

Cuando el
ACOMPANAMIENTO
se hace desde

LA VIDA

Acompañar al otro/a

Acompañar al
Equipo Educativo

**Jornadas
Formativas**

Madrid
23 y 24 de marzo 2011



4

Cuadernos de
Formación

**Cuando el
acompañamiento
se hace desde
la vida**

Acompañar al otro/a.

Acompañar al Equipo Educativo.

Cuadernos de Formación 4

Contenidos impartidos en el curso "Cuando el Acompañamiento se hace desde la vida.

Acompañar al otro/. Acompañar al Equipo Educativo".

Organizado por Coordinadora Estatal Plataformas Sociales Salesianas

Lugar Madrid (Centro Lasalle ARLEP)

Fecha: 23 y 24 de marzo de 2011

Número de horas: 20 horas.

Artículo realizado por:

EDUARD SALA PAIXAU.

Licenciado en Filosofía y Letras y Educación Social. Director de la Obra Social Santa Lluïsa de Marillac, de la Compañía de las Hijas de la Caridad de Barcelona.

Índice

1. A MODO DE PREVIA A LA INTRODUCCIÓN	5
2. INTRODUCCIÓN	6
3. ACOMPAÑAMIENTO Y REFERENTES SIGNIFICATIVOS/AS. EL VÍNCULO CON MULTIPLICIDAD DE REFERENTES: ¿UNA EXPERIENCIA FRAGMENTADA? CUANDO TODOS SON NADIE	7
4. LA RELACIÓN ENTRE LA EXPLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE DESADAPTACIÓN Y LOS MODELOS DE INTERVENCIÓN/ACOMPAÑAMIENTO	8
5. ACOMPAÑAR AL OTRO/A AL EQUIPO EDUCATIVO: UNA TAREA PARA ASERTIVOS Y ASERTIVAS	9
6. UN ACOMPAÑAMIENTO CONDICIONADO POR LA PÉRDIDA Y FUNDAMENTADO EN LA CALIDAD DEL VÍNCULO Y EN LA RELACIÓN DE AYUDA. IDENTIDAD, SENTIDO DE PERTENENCIA, PARTICIPACIÓN Y DESVINCULACIÓN	11
7. ACOMPAÑAR PROCESOS DE SIGNIFICACIÓN (PERSONALES / DE EQUIPO) Y EL EMPODERAMIENTO: SIEMPRE SE TRATA DE PELÍCULAS, NO DE FOTOS.....	14
8. ACOMPAÑAR UNA REALIDAD SUBJETIVA: ¿CÓMO ESTOY / CÓMO ME SIENTO? TRES CLAVES BÁSICAS: INCLUSIÓN – CONTROL – AFECTO	15
9. EL ACOMPAÑAMIENTO COMO ELEMENTO CLAVE PARA LA RESILIENCIA	15

Índice

10. ACOMPAÑANDO LA BÚSQUEDA DEL SENTIDO VITAL. LO URGENTE, LO IMPORTANTE Y LO ESENCIAL. OCUPACIONES Y PREOCUPACIONES COMO DISTORSIONES A LO SUSTANCIAL. ACOMPAÑANDO EXPERIENCIAS DE INTERIORIDAD Y TRASCENDENCIA	16
11. ACOMPAÑAR AL EQUIPO EDUCATIVO ANTE DOS DIALÉCTICAS INHERENTES A TODA ORGANIZACIÓN: OBJETIVOS Y ESTRUCTURAS QUE SE SOLAPAN	18
12. ACOMPAÑAR EQUIPOS, DINÁMICAS GRUPALES Y LIDERAZGOS. LA DISYUNTIVA ENTRE DOS PIRÁMIDES (JERÁRQUICA Y DE SERVICIO)	18
13. EQUIPOS EN NEGATIVO: UN EQUIPO DE HUÉRFANOS / LOS EQUIPOS NÁUFRAGOS. ACOMPAÑAR ACTITUDES Y AFECTOS QUE PUEDEN CONDICIONARLO TODO.....	19
14. EQUIPOS EN POSITIVO: CLAVES ESENCIALES PARA EL ACOMPAÑAMIENTO A LOS EQUIPOS EDUCATIVOS. CUANDO LA ESPIRAL LIBERA. TRABAJAR EN EQUIPO Y EN RED: UNO MÁS UNO SON MÁS QUE DOS.....	19
15. ACOMPAÑAR LA ESPERANZA DESDE LA VIDA... PARA NO PERDER EL NORTE.	21
16. A MODO DE POSTDATA.....	24



1 A MODO DE PREVIA A LA INTRODUCCIÓN

Antes que nada queremos constatar explícitamente algo que, seguramente, es una obviedad: este artículo no aportará nada a aquellos y aquellas que consideran que saben todas las preguntas y que tienen todas las respuestas, ni a los que buscan un formulario de recetas.

Tampoco creemos que ayudará a aquellos que creen que los cambios son siempre para los otros y que ya tienen todo su camino andado.

Tal vez estemos equivocados, pero creemos que difícilmente podremos establecer acompañamientos significativos si pensamos que las preguntas, retos y procesos que planteamos a los otros no tienen nada que ver con nosotros o con nuestros equipos, ni nos interpelan para el cambio (como personas, como profesionales, como voluntarios, como equipo...).

Tal vez estemos equivocados, pero creemos que dejar de hacerse preguntas es como morir un poco.

De hecho, creemos que los equipos educativos los componemos personas que no funcionamos como compartimentos estancos: el “saber” y el “saber hacer” profesional van de la mano del “ser” personal... y por eso afirmamos que el acompañamiento lo hacemos desde la vida y que difícilmente podemos abordarlo, para mejorarlo, sin volver la mirada a la manera en que gestionamos esa vida, la nuestra, la de cada uno.

