



TRABAJO DE FIN DE GRADO EN TRABAJO SOCIAL

“EL TRABAJO SOCIAL MÁS ALLÁ DE LA INTERVENCIÓN SOCIAL. EL COACHING APLICADO AL TRABAJO SOCIAL”

Autora:

D^a. Sandra Jiménez Sánchez

Tutor:

D. Pablo de la Rosa Gimeno

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y TRABAJO SOCIAL

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

CURSO 2020-2021

FECHA DE ENTREGA: 23 de junio de 2021

INDICE

INDICE DE TABLAS	4
INDICE DE TABLAS DE SIGLAS	4
INDICE DE TÉRMINOS.....	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT	5
PALABRAS CLAVES.....	5
KEY WORDS.....	5
1. INTRODUCCIÓN	6
1.1. Planteamiento.....	6
1.2. Justificación	6
1.3. Objeto	7
1.4. Objetivos	8
- Objetivo general.....	8
- Objetivos específicos	8
2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. Aproximación conceptual	9
2.1.1. Antecedentes	9
2.1.2. El coaching europeo y EE.UU.	10
2.1.3. Conceptualización.....	11
2.1.4. Tipos de coaching.....	12
2.1.5. Influencia en la sociedad moderna.....	13
2.2. El coaching social	13
2.2.1. Conceptualización.....	13
2.2.1.1. Coaching ontológico y lenguaje ontológico	13
2.2.1.2. Sujeto liberal.....	14
2.2.1.3. ¿Por qué surge el sufrimiento?.....	15
2.2.2. Los postulados y principios.....	15
2.2.3. Términos característicos	16
<i>El mundo y los modelos mentales</i>	<i>16</i>
<i>El observador. El modelo observador</i>	<i>16</i>

<i>Las acciones</i>	17
<i>Las creencias y los juicios</i>	17
<i>Otros elementos</i>	18
2.2.4. Relación del coaching ontológico y el Trabajo Social	19
3. El proceso de coaching	21
4. Las preguntas poderosas	24
4.1. Antecedentes y conceptualización	24
4.2. Tipos de preguntas y dimensiones	25
4.3. Método Grow	26
4.4. Características, aspectos claves a tener en cuenta cuando se diseñan las preguntas poderosas y su grado de formulación	27
5. Técnicas y herramientas del coaching	30
La Rueda de vida	30
La brújula del futuro	30
El juego de los valores	31
La escultura como herramienta psicodramática	31
Los mapas mentales	32
La silla vacía	32
El círculo de la excelencia (PNL)	32
6. Coaching aplicado al Trabajo Social	33
6.1. Orígenes y expansión del coaching dentro de la disciplina del Trabajo Social	33
6.2. Estrategias de coaching en programas de intervención	34
6.3. Destinatarios y Colectivos	35
6.4. Referencias bibliográficas y acreditación	36
6.5. Relación entre el coaching y el Trabajo Social	37
6.6. La entrevista motivacional y el proceso de ayuda	43
7. ENTREVISTA A UNA PROFESIONAL	45
CONCLUSIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	55

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias entre el coaching en Europa y en EE. UU.

Tabla 2. Preguntas para trabajar creencias y juicios.

Tabla 3. Formulación de preguntas poderosas.

Tabla 4. Formulación de preguntas poderosas. Relación con los grados.

Tabla 5. Semejanzas y diferencias que se pueden encontrar entre ambas.

Tabla 6. Listado de preguntas que pueden utilizarse según los diferentes niveles y contextos.

INDICE DE TABLAS DE SIGLAS

EM: Entrevista motivacional.

PIA: Plan individualizado de atención.

TFG: Trabajo final de Grado.

INDICE DE TÉRMINOS

Coachee: Es la persona que acude al servicio de coaching.

Coach: Es el profesional que realiza coaching.

RESUMEN

El presente trabajo se basa en una investigación que tiene como fin explorar las ventajas del coaching como herramienta de intervención del Trabajo Social, dirigiendo la atención a las competencias personales; para ello, la investigación se centra en una metodología de carácter cualitativo donde la principal herramienta utilizada para su elaboración ha sido la revisión bibliográfica de diversos artículos y documentos. La segunda herramienta empleada que sirve de complemento a la investigación ha sido la realización de una entrevista a una profesional del Trabajo Social con experiencia en la aplicación del coaching a dicha disciplina.

ABSTRACT

The present project is based on an investigation whose objective is to explore the advantages of coaching as an instrument on Social Work, directing the attention on personal competence; for that purpose, this investigation is focused on a qualitative methodology where the principal tool used for its development is the bibliographical review of diverse articles and documents. The second resource used is an interview to a professional social worker with experience in the field of this discipline.

PALABRAS CLAVES

Trabajo Social, coaching social, coaching, potencialidades, coachee, coach, acompañamiento.

KEY WORDS

Social Work, social coaching, coaching, potentialities, coachee, coach, accompaniment

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento

El tema central de este TFG son las ventajas que tiene aplicar el coaching como una herramienta de intervención dentro del Trabajo Social. Para ello, en primer lugar, se ha realizado una revisión bibliográfica de diversos documentos, artículos científicos y tesis doctorales, con el fin de conocer el proceso de coaching y cómo se aplica dentro del Trabajo Social.

Para la realización del TFG se ha realizado una entrevista a una trabajadora social y profesional del coaching con el objetivo de conocer su experiencia y beneficios detectados en las intervenciones donde ha utilizado el coaching.

