residencia para personas mayores con discapacidad intelectual que necesitan apoyo de manera intermitente o limitada, pero asociada a trastornos de conducta, por lo cual requieren un amplio apoyo, y ha sido responsable de turno durante muchos años. Participó en la mayoría de las intervenciones hechas hasta hace seis años, cuando se dejaron de llevar a cabo en su centro.

Persona 6 (P6): ha acompañado y supervisado la puesta en marcha y el seguimiento de intervenciones en varios centros y servicios de las orga-

nizaciones en sus primeros años. Ha acompañado de manera intermitente algunos de los equipos y les ha ofrecido ayuda y asesoramiento principalmente a demanda en los últimos años, pero no como participante en un equipo de manera continuada.

Los diferentes equipos que han llevado a cabo las sesiones de intervención han podido hacerlo con una gran libertad y flexibilidad, y las han podido gestionar y desarrollar de manera autónoma siguiendo los principios básicos de la intervención según las directrices promovidas por Erpenbeck (2001).

Recogida de datos

Inicialmente, se recogió información de los registros en los que se habían anotado las diferentes experiencias de intervención llevadas a cabo por los equipos en años anteriores. Estos registros ya organizaban parte de la información en términos de dificultades, oportunidades, necesidades y expectativas (DONE) relacionadas con el ejercicio de la intervención. A partir de esta información y de las fuentes teóricas citadas, se elaboró un formato de entrevista para preguntar por los aspectos DONE y por otras presuntas ventajas de la intervención, con el fin de conocer la opinión de las personas entrevistadas sobre el tema.

En este trabajo solo se analizan consideraciones generales sobre la intervención y los aspectos OVB.

Como ya se ha mencionado, la participación fue voluntaria. Se concertó una cita para llevar a cabo entrevistas telemáticas. El participante y las participantes habían sido previamente informados de la finalidad del estudio y de que las entrevistas serían grabadas para ser analizadas posteriormente.

La entrevista, de tipo abierto y semiestructurada, se adaptó en su formato básico a las primeras respuestas dadas por las personas entrevistadas para formular preguntas secundarias y obtener así más información y especificaciones sobre los aspectos solicitados de manera relativamente exhaustiva. Todas las entrevistas duraron entre 60 y 90 minutos.

Análisis de datos

Una vez transcritas las entrevistas, se utilizó la técnica de análisis de contenido para establecer las categorías de análisis. El objetivo era hacer un seguimiento desde el comienzo de los elementos de comunicabilidad, objetividad, sistematicidad y tratamiento interpretativo cuantitativo y cualitativo de la información, elementos propios de este tipo de análisis, según Berelson (1971).

Las categorías propuestas se basaron en las unidades de análisis identificadas (ideas, argumentos, conceptos) y en los significados y el sentido de lo que se había dicho sobre aspectos relevantes para cada una de las unidades temáticas o de contexto analizadas (Guix, 2008), de acuerdo con los conocimientos que se tenían sobre ellas y a los cuales se

hace referencia en la primera parte de este estudio (proceso de intervisión en general, metodología, oportunidades que brinda y necesidades para su buen funcionamiento). Siguiendo a Holsti (1969, citado por Guix, 2008), las inferencias se hicieron mediante la identificación sistemática y precisa de las características contenidas en las ideas de los sujetos. Esto permitió reflexionar sobre sus relaciones conceptuales y pragmáticas con los OVB explicados anteriormente.

Como ya se ha dicho, el conocimiento exhaustivo de estos elementos contextuales permite caracterizar y comprender el significado de las unidades de análisis y su asignación categorial, que en este caso puede considerarse de tipo inductivo, dado que los principales aspectos referidos a consideraciones generales sobre el trabajo de asesoramiento entre miembros de un equipo o iguales y los OVB de la intervisión se determinaron a partir de las ideas de las personas entrevistadas (Guix, 2008). En el apartado de Discusión de este artículo las categorías se interrelacionan con los aspectos OVB anteriormente mencionados y sobre los cuales se ha reflexionado.

Se asignó un código de tres letras y un número para poder interrelacionar fácilmente las categorías en el análisis y las reflexiones posteriores. A continuación se distribuyeron en las categorías los diferentes argumentos y respuestas dados por las personas entrevistadas. Los argumentos esgrimidos fueron abundantes y bastante detallados para identificar su significado, por lo cual en general se prestaron a poca ambigüedad. Se buscó y revisó que cada sistema de categorías generado fuera pertinente, representativo, exhaustivo, concreto, claro, homogéneo y unívoco, con categorías interexcluyentes.

En la mayoría de las categorías se identificaron y asignaron categorías secundarias, también especificadas con códigos, cuando los argumentos, a pesar de referirse al mismo aspecto básico, podían referirse, y a menudo se referían, a significados diferentes o disímiles.

Resultados

Consideraciones generales sobre el asesoramiento entre miembros de un equipo o entre iguales [“CGA”].