Consideramos que enseñamos lo que somos, que no podemos dar lo que no tenemos y que no podremos acompañar a nadie más allá de donde nosotros hayamos llegado.

Es desde esa mirada que hemos intentado plantear esta propuesta.



2 INTRODUCCIÓN

Con este artículo pretendemos generar espacios de reflexión sobre el trabajo educativo que podemos realizar como profesionales en relación al acompañamiento educativo y personal. Se orientará la reflexión en dos direcciones: por una parte el acompañamiento dirigido a los destinatarios/as de nuestros proyectos y, por otra, a nuestros Equipos Educativos.

El acompañamiento personal en muchos casos hace posible la maduración de muchos procesos personales. El acompañamiento del/la joven durante el tiempo que está con nosotros facilita la creación de vínculos y genera la confianza suficiente que posibilita el proceso de crecimiento personal en todas sus dimensiones.

La experiencia de trabajo en esta línea constata que la vinculación con los otros facilita la confianza, despierta nuevos horizontes, permite dialogar y contrastar puntos de vista que facilitan el proceso de acompañar, orientar y guiar procesos personales de nuestros destinatarios y equipos.

Pretendemos ofrecer instrumentos teóricos y prácticos que faciliten y estimulen la tarea de acompañar a los destinatarios/as y agentes educativos de nuestros proyectos y plataformas.

Así, este artículo no está planteado como un ensayo expositivo, sino como un material de trabajo que sugiera herramientas y dinámicas concretas que pueden usarse, conjuntamente o de manera separada, en nuestros equipos educativos, adaptándolos a la realidad y prioridades de cada equipo y servicio.

Con esa finalidad, **las pistas, preguntas o cuestiones para la reflexión y el trabajo en equipo no se encuentran en el apartado final habitual en el Cuaderno de Formación... sino a lo largo de toda la exposición.**

Y es que, básicamente, son las preguntas las que movilizan respuestas significativas que puedan incorporarse a la vida. Las respuestas “*del otro*” casi siempre acaban convirtiéndose en eso: “*respuestas de otro*” que no son “*respuestas nuestras*”.



3 **ACOMPAÑAMIENTO Y REFERENTES SIGNIFICATIVOS. EL VÍNCULO CON MULTIPLICIDAD DE REFERENTES: ¿UNA EXPERIENCIA FRAGMENTADA? CUANDO TODOS SON NADIE.**

Acompañamos desde la vida porque el vínculo creemos que debe estar fundamentado no sólo en lazos afectivos sino en lazos existenciales. El vínculo establecido con nuestros referentes significativos positivos se da cuando descubrimos que, estando con ellos, podremos aprender a ser mejores. Los referentes positivos se rigen por una *ética del compromiso*, confían en la evolución positiva de la vida del otro y la calidad del vínculo reside en su capacidad de generar oportunidades para la esperanza¹.

- No es cierto que todos/as “acompañamos” por el simple hecho de tener ese encargo. Que seamos “referentes” formales de alguien no garantiza que seamos “referentes significativos” desde la perspectiva de ese alguien.
- Demasiadas veces las dinámicas de los equipos y de los grupos atendidos conllevan una multiplicidad y fragmentación de los referentes que convierte la fuerza del “todos/as” (del equipo) en la debilidad del “nadie”.
- Sin vínculo no hay acompañamiento significativo posible. Acompañar es “*ESTAR (desde la proximidad y en positivo) y construir una relación singular (...) sin ahogar ni hacer sentir el abandono (...) Formamos parte del panorama vital de los jóvenes que acompañamos (...) y deberíamos garantizar un conjunto de influencias coherentes y continuadas (para) ayudar a pensar de otra manera*”² (FUNES, J.).

Pistas para la reflexión y el trabajo en equipo:

Responder individualmente:

- a)** *¿Qué 3 personas han sido referentes positivos en tu vida? ¿Por qué lo han sido? ¿Cómo te han acompañado para ser/sentirte mejor?*
- b)** *¿Qué 3 personas han sido referentes negativos en tu vida? ¿Por qué lo han sido?*
- c)** *¿Cuál es tu/vuestro encargo TEÓRICO (definido en el Proyecto Educativo de Centro) en cuanto al acompañamiento de los niños/ adolescentes y jóvenes /miembros del equipo? ¿Cuál es tu papel / el del equipo / el del responsable? **Escribir la definición.***
- d)** *¿Cuál es tu/vuestro papel REAL en cuanto al acompañamiento individualizado? ¿Qué tipo de referente eres respecto los/as niños/as y jóvenes / miembros del equipo que acompañas?*

¹ Ver las aportaciones de Juan Manuel ALARCÓN (2006). Formación: “Desde las posibilidades, acompañar procesos de integración”. Encuentro Interprovincial de Obras Sociales. Hijas de la Caridad. Salamanca.

² FUNES, J. (2010): “9 Ideas clave. Educar en la adolescencia”. Graó editorial. Barcelona.

