

El Acompañamiento al Desarrollo Socioemocional de Equipos Profesionales: La Experiencia de la Facilitación del Programa Sentir en la Ciudad de Barcelona

Supporting the socio-emotional development of professional teams: The experience of facilitating Sentir program in the city of Barcelona

Gabriela A. Rangel-Rodríguez. Universidad Autónoma de Barcelona (España)
gabriela.rangelr@gmail.com

Ramiro Andrés Ortegón Delgadillo. Salud y Educación Emocional (España)
ramiroa@salutieducacioemocional.com

Laura Torrella Llauger. Salud y Educación Emocional (España)
laura@salutieducacioemocional.com

Mónica Rose Donnellan Barraclough. Salud y Educación Emocional (España)
monicadb@salutieducacioemocional.com

Resumen

Ante la necesidad de brindar espacios de apoyo emocional a las personas que integran equipos profesionales nace el Programa Sentir. Es un programa de acompañamiento socioemocional que buscó apoyar los procesos que viven las personas al ejercer su profesión buscando, a su vez, establecer relaciones y vínculos saludables para el bienestar emocional dentro del equipo profesional.

Presentamos la experiencia del programa desarrollado en colaboración entre la Fundación Nous Cims, Equipo SEER y con el apoyo del Ayuntamiento de Barcelona. Durante los cursos 2020-21 y 2021-22, el programa acompañó a 237 profesionales de 28 centros abiertos de la ciudad de Barcelona. El programa impactó indirectamente a 2.607 niños y jóvenes usuarios en la ciudad. En este trabajo, nos centramos en el papel de quien facilita un programa de acompañamiento, destacando aspectos esenciales para el abordaje socioemocional.

Durante el programa, el equipo de facilitación realizó trabajo interno que incluyó supervisión, creación de contenidos, coordinación con los creadores del programa y formación en el diseño del programa. El acompañamiento a equipos constó de formación en desarrollo socioemocional, espacios de acompañamiento emocional, asesoramiento y supervisión.

Se identifica como crucial que los facilitadores sean capaces de adaptar los espacios de acompañamiento socioemocional a medida que las necesidades del equipo evolucionan. Al mismo tiempo, es fundamental que se ocupen de su propio bienestar y autocuidado; así como participar en

espacios de supervisión. Todo ello para conseguir dotar a los profesionales de habilidades socioemocionales para fomentar el bienestar y gestionar/transformar el malestar en los equipos.

Palabras clave: facilitación, acompañamiento, desarrollo socioemocional, equipos, profesionales

Abstract

Program Sentir was initiated in response to the need of providing spaces for the emotional support of individuals in professional teams. It is a socio-emotional support program aimed at supporting the processes experienced by individuals in their profession, as well as for establishing healthy relationships and bonds for emotional well-being within professional teams.

We present the experience of this program, developed in collaboration between Fundación Nous Cims, Equipo SEER, and with the support of Barcelona City Council. During the 2020-21 and 2021-22 academic years, the program supported 237 professionals from 28 open centers in the city of Barcelona. The program indirectly impacted 2,607 children and young users in the city. The main goal of the program was to work focus on the facilitator's role when implementing a support program, highlighting the essential aspects for implementing a socio-emotional approach.

Throughout the program, the facilitation team carried out internal work, including tasks related to supervision, content creation, coordination with the program creators, and program design training. The support provided to the teams consisted of training in socio-emotional development, spaces for emotional support, guidance, and supervision.

As the team's needs evolve, it is crucial that facilitators are capable of adapting the spaces for socio-emotional support in line with this transformation. Simultaneously, it is essential for facilitators to prioritize their own well-being and self-care while participating in supervision spaces. All of this is aimed at equipping professionals with socio-emotional skills that promote well-being and effectively manage/transform distress within teams.