Como puede observarse en la Tabla 1, claramente todas las profesionales entrevistadas consideran que este trabajo y la intervisión *reportan aspectos positivos* [CGA.1], sin duda, pero con ciertos matices o condiciones. Afirman que es una buena manera de conocerse entre ellas y de aprender de y con los otros [CGA.1.1], de abrirse a una importante variedad de temas y desde perspectivas diferentes [CGA.1.2], y de hacer de esta multiplicidad de temas y puntos de vista uno de los activos principales.

También es positivo porque permite centrarse en cuestiones que preocupan o requieren una atención específica [CGA.1.3], dentro de un marco estructurado y especialmente diseñado con este objetivo, lo que da

seguridad a las personas que participan; y porque contribuye a la búsqueda de consenso [CGA.1.4] entre los miembros de un equipo. Incluso dos de las entrevistadas coinciden en que, teniendo en cuenta los beneficios, este trabajo no solo es recomendable sino necesario, y tendría que llevarse a cabo de manera rutinaria, sostenida y creciente [CGA.2.1], y en un marco y con una sistematización [CGA.2.2] que proporcionen la seguridad antes mencionada. La sistematización es una de *las condiciones que lo hacen posible* [CGA.2], ya que aporta coherencia y permite que el trabajo hecho con esta práctica dé frutos. Otra participante considera que, aunque es necesario un formato, este permite mucha flexibilidad, diversidad de opiniones y formas de comunicación [CGA.1.5].

Otras consideraciones que conviene tener en cuenta para que el trabajo entre los participantes sea eficaz es que los miembros estén formados [CGA.2.3] para poder participar y sacar el máximo partido, tanto en lo que refiere a competencias como a actitud, puesto que se tratan temas complejos y de difícil incidencia.

Dos de las entrevistadas también reconocen que llevar a cabo la intervisión correctamente y ver los beneficios es más complicado que solo seguir un formato o los roles, y que su uso tiene que perfeccionarse con la práctica [CGA.2.4].

Finalmente, es interesante la reflexión de una de las participantes, que afirma que se trata de una herramienta que no debe sustituir otras como por ejemplo la supervisión, ni compararse con el resto, puesto que cada una aporta cosas distintas. Por lo tanto, hay que considerar la aportación de la intervisión pero *en conjunto con diferentes herramientas y procesos* que optimizan el trabajo de los equipos de trabajo [CGA.3].

Tabla 1. Categorías de Análisis Relacionadas con las Consideraciones Generales sobre el Asesoramiento (“CGA”) entre Miembros de un Equipo de Trabajo

Categorías	Frecuencia, n	Citas relevantes
<p>CGA.1. Aspectos y efectos positivos evidentes</p> <p>CGA.1.1. Permite conocerse a uno mismo y a los otros, y aprender de los y con los otros.</p> <p>CGA.1.2. Se abre a una buena diversidad de temas y desde muchos puntos de vista.</p> <p>CGA.1.3. Permite centrarse en cuestiones que preocupan o que requieren una atención especial.</p> <p>CGA.1.4. Facilita el consenso.</p> <p>CGA.1.5. Permite mucha flexibilidad, diversidad de opiniones y formas de comunicación.</p>	<p>5</p>	<p>“Se crea un tipo de proceso de aprendizaje natural porque aprendemos a partir de la experiencia y las opiniones del grupo. Cada cual te da una versión de la situación”. [CGA.1.2] (P4)</p>
<p>CGA.2. Condiciones necesarias para que funcione</p> <p>CGA.2.1. Integrarlo como parte de la rutina, de manera sostenida y en aumento constante.</p> <p>CGA.2.2. La provisión y sistematización de un formato y un marco operativo.</p> <p>CGA.2.3. Educación y formación en el ámbito de competencias y de actitudes.</p> <p>CGA.2.4. Perfeccionar su uso con la práctica.</p>	<p>4</p>	<p>“Atreverse a decir las cosas es difícil, y hay que enseñar al equipo a hacerlo. Como base hay que trabajar esta capacidad de dar y recibir consejo, para que la gente no lo vea de manera negativa. Y esto es lo que intentamos hacer [en nuestras intervenciones]”. [CGA.2.3] (P1)</p>
<p>CGA.3. Otras consideraciones: tiene sus particularidades. No sustituye ni anula otras herramientas.</p>	<p>1</p>	<p>“Es una buena herramienta o recurso que no tiene que sustituir la supervisión porque son cosas distintas (...) todos los miembros del equipo tienen que entender que es una herramienta más, que no excluye ninguna otra, que no es la única”. (P2)</p>

Oportunidades, ventajas y beneficios del uso de la intervención (“OVB”)

Destaca sobre todo el gran número y variedad de OVB aportados por la práctica de la intervención, según las entrevistadas (ver la tabla 2).

En primer lugar, todas mencionan como un aspecto valioso y esencial *la posibilidad de reflexionar profundamente y de manera sistemática sobre cuestiones que ocupan o preocupan al equipo [OV.B.1]*. Por ejemplo, la persona que acompañó los equipos explica que poder organizar un espacio para hablar y presentar casos o temas de manera específica da seguridad y tranquilidad [OV.B.1.1], además de permitirles darse cuenta del potencial que tienen los profesionales; pero esto se pone de manifiesto cuando hay la oportunidad de tomarse un tiempo para pensar y reflexionar. Coincide con la opinión según la cual la intervención permite centrarse en un solo tema [OV.B.1.2] y analizarlo con calma, a diferencia de otros espacios y tiempos de reunión.