Valorar en pequeños grupos o en equipo:

- *Los/as referentes significativos en la vida de cada uno/a: aspectos comunes de experiencias individuales.*
- *¿Hay relación entre las respuestas a) y d)? (entre tus referentes positivos y tú como referente?)*
- *¿Y entre b) y d)? (entre tus referentes negativos y tú como referente?)*
- *¿Hay relación entre las respuestas c) y d) (encargo institucional vs. praxis)? ¿Cuál?*

Algunas preguntas para la reflexión posterior:

- eI** *¿Cómo crees que te viven los/as niños/as y jóvenes (en cuanto a acompañamiento)? ¿Qué percepción tienen de ti / del equipo educativo en el marco del acompañamiento individual?*
- fI** *¿Cómo defines los/as chicos/as que acompañas? ¿Con qué perfiles tienes más facilidad de vínculo? ¿Con qué perfiles tienes más dificultad? ¿Por qué?*
- gI** *¿Cómo te gustaría que te vieran?*
- hI** *¿Qué ocurre cuando los referentes próximos no tienen la posibilidad de ejercer las funciones parentales básicas y no son referentes positivos? ¿Quién puede asumir el papel de “estar” / “acompañar” de manera incondicional?*
- iI** *¿Qué debes / puedes cambiar para que te perciban tal como te gustaría que te vieran?*

Nota: este ejercicio puede realizarse en los proyectos, con las personas atendidas, para trabajar la autoimagen, la valoración de ellos/as mismos/as y los/as otros/as en relación con el grupo los/as, otros/as...).

4 LA RELACIÓN ENTRE LA EXPLICACIÓN DE LOS PROCESOS DE DESADAPTACIÓN Y LOS MODELOS DE INTERVENCIÓN / ACOMPAÑAMIENTO.

La interpretación que hacemos de los procesos de desadaptación social y de las dinámicas de exclusión / inclusión creo que condicionan los modelos nuestros modelos REALES de intervención y acompañamiento (no los modelos teóricos: ver la diferencia entre las respuestas a 3c) y 3b).



Demasiadas veces podemos constatar la diferencia entre lo que decimos que creemos (aquello que está definido en el Proyecto Educativo de Centro) y lo que realmente refle-

jamos en nuestra práctica educativa, en las relaciones que establecemos con los equipos, grupos y personas que acompañamos. Demasiadas veces deberíamos aprender a pasar de los discursos a las prácticas, convirtiendo lo cotidiano en algo excepcional³.

Pistas para la reflexión y el trabajo en equipo:

- a) *¿Cómo definimos a los/as chicos/as? ¿Cuál es nuestra mirada? ¿Cómo incide el perfil de los/as niños/as / jóvenes / miembros del equipo en el tipo de acompañamiento que establecemos? ¿Somos pigmaliones positivos o negativos (transmitimos expectativas positivas o negativas)... respecto a quién)? ¿Potenciamos el efecto Galatea (expectativas positivas respecto a uno mismo) o no lo hacemos? ¿En referencia a quien lo hacemos?*
- b) *Comparación de las definiciones / percepción de procesos de desadaptación de los miembros del equipo (comparar las respuestas individuales a la 3.f): ¿cómo vemos a aquellos/as que acompañamos? -> ¿a qué modelo podemos enmarcar nuestras definiciones (modelo represivo-control, beneficencia-asistencial, terapéutico-crítico, crítico-participativo...)? ¿en qué coincidimos? ¿en qué nos diferenciamos?*
- c) *Concepto de educación (respuesta a la 3.c): ¿Cuál es nuestro encargo? Recuperar la definición" -> ¿Cuál crees que debería ser la posición más consecuente con nuestro Proyecto / Modelo Educativo? ¿Hay cambios entre la definición "de corazón" (3.d) y la "objetiva (3.c)"? ¿Cuáles?*

5

ACOMPañAR AL OTRO/A / AL EQUIPO EDUCATIVO: UNA TAREA PARA ASERTIVOS/AS.

A veces olvidamos que la asertividad no está garantizada para todos los miembros de un equipo educativo... si no se trabaja. La asertividad no viene con el título, ni se adquiere con unas horas de formación. Los miembros del equipo – directivos/as incluidos/as- pueden ser asertivos/as, inhibidos/as, agresivos/as activos/as, agresivos/as activos/as... y eso condiciona no sólo esas relaciones entre ellos/as, la dinámica del equipo o la manera de tomar decisiones.



³ Ver Juan Manuel Alarcón (2006).

Que seamos asertivos/as o no afecta también, y muy especialmente, la relación y estilo de acompañamiento respecto las personas atendidas.

Un peligro a evitar: algunos equipos pueden quedar atrapados en una red de relaciones asimétricas entre los/as sumisos/as/ dependientes y los/as agresivos/as / intransigentes (tanto respecto a las relaciones entre miembros del equipo como a las relaciones entre estos y las personas atendidas).

A ello hay que añadir la dificultad del “efecto espejo”, que puede estar condicionando la relación y el vínculo (ejemplo: la intransigencia del inseguro/a ante la fragilidad del otro/a).

Los/as voluntarios/as, profesionales y responsables de nuestros proyectos pueden tener limitaciones parecidas para situarse correctamente en el rol de acompañamiento a las personas y a los equipos: el riesgo de la adopción, la sobreprotección, el juicio, la exigencia sobredimensionada, el encargo imposible, unas expectativas que conllevan el fracaso...

A menudo hablamos demasiado (diagnosticamos y recetamos mucho) y escuchamos / observamos poco y mal. El pack básico para el acompañamiento cotidiano podría quedar reflejado en un rostro desproporcionado:

- Ojos, nariz y orejas grandes para poder “comprender” el otro por encima de los actos y palabras.
- Mirada confiada, que se alía con la potencialidad y lo positivo del otro (no hay nada más desmotivador que cuando se piensa que las cosas van e irán mal, cuando se cree que no se puede o no se podrá).
- Boca pequeña... y, en lo posible, que sonría (sentido del humor / desdramatización).