Palabras clave: facilitation, support, socioemotional development, teams, professionals

Introducción

El acompañamiento socioemocional a equipos profesionales se refiere al proceso de brindar apoyo emocional a las personas que ocupan un rol profesional dentro o fuera de un ámbito socioeducativo, para acompañarlos en el establecimiento de relaciones satisfactorias, manejo del estrés, prevención de agotamiento, y otros desafíos emocionales relacionados con su entorno laboral (Mathieu et al., 2019). Los profesionales del ámbito socioeducativo pueden llegar a vivenciar una gran cantidad de desafíos emocionales en su rol profesional, desde lidiar con comportamientos desafiantes en el marco de los conflictos, hasta lidiar con el estrés y la presión asociados al alcance de los objetivos académicos o de acompañamiento del proceso vital en el que se encuentran los usuarios. En algunos casos, además, pueden enfrentar situaciones difíciles relacionadas con las propias vidas personales, lo que lógicamente también puede afectar en la labor que se desempeña como parte de un equipo.

Acompañar en este nivel de profundidad a equipos puede incluir diferentes estrategias y enfoques, como (Cohen & Wills, 1985; Cutrona & Russell, 1990; Green et al., 2022; Query et al., 1992; Yoo et al., 2014): a) ofrecer un espacio seguro y confidencial para que los profesionales puedan hablar sobre sus preocupaciones y desafíos; b) proporcionar herramientas y técnicas para el manejo del estrés, la ansiedad y otros retos emocionales; c) ofrecer capacitación y desarrollo profesional sobre temas

relacionados con la salud mental y emocional, como la resiliencia, la inteligencia emocional y el bienestar fuera y dentro del trabajo; y d) brindar acceso a servicios de asesoramiento individual para aquellos profesionales que puedan necesitar apoyo adicional.

Recibir acompañamiento en materia socioemocional, promueve que los profesionales tengan una percepción positiva acerca de sus habilidades para gestionar las demandas que se presenten en su trabajo (Fillion & Saint-Laurent, 2003). La importancia del acompañamiento socioemocional en el trabajo no solo radica en el bienestar individual de los profesionales, sino también en la construcción de un ambiente laboral saludable y sostenible a largo plazo. Al promover el bienestar emocional de los equipos, se contribuye a una mayor satisfacción y motivación en el trabajo (Kock et al., 2019), lo que puede llevar a un mejor rendimiento y productividad en general (Buljac et al., 2013). Asimismo, un equipo que se siente respaldado y cuidado emocionalmente es más propenso a trabajar de manera colaborativa y efectiva, lo que puede generar un impacto positivo en la calidad de la atención que brindan a quienes se benefician de sus servicios.

En definitiva, el acompañamiento en el desarrollo socioemocional de un equipo no solo beneficia a los profesionales individualmente, sino que también contribuye a la construcción de un sistema sostenible y saludable para el bienestar emocional en el lugar de trabajo, para el equipo, y para los usuarios.

En vistas a obtener resultados positivos en esta línea de mejora individual y grupal, además, es clave el papel que desempeña el o la profesional que facilita que dichos espacios y procesos de acompañamiento se lleven a cabo, pues es esta figura quien se plantea cómo se debe recorrer el camino para ir desarrollando dichas habilidades profesionales. Asimismo, es esta, también, quién estará presente durante el proceso proponiendo y acompañando las situaciones personales que emerjan, resultado de los espacios de vivencia y reflexión que se generen. Así pues, es claro que la persona que facilita debe tener la formación necesaria para poder aplicar el contenido que enmarca el programa al servicio del grupo al que se está acompañando. También será necesario cierto grado de experiencia que le dé herramientas para el manejo de grupos en vistas de poder sostener las situaciones emocionales, así como las habilidades personales para conectar positivamente con los y las diferentes profesionales, comprendiendo su realidad laboral y empatizando con su realidad socioemocional para lograr caminar con el equipo hacia un estadio de bienestar desde el cual desempeñar su trabajo, lo que debe ser el objetivo principal de todo programa de acompañamiento.