Al reflexionar juntos sobre temas o situaciones se produce una multiplicidad de puntos de vista que facilitan la comprensión y multiplican las posibles soluciones [OV.B.1.3], y a veces solo compartiéndolos es como los profesionales hablan sobre ellos y se dan cuenta de que son comunes [OV.B.1.4]; así, “al exponer un tema suele ocurrir que recibes un *feedback* y una identificación muy rotundos” (P3).

En relación con esto, otra oportunidad que brinda la intervención es la de *dar y recibir puntos de vista de los otros, aprender y compartir diferentes recursos para el trabajo [OV.B.2]*. En primer lugar, porque reunirse permite abrirse mental y emocionalmente [OV.B.2.1] a todo esto, ver otras realidades y maneras de pensar, y modificar la propia para ampliarla y enriquecerla. Una jefa de servicio afirmó que la intervención permitía comprender mejor las situaciones y obligaba a las personas a abrirse, a ir más allá y a superar sus límites [OV.B.2.2]. Desde esta perspectiva, tiene un efecto *multiplicador* evidente.

En cuanto a recibir *feedback*, un caso interesante fue un servicio en que lo que guio el proceso de intervención fue decirle a la presentadora/organizadora de la sesión cómo la veía el equipo, “y esto fue muy bonito porque al final fueron pros y contras de cómo ejerzo como directora” (P1) [OV.B.2.3]. Otras entrevistadas afirman que conocer a otros participantes y reflejarse los unos en los otros les hace darse cuenta de que les pasan cosas parecidas y, por lo tanto, que lo que sienten es normal y compartido [OV.B.2.4]. En el momento de la puesta en común, es posible sentirse escuchado o escuchada y relativizar el propio punto de vista a través del *feedback*, y se fomenta la creación de hipótesis de trabajo [OV.B.2.5].

También se comparten dudas y opiniones sobre problemas y situaciones para buscar soluciones, y en esta *construcción* [OV.B.2.6] todo el mundo participa y aporta experiencia y conocimiento, especialmente si se trata de un equipo interdisciplinario.

Por otro lado, se produce una transmisión de conocimientos sobre maneras de trabajar, herramientas y estrategias a la hora de intervenir [OV.B.2.7] con las personas atendidas, y en otras interacciones, que las y

los profesionales no plantean por sí mismos de manera espontánea o que les hacen dudar. Compartir esto es una aportación importante no solo para el aprendizaje individual en el campo profesional, sino también para su desarrollo y enriquecimiento personales (como se ha dicho para OVB.2.1). Así mismo, también destaca la opinión que el ejercicio de los roles de intervisión contribuye no solo a impulsar y dinamizar las sesiones, sino que también tiene impacto en otros espacios y situaciones de trabajo [OVB.2.7].

El espacio de intervisión también es beneficioso porque ayuda a cuidarse los unos a los otros, a desarrollar la empatía, a fomentar la cohesión y a promover la horizontalidad; es decir, a *mejorar diversos aspectos humanos* [OVB.3]. La dinámica que se genera favorece y da la oportunidad a la persona anfitriona de una sesión de prestar atención al resto de asistentes. Pero más allá del ejercicio de roles de la intervisión, reunirse y compartir ayuda a mantener la cohesión del equipo [OVB.3.2] y permitiendo al tiempo construir una red de apoyo [OVB.3.1].

Empatizar sería inherente a establecer una conexión y a darse cuenta de cómo de habituales pueden ser las necesidades, preocupaciones y otros sentimientos, compartirlos y sentirse así más acompañado o acompañada. Esto también aumenta los vínculos entre todos los miembros y aumenta el sentimiento de grupo, de unión y de pertenencia [OVB.3.3]. Tres entrevistadas añaden que es un tipo de interacción que acerca las personas con cargos de dirección o responsabilidad al resto, y viceversa. Es bueno que el equipo vea cómo se posicionan sus jefes o jefas y cómo comparten sus sentimientos, porque los sitúa en un mismo plano y eso da lugar a un conocimiento mutuo, no tan “piramidal”, que rompe la situación jerárquica y humaniza a todas y todos dentro de la situación de intervisión pero también más allá, y todo ello hace que las jerarquías de trabajo sean más funcionales y menos autoritarias [OVB.3.4].

Una cuarta ventaja de la intervisión es que *facilita el análisis y revisión de la situación de los equipos y los servicios* [OVB.4]. Esto incluye desde comprender los sentimientos y las emociones que experimenta cada persona (trabajadoras y asistidas) [OVB.4.1] hasta poder cuestionar elementos del proyecto de servicio [OVB.4.2] o tomar conciencia del momento y el estado del equipo y de las relaciones entre el personal [OVB.4.3]. Como dice la jefa de un servicio, la intervisión permite conocer de manera más directa y circunscrita el estado de las personas trabajadoras y de sus relaciones. La utilidad de este análisis y revisión es evidente porque acaba mejorando la intervención diaria con las personas atendidas.