Pistas para la reflexión y el trabajo en equipo:

- a)** *¿Cómo establecemos vínculos? ¿Nos relacionamos con las personas que acompañamos desde lo que nos une... o desde lo que nos diferencia?*
- b)** *¿Somos asertivos en nuestras relaciones con los miembros del equipo? ¿Y respecto las personas atendidas? ¿El resto de miembros del equipo, qué tipo de relaciones establecen en el marco del acompañamiento al otro/a o al Equipo Educativo?*



- c) *¿Qué rituales pueden facilitarnos las relaciones y los vínculos que establecemos con aquellos/as que acompañamos? (ver El principito, de SAINT EXUPÉRY, Antoine: la importancia de los “tiempos perdidos” con el zorro o la rosa).*

6 UN ACOMPAÑAMIENTO CONDICIONADO POR LA PÉRDIDA Y FUNDAMENTADO EN LA CALIDAD DEL VÍNCULO Y EN LA RELACIÓN DE AYUDA. ESPACIO DE ENCUENTRO, IDENTIDAD, SENTIDO DE PERTENENCIA, PARTICIPACIÓN Y DESVINCULACIÓN.

Aspectos a tener en cuenta:

- La importancia de acompañar por el vínculo: **cuando lo esencial es “estar” en su sentido de “vivir” y “estar siendo consciente”.**

Los/as niños/as y jóvenes necesitan adultos accesibles, disponibles y positivos que den valor a lo que viven y cómo lo viven, que se interesen y sientan curiosidad por su mundo, que estén próximos sin estar encima, *“que acepten tiempos y momentos para diversas distancias, sin pensar que (los jóvenes) ya no confíen en ellos”* (FUNES, J: 2010).

- **Las limitaciones de un acompañamiento con horarios y fecha de caducidad. Debemos ser profesionales de la pérdida para acompañar huérfanos/as relacionales.**

La preparación para la desvinculación forma parte del proceso de acompañamiento. Establecemos una relación de ayuda condicionada por el tiempo: es durante un tiempo concreto que podemos establecer un vínculo fundamentado en la aceptación positiva incondicional, la empatía y la autenticidad / congruencia (R.R. CARKHUFF).

- **El tiempo y la fragmentación son a menudo claves de un sistema perverso que genera naufragos y huérfanos/as relacionales con biografías fragmentadas y acompañamientos truncados.**

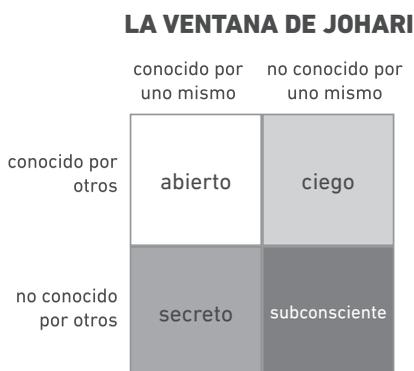
Nuestros centros ofrecen un marco relacional distinto al “normalizado”: está condicionado por unos tiempos, horarios, turnos, ritmos y presencias forzadas por la dimensión grupal / organizativa de los proyectos que a menudo es poco respetuoso con los tiempos y ritmos de los/as niños/as y jóvenes atendidos/as.

Desde la perspectiva de las personas atendidas, los cambios en los equipos educativos conllevan la pérdida de referentes y de vínculos. Si se vuelve, el reto es encontrar alguna cara conocida.



- La **identidad personal / colectiva. Una ventana múltiple.**

La ventana de Joharí (LUFT, J. e INGHAM, H.)⁴ o cuando el otro puede ser una máscara (o una cebolla: la persona “a capas”).



- La **identidad de nuestro centro / de los proyectos educativos salesianos** (ver TORRALBA, Francesc): aquello que nos define y que se da por una constelación de elementos. El conjunto de elementos define nuestra entidad -> algunos son **accidentales** (aquellos elementos que pueden cambiar sin que se modifique nuestra identidad) y otros son **sustantivos** (si cambian, perdemos la identidad y dejamos de ser aquello que decíamos que éramos).

Tipos de identidad:

- > Identidad **personal**: *alto, asturiano, analfabeto...*
- > Identidad **metapersonal /narrativa**: *nuestro centro, los centros salesianos, una identidad colectiva, a partir de una voluntad y de un proyecto compartido por diversas personas. Lo que la define NO es UNA persona, sino un CONJUNTO. Solamente se puede definir a partir de la interacción de una comunidad, de agentes que comparten unos mismos propósitos, unos mismos fines implícitos en su manera de obrar y de actuar (PRICOEUR⁵).*



⁴ Fuente: http://dhp multimedia09.comli.com/index.php?p=1_16

⁵ PRICOEUR (1993): “Amor y justicia”. Caparrós Editores. Madrid.

- › Identidades **puras**: *un triángulo, el número pi...*
- › Identidades **históricas**: *nuestro centro, la familia salesiana depende de una historia.*

Si copiamos a los otros, perdemos identidad. **El elemento clave es el QUÉ y el CÓMO, pero el que lo ejecuta es el QUIEN:** somos las personas quienes realizamos / encarnamos la identidad, junto al marco relacional entre equipos educativos y niños/as / jóvenes. **Por eso es tan importante cuidar y acompañar a las personas que integran las entidades -> profesionales / voluntarios/as y destinatarios/as).**

Que seamos capaces o no de mantener nuestra identidad ante una realidad social y de equipo cambiante va a depender, en parte, de nuestra autonomía funcional, de nuestra capacidad de reacción ante lo que sucede en nuestro entorno, de nuestra capacidad de respuesta a necesidades cambiantes (jerarquizando, priorizando y eligiendo entre multiplicidad de posibles respuestas), de la lucidez para descubrir posibilidades nuevas.

- Las entidades y los equipos deben asumir el **reto de acompañar el sentido de pertenencia**. Es fundamental reconocer la importancia de pertenecer a algo que no dependa de referentes con fecha de caducidad. Si potenciamos espacios donde cada uno/a puede “*sentirse parte de...*” suavizamos el impacto de las pérdidas de los referentes con fecha de caducidad.