El Programa SENTIR en la ciudad de Barcelona

El Programa Sentir nace co-creado por Equipo SEER (Salud y Educación Emocional) y el Área de Bienestar Emocional de la Fundación Nous Cims para el acompañamiento de equipos profesionales. Se llevó a cabo en la ciudad de Barcelona en colaboración con el Ayuntamiento de Barcelona durante el curso 2020-21 y 2021-22 en un total de 28 centros abiertos de 30 totales disponibles en la ciudad en un contexto en el que se hacía evidente la necesidad de dar soporte a los equipos tras los confinamientos por la pandemia de la COVID -19, el aumento de la brecha digital, las situaciones de duelo y las necesidades de acompañamiento a la salud emocional y mental tanto de los propios profesionales como de los niños/as y adolescentes y sus familias (Fundación Privada Nous Cims, 2021).

Con el objetivo de dar respuesta a los retos en gestión emocional que se afrontan desde los equipos y, tras evidenciar el aumento claro de las necesidades emocionales, tanto en cantidad como en complejidad, sobre todo dentro de colectivos vulnerables (KOA Programme, 2022), se decidió apostar por el acompañamiento a los y las profesionales de los centros abiertos que son servicios creados para la intervención socioeducativa orientada a infancia y adolescencia vulnerable entre 3 y 18 años de

edad y sus familias. La finalidad de este tipo de equipamientos es dar soporte, estimular y potenciar el desarrollo de la personalidad, la socialización y el aprendizaje, compensando las deficiencias socioeducativas a través de un trabajo individualizado, grupal, familiar y en conexión con la red comunitaria.

Los profesionales de los centros abiertos son un conjunto de equipos de educadores/as y otros perfiles profesionales (trabajadores/as sociales, integradores/as, psicólogos/as...) que acompañan niños/adolescentes y sus familias en situación de vulnerabilidad social, económica y emocional (Cónsola et al., 2018), lo que les convierte en un pilar y un referente para ayudar a seguir y desarrollar el crecimiento vital y personal necesario para afrontar las realidades presentes y futuras. Esta concepción justifica la necesidad de trabajar para una cultura de equipo que se construya desde el desarrollo socioemocional del profesional.



Figura 1. Sesiones de acompañamiento del Programa Sentir durante el curso 2021-2021 (Centros Abiertos: Martí-Codolar, Compartir, AEI Raval)

La facilitación, una herramienta para acompañar al desarrollo socioemocional

Acompañar al Desarrollo Socioemocional del profesional implica ponerse al servicio de acompañar a quien acompaña (educa, forma, orienta, cuida... según los objetivos profesionales de cada labor), activando sus fortalezas desde el presente para poder ser más competentes, conscientes de lo que se siente y sienten los demás, tener más capacidad para escoger o tomar decisiones en pro del bienestar y, responsabilizarse de la propia salud en el marco del desarrollo de las funciones en el acompañamiento a los usuarios (niños/as, adolescentes, familias, etc.).

Desde un lugar de escucha, sostén y facilitación, se busca profundizar en la mejora de la salud emocional y mental del profesional, respetando a su vez las necesidades, ritmo y decisiones tanto individuales como del equipo que conforman.

El modelo de acompañamiento utilizado para la facilitación del Programa Sentir es el modelo ADS (acompañamiento al desarrollo socioemocional) (Xarxa Nacional d'Emancipació Juvenil & SEER - Salut i Educació Emocional, 2023), gracias al cual se genera un espacio de seguridad y confianza que da permiso a la escucha interna y a la expresión emocional, dando lugar a las vivencias individuales y grupales, incidiendo en herramientas grupales de sostén emocional con la voluntad de desarrollar una conexión empática y de respeto a la que vez que se acompaña hacia la comprensión de las situaciones emocionalmente complejas. Se trabaja la sensibilidad y la toma de conciencia sobre los movimientos que se generan en su mundo interno, permitiendo poner en juego las habilidades que pueden transformar la vulnerabilidad en fortalezas y así facilitar una buena gestión emocional en estos momentos complejos.