Además, la dinámica horizontal y transparente que proporciona inicialmente la intervisión hace que resulte más fácil relajarse y ver desde fuera y con más interés las situaciones que atraviesa el equipo para encontrar una solución o interpretarlas correctamente [OVB.4.4]. Finalmente, el hecho de compartir preocupaciones o malestares parece facilitar que otros miembros del equipo se abran y compartan los suyos [OVB.4.5]. De este modo es posible tener una idea más general de la situación y las reacciones del grupo en su conjunto.

En relación con el punto anterior, las entrevistadas opinan que la práctica de la intervención permite *modificar el funcionamiento del equipo e introducir prácticas nuevas [OVB.5]*, al cambiar la estructura, la dinámica y determinadas normas. Las interacciones y los criterios que guían el grupo se manifiestan durante la intervención, y revisarlos les brinda la oportunidad de hacer cambios, por ejemplo, en cuanto a horarios, organización y funcionamiento [OVB.5.1]. Analizar la actitud y el comportamiento de todos los componentes del grupo también ha llevado a modificar conductas cotidianas [OVB.5.2], además de aspectos más permanentes. En este sentido, abordar los problemas con determinados profesionales ha trascendido y ha introducido cambios importantes y duraderos [OVB.5.3].

Una compañera se sintió atacada cuando le dijimos que su manera de comunicarse podía resultar ofensiva, pero al final fue una de las reuniones más positivas que hemos tenido... A partir de entonces la comunicación con este equipo cambió muchísimo (P5).

Las reuniones de intervención también han sido muy productivas porque han fomentado el trabajo en equipo, en términos de solidez, estabilidad y confort [OVB.5.4] para sus miembros. Esto significa que la intervención se percibe como un agente promotor de cambios que de otra manera quizá no encontrarían o no tendrían otro espacio de abordaje y concreción.

Como ya se ha comentado antes, mediante la intervención las personas pueden expresar cómo se sienten y revisar el estado del equipo. En este sentido, la mayoría de las entrevistadas especifican que esto facilita *detectar y trabajar el malestar, los malentendidos y los conflictos [OVB.6]*. Una entrevistada explica que la manera de llevar a cabo las intervenciones en su servicio ayuda a diluir los malentendidos al incluir el factor emocional, a diferencia de las reuniones de trabajo en equipo, que son más pragmáticas o se centran en encontrar soluciones prácticas en menos tiempo. Esta manera de abordar el trabajo en equipo es relativamente la misma en todos los servicios, con una estructura básica de las reuniones de trabajo: se tratan y se resuelven aspectos más formales, estructurales y cotidianos de la actividad, y no tanto de análisis como se hace durante la intervención.

A veces, el malestar o los conflictos se toman como objeto de análisis y materia de intervención directamente, cosa que permite a los miembros del equipo conocerse mejor entre ellos y ellas, así como las situaciones y los aspectos en que se producen. Resolverlos ayuda a relativizar la propia ansiedad y a establecer nuevas pautas comunicativas, relacionales y procedimentales en el trabajo, para evitar repetirlos en el futuro.

Por último, tres participantes ven la intervención como una oportunidad para *cuidar de los principios que guían su servicio*, así como para *cuidar de la calidad del trabajo y la claridad de los objetivos [OVB.7]*. Algunos cuidadores y cuidadoras se enfrentan a situaciones difíciles durante las interacciones con las personas atendidas, y en la intervención los equipos pueden profundizar para encontrar recursos y maneras de actuar de acuerdo con la ética laboral [OVB.7.1].

En otro sentido, una entrevistada afirma que las personas atendidas notan cuando los profesionales se sienten inseguros, incómodos o indecisos sobre cómo gestionar sus situaciones. En estos casos, la intervención es útil para mejorar las soluciones y las maneras de actuar, al establecer pautas y ciertos protocolos que van tomando forma con el tiempo [OVB.7.2]. Otra entrevistada afirma que la intervención ha sido útil para mantener la filosofía del servicio y la manera de trabajar [OVB.7.3], a pesar de los constantes cambios de personal.

Tabla 2. Categorías de Análisis Relacionadas con las Oportunidades, Ventajas y Beneficios (“OVB”) Derivados de la Aplicación de la Intervención

Categorías	Frecuencia, n	Citas relevantes
[OVB.1] Reflexión profunda sobre los temas de interés [OVB.1.1] Presentar casos o temas desde cierta distancia aporta seguridad y tranquilidad. [OVB.1.2] Oportunidad de detenerse y analizar de manera centrada un único caso o problema. [OVB.1.3] La multiplicidad de puntos de vista facilita la comprensión y la búsqueda de soluciones. [OVB.1.4] Solo por el hecho de plantearlos en grupo la persona se da cuenta de que son temas comunes.	6	“Si no las expones en grupo, este tipo de situaciones [no encontrar las respuestas adecuadas o agotarse con la intervención] permanecen en la persona, y puede pensar que solo le pasa a ella o que solo ella se siente así, y no es cierto (...) Al hablar, a menudo se recibe un feedback de gran empatía e identificación”. [OVB.1.2; 1.4] (P3)