Pistas para la reflexión y el trabajo en equipo:

- a)** *¿Qué ocurre con las identidades metapersonales e históricas cuando cambian exteriormente e interiormente? ¿En nuestro centro / proyecto / entidad... qué tiene que ser aquello que debe mantenerse? ¿El acompañamiento debe ser algo sustancial a nuestros proyectos/ a la acción salesiana? ¿El acompañamiento forma parte de nuestro carisma?*
- b)** *¿Preparamos la desvinculación? ¿Cómo lo hacemos?*
- c)** *Desde nuestra identidad... ¿qué, cómo, para qué, quién y para quién acompañamos?*
- d)** *¿Qué cambios debemos acometer para transformar nuestros centros en espacios de encuentro, de identidad, de pertenencia y de participación?*



7 ACOMPAÑAR PROCESOS DE SIGNIFICACIÓN (PERSONALES / DE EQUIPO) Y EL EMPODERAMIENTO: SIEMPRE SE TRATA DE PELÍCULAS, NO DE FOTOS.

Los **procesos de significación** explican la manera en que personas y equipos encaramos la vida. Están determinados no sólo por lo QUE hemos aprendido y lo QUE hemos vivido... sino, fundamentalmente por CÓMO lo hemos aprendido y CÓMO lo hemos vivido. **El acompañamiento a menudo no puede cambiar el QUÉ aprendido o vivido, pero sí que puede incidir en el QUÉ presente y, especialmente, en el CÓMO. ¿Qué responsabilidad tenemos en el CÓMO vivimos aquello QUE vivimos?**

Si creemos que no podemos hacer nada para controlar la vida o lo que ocurre, nuestro sentido de la vida solamente reside en la sobrevivir.

“Lo que más importa de todo es la actitud que tomamos ante el sufrimiento (...) y es que una vida que sólo depende de la casualidad, en último término, no merece ser vivida” (FRANKL, V.).

La gente no viene a nuestros centros para nada. Las motivaciones (sus motivaciones) existen... y debemos partir de ellas.

Ni las vidas de las personas ni las vidas de las organizaciones son lineales. Siguen etapas y procesos discontinuos y de intensidades variables: formación, crecimiento, reajuste / conflicto, estructuración, equilibrio / consolidación y finalización (disolución o separación). Según el momento que vivamos (personas y equipos), los objetivos cambian y el acompañamiento y la interacción será de una manera o de otra.

Los objetivos, aunque cambiantes, siempre deben estar presentes: si no sabemos dónde vamos... acabaremos en otro sitio (y es posible que acabemos trabajando más nosotros/as que las personas atendidas).

Pistas para la reflexión y el trabajo en equipo:

a) *Individualmente, dibujar la trayectoria “vital / de proceso” de nuestro equipo. ¿En qué posición estoy yo? ¿Qué papel desempeño en ese proceso? ¿De qué valores, recursos o habilidades disponemos para continuar en positivo?*



b) *Poner en común y destacar elementos comunes / diferenciales.*

8 ACOMPañAR UNA REALIDAD SUBJETIVA: ¿CÓMO ESTOY / CÓMO ME SIENTO?

Acompañar personas y equipos supone abordar un iceberg donde acostumbramos a visualizar sólo la parte más pequeña (la objetiva: miembros del equipo, el organigrama oficial, personas atendidas, recursos disponibles, espacios de coordinación, las funciones y responsabilidades...).

Lo esencial está sumergido bajo el agua, y es lo que acaba condicionando el todo (la realidad subjetiva: el sociograma del equipo y del grupo, los liderazgos naturales, los afectos, los momentos vitales, el nivel de implicación o motivación, el sentido de pertenencia...).

Acompañar implica atender **tres claves básicas: inclusión – control – afecto.**

Pistas para la reflexión y el trabajo en equipo:

Reflexionar individualmente y compartir en pequeño grupo...

- a)** *Inclusión: ¿me siento DENTRO de...? ¿y FUERA de...?*
- b)** *Control: ¿ENCIMA hay...? ¿y DEBAJO...?*
- c)** *Afecto: ¿Me siento LEJOS de...? ¿y CERCA de...?*

9 EL ACOMPañAMIENTO COMO ELEMENTO CLAVE PARA LA RESILIENCIA⁶.

*"La resiliencia es la capacidad que tiene una persona de afrontar con éxito unas condiciones de vida adversas"*⁷

Cinco áreas para acompañar la resiliencia (ver BICE)⁸:

- "Redes informales de apoyo que se fundamenten en una relación de aceptación positiva incondicional. (Relacionado con el efecto Pigmalión)
- El descubrimiento de un significado, de un sentido y de una coherencia.
- Las aptitudes sociales y el sentimiento de dominar un poco los acontecimientos y de poderlos resolver.

⁶ FORÉS, A y VALLVÉ, M. (2002): "El teatro de la mente y las metáforas educativas. La didáctica de la educación social". Ciudad Real. Ñaque Editora. Fundación Pere Tarrés. Universitat Ramon Llull. GRANÉ, J. y FORÉS, A. (2007): La resiliencia. Editorial UOC

⁷ BICE (1999): "La resiliencia o el realisme de l'esperança. Ferit però no vençut". Barcelona. Claret.

⁸ Id.



- Una imagen positiva de uno/a mismo/a (efecto Galatea).
- Sentido del humor”.

“a pesar de todas las lágrimas tragadas /estamos con la alegría de construir lo nuevo/... / porque estamos contruidos de una gran esperanza” (BENEDETTI).

El objetivo del acompañamiento y de la relación de ayuda no es resolver problemas. Los conflictos nunca deberían ser una amenaza, sino una oportunidad para aprender nuevos tipos de relación.