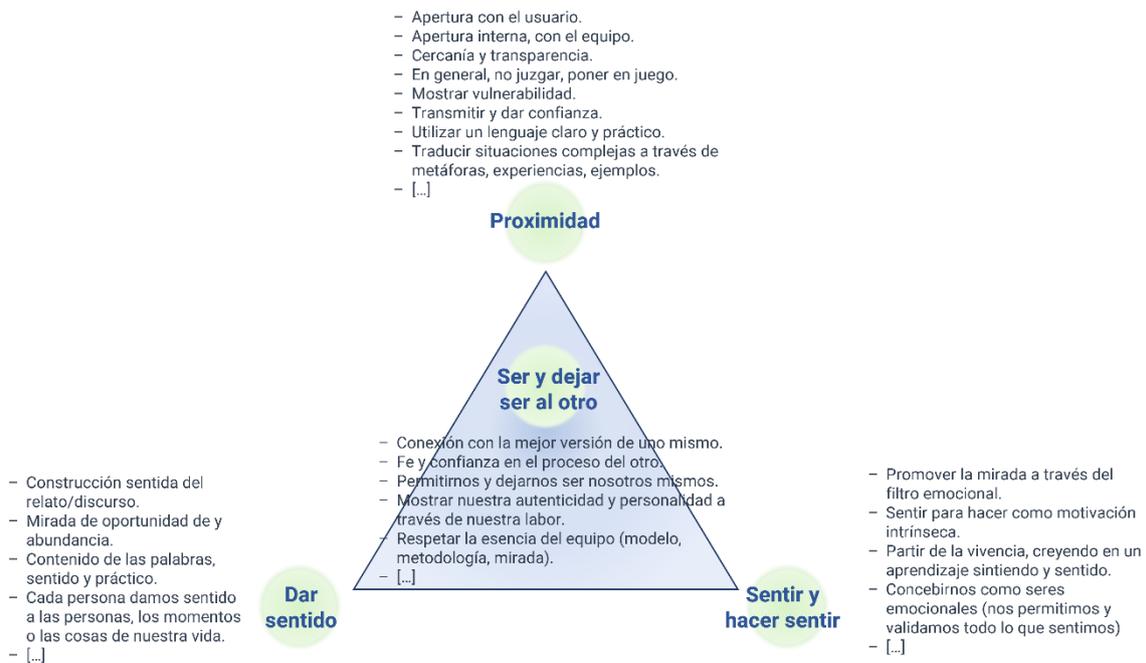


Figura 2. Manual Equipo SEER para el acompañamiento en la facilitación

Desde la perspectiva del Desarrollo Socioemocional (DS) es importante preguntarse ¿qué miramos cuando miramos a un profesional? En este sentido, la mirada debe ser integral, mirando más allá de lo que hace para poder encontrar los elementos de su mundo interior que permiten comprender mejor sus necesidades. En el triángulo de la personalidad (García-Licea, 2005), herramienta clave del modelo ADS, “el hacer” se ve reflejado en la conducta, el comportamiento o la actitud, que suelen ser la parte más visible y es el lugar donde se sitúan las etiquetas o los roles. En “el pensar”, están la mirada y la forma de ver las cosas, siendo aquí donde se pueden detectar creencias y patrones, también expectativas y percepciones, valores. Y, en “el sentir”, está todo el mundo emocional, incluidos los estados de ánimo y los sentimientos.



Figura 3. Mirada integral a través del triángulo de la personalidad (elaboración propia)

La preparación del facilitador o facilitadora que acompaña a equipos se plantea a nivel socioemocional en tres ámbitos de desarrollo:

(1) El ámbito de la “**consciencia del sentir**” que trabaja la toma de consciencia de aquello que se siente y cuál es el lugar interior desde el cual se establece la relación, pasa por un profundo trabajo de autoconocimiento y conexión (atención y escucha) interna. Este trabajo personal en quien facilita permite acompañar en el trabajo con el profesional el desarrollo de la personalidad saludable hacia la comprensión de su identidad profesional, integrando el sentir, pensar y hacer.