<p>[OV.B.2] Reflexión entre los miembros para aprender e intercambiar recursos [OV.B.2.1] Facilita la apertura a otras realidades y maneras de pensar, y amplía y enriquece las propias. [OV.B.2.2] Permite superar los propios límites para aceptar y conocer al resto del equipo. [OV.B.2.3] Te hace consciente de los pros y los contras de cómo trabajas. [OV.B.2.4] Permite darse cuenta de lo que es común a todo el equipo y normalizarlo. [OV.B.2.5] El feedback favorece la creación de hipótesis de trabajo de intervención. [OV.B.2.6] Facilita la construcción colectiva de soluciones a partir de varias áreas de conocimiento. OV.B.2.7) Se comparten conocimientos, maneras de trabajar, herramientas y estrategias para la intervención y otros espacios.</p>	<p>6</p>	<p>“Al moderador se le da la oportunidad de acompañar y dinamizar... Desarrollar funciones que en el día a día no pueden llevarse a cabo y aplicarlas en la vida (...) quizás no tienes la función de cuidar, pero desde la intervención haces un esfuerzo; alguien quizá tiene que aprender a gestionar el tiempo y no lo ha hecho; puede pasar que a quien expone el caso le resulte difícil hacerlo y deba preparárselo”. [OV.B.2.1; 2.2] (P6)</p>
<p>[OV.B.3] Un espacio para mejorar aspectos humanos diversos [OV.B.3.1] Fomenta el cuidado y apoyo mutuo dentro y fuera del espacio de intervención. [OV.B.3.2] Las preocupaciones y los sentimientos en común facilitan la empatía y el compañerismo. [OV.B.3.3] Aumenta el sentimiento de equipo, la unidad y el entendimiento entre los miembros. [OV.B.3.4] Acerca y humaniza a las personas, y fomenta la igualdad y la horizontalidad.</p>	<p>5</p>	<p>“Es una manera de fortalecer el equipo, de ver que tú importas a los otros y los otros a ti (...) el grado de compenetración es un aspecto que en sí mismo ha desarrollado la intervención”. [OV.B.3.1] (P4)</p>

<p>[OV.B.4] Revisión y análisis de la situación de los servicios y de los equipos de trabajo</p> <p>[OV.B.4.1] Comprender la situación y cómo se sienten los diferentes agentes implicados.</p> <p>[OV.B.4.2] Cuestionar y revisar los elementos del proyecto o proyectos del centro o servicio.</p> <p>[OV.B.4.3] Conocer el estado del equipo y las relaciones entre los miembros del personal.</p> <p>[OV.B.4.4] Facilitar y mejorar las interpretaciones de los comportamientos del equipo y las soluciones de grupo.</p> <p>[OV.B.4.5] La franqueza de los miembros del equipo a la hora de compartir preocupaciones y desacuerdos da una idea general de las situaciones.</p>	<p>5</p>	<p>“Si no tuviéramos este espacio de intervisión, podría perderme [como directora] mucho de lo que ocurre entre los dos profesionales y con los otros. Esto también se filtra a la reunión de equipo de trabajo, pero durante la intervisión somos muy conscientes de nuestro estado”. [OV.B.4.3.] (P1)</p>
---	----------	---

Tabla 3. Categorías de análisis relacionadas con las oportunidades, ventajas y beneficios derivados de la aplicación de la intervisión (continuación)

Categorías	Frecuencia, n	Citas relevantes
<p>[OV.B.5] Modificar el funcionamiento e introducir prácticas nuevas</p> <p>[OV.B.5.1] Formas de organización y horarios.</p> <p>[OV.B.5.2] Comportamientos cotidianos que afectan a los otros y las interacciones.</p> <p>[OV.B.5.3] Establecer pautas relacionales y de intervención duraderas.</p> <p>[OV.B.5.4] Fomentar la solidez, la estabilidad y el confort en el trabajo en equipo.</p>	<p>4</p>	<p>“Había malestar en cuanto a la flexibilidad horaria; dije lo que hacía falta y que teníamos que llegar a un consenso, decir lo que nos gustaba, lo que no y lo que nos molestaba de lo que hacían los demás”. [OV.B.5.1; 5.2] (P1)</p>

<p>[OVB.6] Detectar y trabajar los malestares, los malentendidos y los conflictos</p>	<p>4</p>	<p>“Una persona ha sido capaz de decir que no se sentía cómoda trabajando con un compañero; y desde que se atrevió a decirlo, hemos visto que esto puede pasar y que, por lo tanto, hay que establecer unas pautas o compartir ciertas cosas”. (P1)</p>
<p>[OVB.7] Cuidar los principios, la calidad del trabajo y la claridad de los objetivos del servicio [OVB.7.1] Ayuda a encontrar recursos y maneras de actuar de acuerdo con la ética del trabajo. [OVB.7.2] Sirve para establecer directrices y protocolos. [OVB.7.3] A pesar de los cambios de personal, ayuda a mantener la filosofía del servicio y la manera de trabajar.</p>	<p>3</p>	<p>“Nos ayuda cuando surgen dudas o con casos especiales. Un hecho interesante: la gente que lleva más tiempo se da cuenta de que el equipo ha cambiado mucho pero la esencia se mantiene; todos trabajamos exactamente igual (...) la intervención nos está ayudando en esto, y es muy importante”. [OVB.7.3] (P1)</p>

Discusión

En términos generales, podemos considerar que la experiencia de la intervención ha resultado claramente positiva, constructiva y gratificante todas las profesionales entrevistadas y el profesional entrevistado, aunque hay varias deficiencias, obstáculos y retos que también merecen reflexión y soluciones.