Juan Manuel ALARCÓN destaca la importancia del acompañamiento y la relación de ayuda para configurar un nuevo sentido, para reconstruir narraciones, para cuestionar las opciones y opiniones preestablecidas y ofrecer alternativas. Evitar el conflicto es como poner la basura bajo la alfombra: no se ve... pero está ahí. Acompañamos para ser mejores personas.

10 **ACOMPAÑANDO LA BÚSQUEDA DEL SENTIDO VITAL. LO URGENTE, LO IMPORTANTE Y LO ESENCIAL. OCUPACIONES Y PREOCUPACIONES COMO DISTORSIONES A LO SUSTANCIAL. ACOMPAÑANDO EXPERIENCIAS DE INTERIORIDAD Y TRASCENDENCIA.**

¿De qué se trata: de encontrar el sentido DE nuestra vida, EN nuestra vida o A nuestra vida? *“Cuando lo esencial no es para qué hemos vivido, sino para quién hemos vivido”* (URRA, Javier). *“Nadie se recupera si no tiene a nadie a quien le importe”* (San VICENTE DE PAUL). *“El sentido existe porque existe el “sin-sentido”, y el mayor “sin-sentido” es el sufrimiento (especialmente la soledad no escogida: por abandono, por rechazo, por pérdida)”* (GUIX, X.)⁹

Según FRANKL, sobrevivieron a los campos de concentración aquellos/as que tenían un propósito. Este autor cree que hay **cuatro sentidos que nos movilizan**¹⁰ :

- Realizar una vocación (al servicio de los demás).
- Superar un destino adverso (a menudo haciendo aquello que conviene, y no solamente aquello que nos gustaría).

⁹ GUIX, X. (2008): “El sentido de la vida o la vida sentida”. Córdoba. Granica.

¹⁰ Ver GUIX, X. (2008).



- Un gran amor
- Una fe religiosa.

Nota: creo que en su posicionamiento, FRANKL no diferenciaba “religión”, “fe” y “espiritualidad”, y ello puede dificultar su aproximación a la realidad de nuestros contextos educativos. En un contexto de “**fe a la intemperie**”, “**donde Dios es ya una referencia personal y no colectiva**”¹¹, la “espiritualidad” (oración, meditación i/o dimensión espiritual de la vida sin intermediarios o instituciones religiosas que la vehiculen) puede ser lo que nos permitiría acercar la dimensión trascendente a la realidad de las personas que acompañamos y de nuestros equipos educativos.

Pistas para la reflexión y el trabajo en equipo:

Preguntas que (creo que) hay que hacerse:

- a) *¿Cuál es el sentido de/a mi vida?*
- b) *¿Qué criterio utilizaré para decir que mi vida ha tenido sentido? ¿En qué creo que valoraré que ha valido la pena vivirla?*
- c) *¿He trenzado mi vida como las cuerdas en una soga... o como las anillas en una cadena? (Ver BENSON, B.)¹²*
- d) *Una soga está compuesta por varias cuerdas entrelazadas. Si una o varias de esas cuerdas se rompen (la salud, la pareja, el trabajo...), la soga (la vida) continua haciendo su función.*
- e) *Si gestionamos nuestra vida como una cadena, donde nos examinamos con cada anilla, cuando se rompe una anilla la cadena cede.*
- f) *¿Me he planteado alguna vez qué explicación doy (y me doy) ante la muerte de un amigo, de un familiar?*
- g) *¿Tiene algún sentido el sufrimiento?¹³*

Según GUIX, las respuestas a la pregunta del sentido siempre presentan dos dimensiones:

- el amor que hemos experimentado.
- aquello que hemos realizado.

¹¹ Ver artículo de ESTRADA, Juan Antonio: “¿Es viable una sociedad sin Dios?”

¹² BENSON, B. (1987): “El camí de la felicitat”. Barcelona. Editorial Claret.

¹³ Ver GUIX, X. (2008): “El ABBÉ PIERRE, ante el sufrimiento humano se preguntaba” ¿Dios mío, por qué? ¿Por qué el mundo? ¿Por qué la vida? ¿Por qué la existencia humana?” Han existido 80.000 millones de seres humanos a lo largo de la historia ¿Cuántos de ellos sufrieron?” () Ante la pregunta, el Jesús de Getsemaní lo deja todo en manos de Dios: el final es un acto de fe, a pesar del sin-sentido.

- ... o, en realidad, aquello que hemos realizado a partir del Amor (la experiencia de Dios de Jesús es la de un Dios que se define por el Amor).

Una gran ventaja: lo esencial es más sencillo de lo que parece... siempre que se cambie la mirada / perspectiva.

11 ACOMPAÑAR AL EQUIPO EDUCATIVO ANTE DOS DIALÉCTICAS INHERENTES A TODA ORGANIZACIÓN: OBJETIVOS Y ESTRUCTURAS QUE SE SOLAPAN.

En toda organización se dan dos dialécticas:

- a) Entre objetivos de la organización / de los equipos directivos-coordinadores... y los objetivos consensuados por el equipo. Los objetivos pueden ser explícitos/manifiestos o latentes / no explicitados.
- b) Entre las tres estructuras existentes en toda organización:
 - **Estructura comunicativa:** *cómo me comunico, con quién, cómo funcionan los liderazgos...*
 - **Estructura afectiva: informal. Lo condiciona todo.** *Sentimientos de rechazo, indiferencia o atracción que siento respecto a los demás miembros del equipo. La entidad es como un iceberg: **la mayor parte de lo que está pasando tiene a ver con la relación... mientras que la punta que se ve es la tarea.** Por eso es tan importante acompañar el equipo.*
 - **Estructura formal:** *condicionada por las funciones de cada un@, los espacios de coordinación / reunión, horarios...*
 - Las tres estructuras **se mezclan en función de nuestros intereses. El sociograma queda superpuesto al organigrama.** Humanamente, eso es normal que suceda y se da en todas las instituciones.