- Para ello, se hace una aproximación a la comprensión de la dimensión emocional ofreciendo un espacio de autoobservación que permite comprender que las situaciones vividas tienen un impacto en su forma de relacionarse con los demás (mundo externo) y también en su forma de ver o sentir la vida (mundo interno).
- Las habilidades esenciales que el facilitador o facilitadora puede acompañar en este ámbito son la toma conciencia de las propias emociones, la escucha interna y la contemplación desde el no juicio. Se trata de entrenar habilidades de la consciencia del sentir como objetivo pedagógico o terapéutico, un entrenamiento personal que permite una evolución profesional.
- Acompañar a los profesionales en este ámbito de desarrollo implica poder hacer y hacerse preguntas relacionadas con cómo se sienten, cómo se siente el otro, qué clima emocional hay, qué emociones transmiten y si reconocen cuándo pueden estar mejor.

(2) El ámbito de la “**elección personal**” trabaja la capacidad de elegir el bienestar como objetivo y como punto de partida, lo que permite afrontar la regulación de las emociones desde una zona segura y saludable en la que sostener el malestar no duele, y potenciar el bienestar es una fuente de felicidad (autorrealización personal). Este trabajo personal en quien facilita permite acompañar en el trabajo con los equipos profesionales la restauración del bienestar, poniendo en práctica competencias para la vida y fijando objetivos adaptativos.

- Para ello, es importante acompañar a transitar emociones que puedan estar retenidas sin posibilidad de expresarse, dándoles un espacio de expresión que posibilite procesos de reestructuración cognitiva.
- Esta expresión y regulación emocional se presentan como la antesala para el desarrollo de habilidades específicas que, a través de proporcionar ambientes de confianza y apoyo, permitan el entrenamiento de la toma de decisiones fijadas en desarrollar la salud propia y del grupo, dar lugar al trabajo de la tolerancia a la frustración y del estrés, así como al afrontamiento y la actitud resolutiva.
- Acompañar a los profesionales en este ámbito de desarrollo implica poder hacer y hacerse preguntas relacionadas con cómo queremos sentirnos (dualidad entre querer y necesitar), cómo deseamos hacer sentir al otro, qué clima emocional buscamos generar, qué realidades existen que precisen ser reparadas o sanadas, conectando esos malestares presentes con la coherencia entre la realidad presente en el profesional o el equipo, y los valores y principios de la propia profesión. Conseguir que se puedan digerir los conflictos a través del tránsito emocional ayuda a poder descansar emocionalmente al marchar a casa y retomar con energía la labor al día siguiente.

(3) El ámbito de la “**responsabilidad individual**” trabaja las capacidades para establecer relaciones sanas desde la propia autonomía emocional. Este trabajo personal en quien facilita permite acompañar a que los profesionales puedan establecerse en una vivencia autónoma de la relación, es decir, sentirse líderes de su propio camino, dentro de relaciones profundamente saludables.

- Para ello, es necesario posibilitar a los profesionales restaurar, sostener y potenciar el bienestar individual y grupal mediante fortalecer el vínculo y la relación: la gestión positiva del conflicto, el entrenamiento de la asertividad, el sostén emocional, el trabajo en equipo y, el liderazgo afectivo y humano.

- El entrenamiento de los equipos profesionales en este ámbito de desarrollo pasa por ejercitar fortalezas en las que, des de una actitud positiva, sean más capaces de anticiparse a las necesidades y puedan gestionar las situaciones complejas con mayor autonomía y autoestima. Todo ello, desde la autocrítica y la actitud abierta al aprendizaje, ya que en los retos del día a día se hará necesariamente importante inspirar confianza, comunicarse de forma abierta, responder ante situaciones emocionalmente complejas, de forma resiliente, modesta y humilde.
- Acompañar a los profesionales en este ámbito de desarrollo implica poder hacer y hacerse preguntas relacionadas con aquello que han hecho y aquello que pueden hacer, con qué pueden hacer para mejorar, qué necesitan para sentirse bien y cómo lo pueden conseguir, así como conectar con su potencial para poder dar una respuesta desde su mejor versión.