La manera como el trabajo conjunto influye en los miembros del equipo es evidente y también influye en casi todas las áreas y situaciones que se abordan con y durante la intervención, y que después se reflejan en la práctica profesional con las personas atendidas y en otros espacios del trabajo en grupo.

Las ideas del participante y las participantes del estudio han destacado varios beneficios que, en general, proporciona el asesoramiento entre compañeros, en términos de autoconocimiento y conocimiento de los otros,

apertura mental para el enriquecimiento, planteamiento de problemas y flexibilidad y diversificación en aspectos de comunicación.

Sin embargo, también han puesto de relieve ciertas condiciones a la hora de contextualizar el asesoramiento para que estos posibles beneficios puedan hacerse realidad: es necesario sobre todo contar con un marco y un formato de funcionamiento (como el que proporciona la intervisión), con una práctica sostenida que permita desarrollar la pericia, y estar preparado o preparada para hacerlo. Las particularidades, las ventajas y las limitaciones de la intervisión tienen que considerarse en el contexto de otras prácticas que implican o pretenden mejorar el trabajo desempeñado.

Tanto la intervisión como los grupos de supervisión por iguales parecen completar y complementar la supervisión individual y en grupo (Akhurst y Kelly, 2006). Esto significa que la intervisión puede considerarse parte de un conjunto de prácticas y dinámicas de grupo que, conjuntamente, pueden ofrecer un beneficio significativo al grupo y a sus miembros.

Según el análisis, las recomendaciones sobre qué tener en cuenta para llevar a cabo con éxito el asesoramiento entre iguales de un equipo de trabajo incluirían reflexionar sobre los beneficios que comporta y los aspectos que necesitan una atención específica antes de las reuniones (cosa que no todos los equipos hacen), así como hacer una reflexión introspectiva sobre la propia apertura, disposición y *actitud* hacia la participación y el abordaje de estas cuestiones; cosa que Salinsky (2009) considera central para el análisis de casos.

Así mismo, sería esencial desarrollar las condiciones para un despliegue correcto de la intervisión (Erpenbeck, 2001), sistematizar y establecer entornos y formatos determinados de seguimiento y registro para estandarizar la práctica, y ofrecer formación en algunos aspectos básicos que pueden resultar confusos, ser flojos o no estar muy asumidos.

La mayoría de las personas entrevistadas para este estudio encuentran en la intervisión varias oportunidades, ventajas y beneficios. Todas ellas consideran que es un contexto que les permite reflexionar con relativa profundidad sobre las diversas cuestiones que son importantes para mejorar su trabajo: encontrar soluciones a problemas y situaciones, prestar un servicio adecuado a las personas y desarrollar interacciones adecuadas y favorables con el equipo de trabajo. En cuanto al resto de aspectos, al menos la mitad también coinciden en lo que consideran beneficioso. Quizás entre los más destacados se encuentran los *recursos multiplicadores* para la práctica profesional que se generan a partir de la reflexión conjunta de los temas analizados (OV.B.2) y las oportunidades para su *desarrollo y mejora personal y profesional* (OV.B.3), en línea con las conclusiones de Wagenaar (2015) y Staempfli y Fairtlough (2019).

En este sentido, nos gustaría destacar la importancia de contar con el grupo de intervisión para sacar a la luz aspectos que de otro modo pueden permanecer ocultos para los y las participantes: esto hace pensar que solo cuando interactuamos y analizamos las situaciones conjuntamente se pueden mejorar determinadas interacciones de trabajo, en beneficio tanto de las personas atendidas como de quienes las asisten. La intervi-

sión constituiría, pues, un espacio clave y preciso para lograrlo, tal como sugieren varios investigadores (por ejemplo, Staempfli y Fairtlough, 2019).

Por otra parte, todas las participantes encuentran una continuidad en la posibilidad de reflexionar y retroalimentarse a partir del ejercicio de roles y del formato de la intervisión, al obtener un aprendizaje profundo y a la vez aplicado, y al multiplicar los medios o los recursos disponibles para desarrollarse desde el punto de vista personal y laboral. Así pues, la metodología de la intervisión parece adecuada para crecer y enriquecerse en las dimensiones más variadas (personal y laboral; afectiva y relacional; pragmática y formativa), yendo más allá de las finalidades generales que parece abarcar. Las personas entrevistadas afirman claramente que la intervisión les ha dotado de varias habilidades para progresar, intervenir con éxito y autogestionarse para el trabajo en grupo y las interacciones (categorías OVB.2, 3 y 5). Como se ha citado, Akhurst y Kelly (2006) encontraron que la supervisión por parte de iguales necesita este tipo de habilidades de facilitación para poder desplegarse adecuadamente e interactuar también en intervisión.