12 ACOMPAÑAR EQUIPOS, DINÁMICAS GRUPALES Y LIDERAZGOS. LA DISYUNTIVA ENTRE DOS PIRÁMIDES (JERÁRQUICA Y DE SERVICIO).

Los modelos de intervención respecto la relación con los/as líderes / respecto la relación con el grupo.



Una disyuntiva entre dos pirámides:

- Modo jerárquico: pirámide alta de base estrecha (cuanto más subes, más mandas).
- Modo de servicio: pirámide baja de base ancha -> tiene pocos pisos (cuanto más subes, más "sirves" = mayor actitud deservicio). En este modelo, las personas se vinculan al ámbito y no sólo a personas concretas de la entidad.

Pistas para la reflexión y el trabajo en equipo:

- a) *Identificar dinámicas grupales / de equipo y liderazgos ¿Qué pirámide refleja nuestra organización?*
- b) *¿Qué título de película o de libro creemos que puede identificar a nuestro equipo, en la situación y dinámica actual? ¿Qué título de película o de libro nos gustaría poder utilizar para definirlo? ¿por qué?*

13 EQUIPOS EN NEGATIVO: UN EQUIPO DE HUÉRFANOS/AS / LOS EQUIPOS NÁUFRAGOS. ACOMPAÑAR ACTITUDES Y AFECTOS QUE PUEDEN CONDICIONARLO TODO.

Pistas para la reflexión y el trabajo en equipo:

- a) *En grupos, identificar los elementos que garantizarían un equipo de náufragos / huérfanos/as (aquellos equipos donde sus miembros se sienten no acompañados, no cuidados, solos. Suspenden como espacios de identidad, pertenencia o participación). Valorar las conexiones con la realidad de nuestros equipos / organizaciones.*
- b) *¿En qué impido que mi equipo se sienta acompañado y cuidado? Muchos equipos están condicionados por miembros desencantados que no han sido desenmascarados, o por los/as señores/as "Contreras" (los/as que, sistemáticamente, reman en contra) o por agresivos/as... ¿quién soy yo para mi equipo?*

14 EQUIPOS EN POSITIVO: CLAVES ESENCIALES PARA EL ACOMPAÑAMIENTO A LOS EQUIPOS EDUCATIVOS. CUANDO LA ESPIRAL LIBERA. TRABAJAR EN EQUIPO Y EN RED: UNO MÁS UNO SON MÁS QUE DOS.

El acompañamiento al equipo debe partir de una situación grupal donde conviven realidades personales cambiantes y distintos niveles de implicación -> **el modelo espiral:** entre la implicación total y la ausente... hay infinidad de posibilidades. El equipo conlleva no sólo un modo de trabajo, sino de SER.



Compartimos lo que somos. Compartimos lo que vivimos.

El acompañamiento al equipo debe generar dinámicas de interdisciplinariedad (no de multidisciplinariedad): de “diferentes profesionales que actúan” debemos pasar al “equipo que actúa”. No actúa la suma de todos sus miembros, sino uno/a en representación del equipo, de todos/as (preferentemente, el más cercano, el más significativo, el que tiene un mejor vínculo con la persona atendida).

El trabajo por ámbitos: Cuando dejamos de ser el/la psicólogo/a del usuario/a para ser el/la “psicólogo/a del equipo educativo”.

Los/as responsables deberían acompañar al equipo en clave de habilidades, potencialidades y autonomía (sin focalizar su acción en las dificultades, las inercias y las dinámicas dependientes). Se puede ayudando al equipo a crecer.

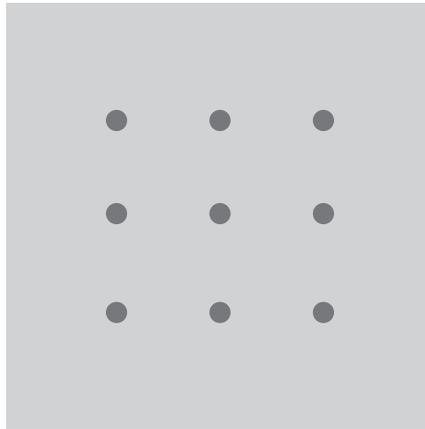
Además, nuestros centros no deben convertirse en callejones sin salida que conducen a ninguna parte. El trabajo en red, la capacidad de abrir puertas y de facilitar la accesibilidad a las distintas redes de atención y participación ciudadana son fundamentales para acompañar preparando la desvinculación.

Pistas para la reflexión y el trabajo en equipo:

- a)** *¿Qué cinco pilares creemos que fundamentan, en positivo, el acompañamiento a un equipo?*
- b)** *¿En qué creo que facilito / impido que mi equipo se sienta acompañado? ¿Qué debería cambiar? ¿Qué puedo cambiar?*
- c)** ***Dinámica de los nueve puntos y las cuatro líneas** -> los equipos deberían vacunarse ante la enfermedad del “eso no es posible” o el “siempre lo hemos hecho así”: Para acompañar equipos, a menudo hay que salir de los límites y mirar desde otra perspectiva (técnica de resolución de conflictos de la psicología Gestalt). Algunas veces hay que dejar de hacer lo que no funciona para hacer otras cosas que nos permitan llegar a un punto nuevo (FIORENZA, Andrea).*



Para ilustrarlo, intentad unir estos nueve puntos con cuatro rectas realizadas de un solo trazo:



15 **ACOMPañAR LA ESPERANZA DESDE LA VIDA... PARA NO PERDER EL NORTE.**

Siempre deberíamos socializar nuestras fuentes de agua y las sombras bajo las que descansamos en nuestro camino. Acompañar al otro/a nos pone en contacto desde la vida. De vida a vida. Y, desde esa frecuencia, lo esencial debe emerger.