- Anticiparse a las necesidades.
- Gestión de situaciones emocionalmente complejas.
- Autoestima y autocrítica.
- Actitud abierta al aprendizaje.
- Inspirar confianza.
- Comunicación abierta.
- Resiliencia, modestia y humildad.
- [...]

- Proporcionar ambientes de confianza y apoyo.
- toma de decisiones adaptativas.
- Desarrollar la salud propia y del grupo.
- Tolerancia a la frustración y al estrés.
- Afrontamiento y actitud resolutiva.
- [...]



- Consciencia de las propias emociones.
- Escucha interna.
- Contemplación desde el no juicio.
- Amplitud y profundidad (trascendencia).
- [...]

Figura 4. Habilidades socioemocionales clave para entrenar en espacios de acompañamiento de equipos (elaboración propia)

La preparación del profesional que facilita programas de acompañamiento

En el marco del acompañamiento a equipos profesionales es inevitable pensar en la necesaria evolución individual y en el cuidado del bienestar emocional del acompañante. Potenciar el rol profesional y humano en el acompañamiento implica no sólo abordar lo que necesitan quienes son acompañados, sino que es de vital importancia pensar en el desarrollo socioemocional de quien acompaña.

El Programa SENTIR en la ciudad de Barcelona ha sido facilitado por seis profesionales de SEER, quienes han puesto al servicio del proyecto su experiencia y formación como facilitadores/as, así como su bagaje e implicación personal. Para ello, se ha concebido el proyecto desde una estructura que, para garantizar la calidad en el desarrollo del programa, aporta al equipo de facilitación formación interna, supervisión de equipo, creación conjunta de contenido y diseño de actividades, acompañamiento en situaciones concretas y espacios de revisión y evaluación continuados.

El equipo de facilitadores y facilitadoras:

- ha disfrutado de encuentros mensuales dónde se han creado y compartido recursos concretos para las diferentes fases del proyecto y para dar respuesta a diferentes necesidades detectadas (a menudo compartidas entre diferentes equipos, y en ocasiones específicas de alguna situación concreta).
- ha supervisado la intervención de los diferentes equipos profesionales para ayudar a desarrollar herramientas personalizadas que mejorasen el desempeño profesional en el acompañamiento.
- ha generado espacios de formación y autoformación en aspectos concretos del contenido para garantizar que todos el equipo estaba actualizado y para desarrollar conjuntamente el contenido hacia una adaptación específica en relación con el Programa SENTIR.
- ha marcado reuniones concretas para evaluar el desarrollo del programa en los diferentes centros y revisar las prácticas que se estaban llevando a cabo en cada uno, para tratar de garantizar, por un lado, la adaptación necesaria para cada centro, y por otro lado, el desarrollo de las fases previstas inicialmente.
- ha tenido la disponibilidad y apertura del resto del equipo para poder compartir, a través de entornos de comunicación (mensajería instantánea, email, llamadas telefónicas), dudas, reflexiones, vivencias, buenas prácticas, necesidades, peticiones de acompañamiento... siendo todo ello siempre recogido y contestado por el equipo, como parte explícita de sus funciones en el programa.

Resultados

El programa Sentir ha dotado a los equipos de herramientas de acompañamiento socioemocional y de espacios que garanticen el cuidado de los profesionales, con el objetivo de que perduren una vez finalizado el proyecto. La implementación ha tenido un impacto indirecto en 2607 niños y jóvenes usuarios de los centros abiertos, y directo a 237 profesionales de estos 28 equipamientos participantes. Las acciones que realiza la figura de facilitación del programa se centran en el acompañamiento al desarrollo socioemocional del conjunto de profesionales.

Específicamente para el programa desplegado en la ciudad de Barcelona esta facilitación correspondió a (1) 1680h (60h por equipo), y (2) 280h de trabajo interno del equipo de facilitación de Equipo SEER:

- (1) de las horas trabajadas con los equipos de cada centro abierto se realizaron: formaciones de equipo en desarrollo socioemocional (25%), espacios de acompañamiento emocional (47%), supervisiones (17%) y asesoramientos a los referentes (11%).
- (2) en cuanto a las horas destinadas al trabajo interno de los facilitadores de SEER, se realizaron: espacios de supervisión de equipo (75%), creación de contenidos y materiales (10%), coordinación con los creadores del programa (10%) y formación en el diseño del programa (5%).