En cuanto a la esfera interactiva y relacional, el análisis señaló que la intervisión sirve para cuidar a los otros, ser cuidado por ellos, identificarse con su realidad y compartir sentimientos, así como para fomentar la unidad y la cohesión, al poder hablar situados en un mismo plano en el que todas y todos se reconocen y se ven reflejados. Así, se forma un grupo y una fuerza que permiten abordar y resolver de manera equilibrada los retos y las complicaciones que se presentan en el entorno laboral (Losada et al., 2019).

En lo que respecta a la utilidad de la intervisión para abordar las diferentes cuestiones relacionadas con el funcionamiento del equipo, los argumentos de las entrevistadas confirman que permite comprender las situaciones personales, relacionales y grupales que atraviesa el equipo, al revisar los elementos que las determinan o que influyen en ellas, así como los elementos de los proyectos y las prácticas de servicio que se llevan a cabo. De este modo, ofrece la posibilidad de encontrar alternativas y de experimentar para mejorar. Las entrevistadas ejemplificaron aspectos de la interacción laboral en los cuales esto se refleja y también pusieron de relieve las oportunidades que la intervisión brinda para resolver o encontrar una salida en las interferencias (malestares, malentendidos y conflictos) que vulneran o limitan el alcance. Algunas de las mejoras mencionadas y logradas mediante la intervisión confirman las propuestas en áreas como el ambiente laboral (Erpenbeck, 2001), la motivación y la reducción de la carga de trabajo (Sonneveld et al., 2020), la comunicación, las habilidades sociales y su potenciación (Tietze, 2010).

Finalmente, se ha señalado que aporta beneficios en cuestiones importantes que rigen los servicios, como por ejemplo la calidad, objetividad, visión, misión y otros principios que, más allá de las personas, prevalecen y deben prevalecer para mantener y no perder la calidad, el nivel y la finalidad última de servicio a las personas necesitadas atendidas (en línea con Vera et al., 2009).

Limitaciones

En primer lugar, una limitación del estudio es el tamaño de la muestra. A pesar de que un estudio cualitativo de este tipo no requiere un número mínimo de participantes para ser válido, contar con más habría reforzado la estructura categorial generada. Teniendo en cuenta la diversidad de servicios y funciones que alcanzaba cada perfil de las personas entrevistadas, una mayor variedad de las experiencias habría sido un valioso elemento añadido, si no para alterar la estructura categorial básica, si para afinar o diversificar las subcategorías o aspectos relevantes de cada categoría.

Otro aspecto metodológico que podría validar todavía más las categorías establecidas habría sido haberlas establecido juntamente con una o más partes expertas (interjueces, como propone Delval, 2018, por ejemplo), y revisar posteriormente el grado de convergencia entre ellas, lo cual habría constituido otro proceso de validación que reforzaría el valor de los resultados.

Implicaciones y conclusiones

En general, si estamos de acuerdo en que la intervisión contribuye a la mejora de múltiples aspectos de cariz personal en las y los profesionales, en el funcionamiento de los equipos y también a la hora de trabajar con las personas atendidas, podemos considerar que merece la pena integrarla como una práctica habitual en los servicios sociales y en el trabajo social, para aprovechar todo lo que nos ofrece, incluyendo la evaluación y revisión periódica de su funcionamiento.

De hecho, los argumentos del participante y las participantes han confirmado la definición de *intervisión* dada (Erpenbeck, 2001): una manera de ser autosuficientes y de lograr unos niveles altos de desarrollo como profesionales, en las interacciones con los otros y también fuera del contexto laboral. La práctica de la intervisión representa una oportunidad para el desarrollo del potencial de quienes participan. De ellos y ellas depende principalmente que este potencial se actualice y alcance un alto nivel, se adquieran buenos conocimientos para trabajar, se preste un servicio de alta calidad interactuando de manera sana y asertiva, se aprenda a hacer equipo y, sobre todo, se desarrollen como profesionales y como personas.