Estoy convencido de la importancia de reservar espacios personales y grupales para lo esencial. Por eso es importante normalizar ese espacio que nos ayuda a VIVIR y a SER MEJORES, y serlo JUNTOS/AS.

Los equipos pueden velar por visibilizar esas fuentes: iniciar las reuniones con “ese” texto, “esa” canción, “ese” poema que ha sido significativo en nuestra vida; reservar espacios conjuntos de formación y reflexión para volver a las raíces, al “desde dónde” venimos y al “hacia dónde” vamos...

... debemos enamorarnos de nuevo de nuestra tarea, redescubrir su sentido y no dar nunca nada por hecho.



Una propuestas para continuar el camino -> Estas son algunas de las fuentes que nos han ayudado a acompañarnos mejor y a crecer como equipo. Se trata de parte de

algunos de los **textos que hemos utilizado para iniciar las reuniones semanales de equipo** (también usamos, habitualmente, power points, canciones o unos minutos de alguna buena película que nos faciliten empezar la reunión conectando con lo esencial. Nos ha servido a nosotros/as, tal vez podáis adaptarlo a vuestros equipos:

“La esperanza no es la convicción de que algo va a salir bien, sino de que tiene sentido, sea cual sea el resultado final” (VACLAV HAVEL)

“La felicidad se esconde en la capacidad de aceptar lo que somos, lo que tenemos, lo que vivimos, entregándonos incondicionalmente a lo inevitable (a dejar las cosas en manos de Dios)” (GUIX, X.)

*“Es tarde, pero es nuestra hora.
Es tarde, pero somos nosotros esa hora tardía.
Es tarde, pero es el tiempo que tenemos a mano para hacer el futuro.
Es tarde, pero es madrugada si insistimos un poco”
(CASALDÁLIGA, P.)*

*“Aunque el viento sople en contra
la poderosa obra continua
y tu puedes escribir una estrofa (...)
Aprende la belleza de las cosas simples,
se puede hacer poesía de las pequeñas cosas (...)
No dejes que la vida te pase sin vivirla”
(WITMAN, W.)*

*“Finalmente, por el Amor entrañable de nuestro Dios, y atendiendo a las aspiraciones democráticas de la gente, declaramos el mundo en estado permanente de esperanza”
(Fragmento de Missa Jove / Misa joven, parte de un “Manifiesto” colgado en el recibidor de nuestra casa desde el día en que nos casamos).*

“Vivimos a tientas, sostenidos por un aliento que no viene de nosotros, pero que nos empuja, desde el fondo del ser, a desear más, a amar más, a ser más, a trascendernos, a superarnos ilimitadamente, a transgredir los límites de la finitud. Nuestra carrera está



limitada por dos misterios que nos trascienden: el nacimiento y la muerte. No sabemos en qué estación pararemos. No sabemos si habremos coronado alguno de los fines que, con tanta pasión, perseguimos ahora y aquí. No sabemos, tampoco, cuánto tiempo vivirán las personas que amamos. Ignoramos si nos sobrevivirán. No sabemos nada de todo esto, pero creemos que, si hemos buscado, a través de la vida, la belleza, la bondad, la verdad y la unidad, el esfuerzo no habrá sido en vano. O, por lo menos, así lo esperamos”.
(TORRALBA, F.¹⁴).

“La principal violencia que tenemos hoy es un **intento de cierre del horizonte**. Unos, apelando al **factor económico**: el horizonte está cerrado porque la economía no permite abrirlo. Otros, aludiendo a la **incapacidad de las víctimas para avanzar**. Otros, **dudando** de nuestras ideas, de nuestras voluntades, de nuestras esperanzas, nuestros deseos y nuestros potenciales. Y todos tienen eso en común: **consagran la no-salida**, la impotencia de asumir que estamos en tiempos de globalización económica y, por lo tanto, no podemos hacer nada. Lo que llaman la **geopolítica de la impotencia** en la cual todos estamos bajo mínimos, con un desánimo absoluto, la desconfianza por tanto en nuestras posibilidades.

La **primera transformación** (...) que tenemos que aportar en este momento donde prima el cierre del horizonte es, precisamente, **el compromiso con el ánimo**: el compromiso de que somos hijos de la acción creativa y que donde se encuentre un voluntario (uno/a de nosotros/as) está el inicio de alguna posibilidad, porque somos acción creadora y, por tanto, no queremos ser ni unos nuevos gestores de lo que existe y de lo pragmático, ni tampoco unos enamorados de la luna o de las bellas almas que se enamoraron del horizonte y olvidaron que **el horizonte sólo tiene sentido si arrastramos la Historia hacia él** (...) Enamorados de los ideales y gestores de lo pragmático ya existen. ¿No necesitamos entonces un potencial que convierta las posibilidades, incluso los peligros, en oportunidades?” (GARCIA ROCA, J.¹⁵)

¹⁴ Nota: traducción libre, al castellano, del último párrafo de TORRALBA, F. (2008): “*El sentit de la vida*”. Badalona. Ara Llibres, S.L.

¹⁵ Ponencia de GARCIA ROCA, Ximo: “*Voluntariado: transformando la sociedad*”. En AAVV (2003) *Dibuixant un món nou, un projecte possible*. Col·lecció Espai de Formació. 4rt. Cicle de Conferències. Càritas Diocesana de Barcelona. Barcelona.



Subvencionado por:



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

COORDINADORA ESTATAL DE PLATAFORMAS SOCIALES SALESIANAS

C/ Alcalá, 164 • 28028 Madrid

91 361 00 50

info@psocialesalesianas.org

www.psocialesalesianas.org