Una de las características, y a su vez punto fuerte del programa, ha sido la alta adaptabilidad de la propuesta a la realidad de cada centro. Eso ha sido posible especialmente gracias a que se partió de un diseño por fases, cada una con objetivos y contenidos diferenciados, pero que el facilitador/a podía ir recorriendo junto a cada equipo según la estructura o implicación. Unos equipos trabajaron con sesiones de una hora y media, otros con sesiones de hasta cuatro horas en un mismo día.

La alta participación por parte de los profesionales de los centros abiertos (aproximadamente de un 95%) ha mostrado que la formación y supervisión en herramientas de gestión emocional era una necesidad existente antes de la pandemia y que se ha visto agravada por esta crisis sanitaria y socioeconómica. Además, el programa Sentir cuenta con un plan de evaluación para medir el impacto de la intervención en los equipos en el que se estudia la adquisición habilidades socioemocionales, el grado de bienestar emocional y la evolución de la realización profesional de los educadores/as, así

como otros indicadores socioemocionales, los cuales se presentarán en otras publicaciones y entornos de divulgación.

Conclusiones

La alianza entre SEER, Nous Cims y el Ayuntamiento de Barcelona ha conseguido dar un impulso y una respuesta rápida a las necesidades emocionales de los niños de 0 a 16 años de los centros abiertos, todo ello, a través de atender las necesidades de los profesionales respecto a su bienestar emocional. Ejemplos como el que se presenta en este programa Sentir son posibles gracias a contar con profesionales con una alta competencia emocional para el acompañamiento, formados/as específicamente en cómo acompañar y, por tanto, con habilidades y técnicas de facilitación desarrolladas para dicho objetivo.

La personalización de las sesiones según la idiosincrasia de cada equipo es un reto y una oportunidad para la facilitación dentro de los programas de acompañamiento, quien facilita debe ser capaz de adaptar los espacios de acompañamiento socioemocional a medida que las necesidades de los equipos evolucionan, bien por la propia realidad de los usuarios y la sociedad en la que viven, o por las diversas realidades que presenta el profesional por el hecho de ser un ser humano, no ajeno a dificultades y situaciones personales de conflicto.

El acompañamiento emocional, a su vez, no puede ser una estrategia aislada de los procesos de formación de los equipos, que en este programa han sido formados en desarrollo socioemocional, ni tampoco de los espacios de supervisión de casos, o de supervisión de equipo a través de casos. El abordaje de las situaciones de conflicto desde la figura que acompaña emocionalmente al equipo se ha visto beneficioso a la hora de poder vincular lo que necesitan las personas (cada profesional), en relación con lo que necesita la labor que desempeñan con los usuarios (niños/as, adolescentes o familias).

También, ha sido percibido como un acierto acompañar a los equipos profesionales con una metodología y una estrategia basada en el modelo ADS (Acompañamiento al Desarrollo Socioemocional). Fundamentar el acompañamiento en estrategias que son aplicables en el trabajo de educación emocional en las aulas ayuda a integrar los procesos. El riesgo de que un espacio de acompañamiento emocional se perciba como una carga laboral más es elevado, por ello, si el profesional es acompañado a través de herramientas que luego puede aplicar en su acción socioeducativa, los espacios se perciben con mucha utilidad y con sensación de aprovechamiento.

Por último, se ha visto que apostar por el acompañamiento de equipos profesionales es una oportunidad para desplegar un proceso de autoconocimiento que se presenta como eje fundamental de los procesos de crecimiento del individuo y del grupo, así como de las comunidades que se acompañan. Acompañar, en este marco, implica apoyar, estar presente en las relaciones, los climas y los estilos pedagógicos, dando importancia al proceso desde el valor del individuo como miembro de un equipo. Todo ello para conseguir dotar a los profesionales de habilidades socioemocionales para fomentar el bienestar y gestionar/transformar el malestar, no sólo de sus equipos, sino de toda la comunidad de la que participan.