Referencias bibliográficas

- Akhurst, Jacqui, y Kelly, Kevin. (2006). Peer group supervision as an adjunct to individual supervision: Optimising learning processes during psychologists' training. *Psychology Teaching Review*, 12(1), 3-15. <https://doi.org/10.53841/bpsptr.2006.12.1.3>
- Berelson, Bernard. (1971). *Content Analysis in Communication Research*. Hafner Publishing Company.
- Conger, Jay, y Kanungo, Rabindra Nath. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.2307/258093>
- Delval, Juan. (2018). *Conocer el pensamiento de los niños. Introducción a la práctica del método clínico*. Siglo XXI.
- Diaconescu, Maria. (2015). Burnout, Secondary Trauma and Compassion Fatigue in Social Work. *Revista de Asistentă Socială, anul XIV*, 3, 57-63. Ethical Portofolio Jamie Staggs. http://staggsjamie.weebly.com/uploads/6/4/2/8/64285371/burnout_and_compassion_fatigue_in_social_workers.pdf
- Erpenbeck, Martina. (2001). La intervenció i els seus fonaments. *Revista de Treball Social*, 163, 48-58.
- Guix i Oliver, Joan. (2008). El análisis de contenido: ¿qué nos están diciendo? *Revista de Calidad Asistencial*, 23(1), 26. [https://doi.org/10.1016/S1134-282X\(08\)70464-0](https://doi.org/10.1016/S1134-282X(08)70464-0)
- Inskipp, Francesca. (2002). New directions in supervision. En Rowan Bayne, Ian Horton y Jenny Bimrose (Eds.), *New directions in counselling* (p. 268-280). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203435212>
- Krajncan, Mitja. (2021). Indicators of the Quality of Work in Residential Treatment Centres. *Journal of Elementary Education*, 14, Special Issue, 7-33. <https://doi.org/10.18690/rei.14.Spec.Iss.7-33.2021>
- Kyndt, Eva; Dochy, Filip, y Nijs, Hanne. (2009). Learning conditions for non-formal and informal workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 21(5), 369-383. <https://doi.org/10.1108/13665620910966785>
- Losada, Andrés; Márquez González, María, y Pérez Miguel, Ana. (2019). Cuidados, duelo y muerte. En Carme Triadó Tur, Montserrat Celdrán Castro y Feliciano Villar Posada, *Desarrollo adulto y envejecimiento* (p. 263-289). Alianza.
- Menichetti Julia; Pitacco, Guiliana, y Graffigna, Guendalina. (2019). Exploring the early-stage implementation of a patient engagement support intervention in an integrated-care context—A qualitative

- study of a participatory process. *Journal of Clinical Nursing*, 28, 997-1009. <https://doi.org/10.1111/jocn.14706>
- Nieuwenhuijse, Appolonia Marga; Willems, Dick L.; van Goudoever, Johannes B., y Olsman, Erik. (2022). The perspectives of professional caregivers on quality of life of persons with profound intellectual and multiple disabilities: a qualitative study. *International Journal of Developmental Disabilities*, 68(2), 190-197. <https://doi.org/10.1080/20473869.2020.1737469>
- Oion Encina, Rakel, y Aranguren Vigo, Edurne. (2021). Replanteamiento epistemológico del análisis situacional DAFO / FODA en Trabajo Social. *Cuadernos de Trabajo Social*, 34(1), 115-125. <http://dx.doi.org/10.5209/cuts.65775>
- Puig Cruells, Carmina. (2009). *La supervisión en la intervención social. Un instrumento para la calidad y el bienestar profesional*. (Tesis doctoral, Universitat Rovira i Virgili). Recuperado 11 marzo 2025, de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/8438/Tesi.pdf>
- Quílez Clavero, Agustín. (2018). Intervisión, elemento de mejora de los equipos profesionales de servicios sociales comunitarios: un caso en el medio rural de Aragón. *Azarbe*, 7, 57-64. Universidad de Murcia. <https://revistas.um.es/azarbe/article/view/322731/254751>
- Ribé Buitrón, José Miguel. (2012). ¿Qué fue de los tradicionales grupos Balint? En defensa de la perspectiva Balint y una metodología adaptada en los espacios de coordinación con Atención Primaria. *Norte de salud mental*, vol. X(44), 13-27.
- Ruf i Urbea, Albert. (2006). Supervisió en serveis personals: luxe o necessitat? *Desenvolupament infantil i atenció precoç: revista de l'Associació Catalana d'Atenció Precoç*, 27-28, 31-40.
- Salinsky, John. (2009, juny). *A very short introduction to Balint groups*. The Balint Society. <https://balintsociety.org.uk/very-short-introduction-balint-groups>
- Smets, Lotte, y Rispens, Imke. (2014). Investigative Interviewing and Training: The Investigative Interviewer Apprentice. Fins Ray Bull (Ed.), *Investigative Interviewing* (p. 147-165). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-9642-7>
- Sonneveld, Jolanda; Rijnders, Jeremy; Metz, Judith; van Regenmortel, Tine, y Schalk, René. (2020). The contribution of professional youth work to the development of socially vulnerable youngsters: A multiple case study. *Children and Youth Services Review* 118(2020), 105476. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2020.105476>
- Staempfli, Adi, y Fairtlough, Anna. (2019). Intervision and professional development: An exploration of a peer-group reflection method in

social work education. *British Journal of Social Work*, 49(5), 1254-1273. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcy096>

Tietze, Kim-Oliver. (2010). *Wirkprozesse und personenbezogene Wirkungen von kollegialer Beratung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92155-6>

Vera Perdomo, Araceli; Rodríguez Camelo, Lucía; García Almeida, María Esther; Gil Martín, Alicia; Guerra Rodríguez, Rosario, y Ramírez Baez, Raquel. (2013, abril, 11-13). *Intervisión: una experiencia de cambio y mejora* [Congrés]. III Congrés de Treball Social, Santa Cruz de Tenerife.

Wagenaar, Sylvia. (2015). Eine explorative Studie über Interventionsgruppen niedergelassener Psychotherapeut/innen. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 22(4), 409-423. <https://doi.org/10.1007/s11613-015-0437-x>

Wender, Leonardo. (2010). Intervisión: un concepto acerca de la supervisión. *Psicoanálisis*, XXXII(2-3), 203-206.