Referencias

- Buljac, M., Woerkom, M. V., & Van Wijngaarden, J. D. H. (2013). Are Real Teams Healthy Teams? *Journal of Healthcare Management, 58*(2), 92.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin, 98*, 310-357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Cónsola, M., Pàmies, J., & Bertran, M. (2018). La acción transformadora del centro abierto. Aproximación a la percepción social en situaciones de menores en riesgo. *Educació social. Revista d'intervenció socioeducativa, 70*, Article 70. <https://doi.org/10.34810/EducacioSocialn70id342324>
- Cutrona, C. E., & Russell, D. W. (1990). Type of social support and specific stress: Toward a theory of optimal matching. En *Social support: An interactional view* (pp. 319-366). John Wiley & Sons.
- Fillion, L., & Saint-Laurent, L. (2003). *Stressors linked to palliative care nursing: The importance of organizational, professional and emotional support*. Canadian Health Services Research Foundation.
- Fundación Privada Nous Cims. (2021, enero 11). Nous Cims, SEER y el Ayuntamiento de Barcelona forman a los equipos de los centros abiertos en gestión emocional. *Fundación Privada Nous Cims*. <https://www.nouscims.com/nous-cims-seer-y-el-ayuntamiento-de-barcelona-forman-a-los-equipos-de-los-centros-abiertos-en-gestion-emocional/>
- García-Licea, F. (2005). *Psicoterapia Gestalt: Proceso, figura, fondo*. Editorial Manual Moderno.
- Green, Z. A., Faizi, F., Jalal, R., & Zadrán, Z. (2022). Emotional support received moderates academic stress and mental well-being in a sample of Afghan university students amid COVID-19. *International Journal of Social Psychiatry, 68*(8), 1748-1755. <https://doi.org/10.1177/00207640211057729>
- KOA Programme. (2022). *Guía de recursos. Hoja de ruta para la promoción del bienestar emocional con adolescentes*. Fundación Nous Cims. https://www.nouscims.com/wp-content/uploads/2022/09/guia_KOA_castellano.pdf?utm_campaign=guiaKOA
- Kock, N., Mayfield, M., Mayfield, J., Sexton, S., & De La Garza, L. M. (2019). Empathetic Leadership: How Leader Emotional Support and Understanding Influences Follower Performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 26*(2), 217-236. <https://doi.org/10.1177/1548051818806290>
- Mathieu, M., Eschleman, K. J., & Cheng, D. (2019). Meta-analytic and multiwave comparison of emotional support and instrumental support in the workplace. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*, 387-409. <https://doi.org/10.1037/ocp0000135>
- Query, J. L., Parry, D., & Flint, L. J. (1992). The relationship among social support, communication competence, and cognitive depression for nontraditional students. *Journal of Applied Communication Research, 20*(1), 78-94. <https://doi.org/10.1080/00909889209365320>
- Xarxa Nacional d'Emancipació Juvenil, & SEER - Salut i Educació Emocional. (2023). *Acompanyar sentit, acompanyar amb sentit. Guia didàctica d'acompanyament a la gestió emocional*. Direcció General de Joventut de la Generalitat de Catalunya. https://ejoventut.gencat.cat/web/.content/e-joventut/recursos/tipus_de_rekurs/documentacio/fitxes_exteses/FE-Acompanyar-sentint-Acompanyar-amb-sentit/arxius/1_Guia-DGJ-23.pdf
- Yoo, W., Namkoong, K., Choi, M., Shah, D. V., Tsang, S., Hong, Y., Aguilar, M., & Gustafson, D. H. (2014). Giving and receiving emotional support online: Communication competence as a moderator of psychosocial benefits for women with breast cancer. *Computers in Human Behavior, 30*, 13-22. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.07.024>