1.2. Justificación

La elección de este tema ha estado motivada porque realizando el practicum y una vez adquiridos los conocimientos sobre el Trabajo Social a lo largo de los cuatro años de Universidad, he detectado la importancia que tiene realizar intervenciones basándose en las potencialidades y recursos personales de usuarios/as. De esta forma las personas participan activamente en el cambio y los resultados son más eficaces. Este interés es lo que hizo que comenzará a indagar sobre otras formas de intervenir en Trabajo Social, basándose en las motivaciones personales y fortalezas de las personas.

Por otro lado, el coaching era una herramienta de la cual tenía pequeñas nociones, profundizando y con ayuda de mi tutor, llegué a la conclusión de que el coaching tiene varias herramientas y competencias que en Trabajo Social se utilizan, por esto, decidí dirigir el TFG hacia este tema.

Otro aspecto que hizo despertar mi interés hacia el mundo del coaching, es la imagen que al día de hoy tiene la sociedad del profesional del Trabajo Social como experto en gestor de recursos. Esto hace que quiera visibilizar otras competencias que tiene el profesional y con ello, investigar sobre otras formas de intervención que se podrían incorporar a la profesión. Estas intervenciones innovadoras se realizarían cambiando la posición del profesional de experto hacia acompañante o guía.

En último lugar, mi intención es hacer un TFG innovador y creativo, buscando un tema no convencional y que pudiera ser un referente para otros profesionales ya que, en el caso de coaching y su aplicación al Trabajo Social, no existen muchas referencias ni investigaciones.

1.3. Objeto

El trabajo final de grado, “El Trabajo Social más allá de la intervención social. El coaching aplicado al Trabajo Social” pretende reconocer la aplicación práctica y técnica que tiene el coaching en dicha disciplina. Para ello, se explorarán las diferentes ventajas del coaching como herramienta de intervención en el ámbito del Trabajo Social, prestando especial atención a las competencias personales.

A lo largo de la vida, las personas sufren diversas adversidades que hacen que los sistemas y subsistemas relacionales e individuales tengan que adaptarse a las diferentes circunstancias sobrevenidas. Se tratan de situaciones desestabilizadoras donde las personas sufren bloqueos, situaciones de estrés o ansiedad, es aquí, donde las habilidades personales y el autoconocimiento son pilares cruciales para sobrepasar dicha situación sin las menores secuelas posibles.

El coaching es una técnica que permite diseñar un entrenamiento personalizado, realizando un análisis acerca de la situación personal y los objetivos que quiere alcanzar la persona. Para ello, se establece una relación de comunicación y confianza donde se ayuda al desarrollo personal favoreciendo la conciencia, la confianza y la responsabilidad de sus actos. La metodología utilizada parte de los recursos personales y potencialidades donde el coach es una guía de apoyo durante ese proceso de descubrimiento personal.

Las intervenciones que se realizan en Trabajo Social pretenden evitar que las personas terminen dependiendo del sistema de Servicios Sociales, mejorando la calidad de vida de la persona y el bienestar. Ese objetivo hace que los planes de intervención incorporen el trabajo individual de cada caso, centrando parte de las acciones hacia el apoyo psicosocial de la persona, lo que beneficiaría la autonomía y empoderamiento, adquiriendo competencias que durante la etapa de socialización y desarrollo infantil no han sido logradas. De esta forma la vinculación al sistema en relación con los recursos técnicos, disminuiría y con ello aumentaría su eficiencia.

Por lo tanto, el coaching podría emplearse en las intervenciones directas con el objetivo de ser una guía de apoyo para devolver la motivación y el compromiso en el proceso. El trabajador social presenta las competencias necesarias para poder desarrollar dicha técnica; domina la entrevista como herramienta de diagnóstico, presenta habilidades de: empatía, escucha activa, comunicación no verbal y creación de vínculos de confianza, elementos que son necesarios para desarrollo de coaching.

1.4. Objetivos

El presente TFG, persigue los siguientes objetivos:

- Objetivo general

Explorar las ventajas del coaching como herramienta de intervención del Trabajo Social, dirigiendo la atención a las competencias personales.

- Objetivos específicos

1. Recopilar información de diversas fuentes bibliográficas en materia de coaching.
2. Indagar sobre la relación que tiene el coaching social en la disciplina del Trabajo Social.
3. Referenciar casos prácticos y experiencias profesionales sobre relevancia que tiene el coaching en la disciplina.
4. Argumentar los beneficios que tiene la herramienta del coaching en las intervenciones sociales.
5. Buscar la relación que existe entre el coaching y los modelos de intervención propios del Trabajo Social.

1.5. Metodología

Para realizar este TFG se ha utilizado una metodología basada en la recogida de información a través de la búsqueda de diferentes documentos relacionados con el coaching y el coaching aplicado al Trabajo Social. Para complementar la investigación y conocer los beneficios que tiene utilizar el coaching en el Trabajo Social se ha realizado una entrevista a una experta en coaching y profesional de la disciplina.

Las técnicas utilizadas para la investigación y la elaboración del trabajo han sido la revisión bibliográfica y la entrevista a una profesional. La elaboración del TFG ha seguido dos fases.

En la primera fase, la revisión bibliográfica, se han leído exhaustivamente lecturas sobre el tema central del TGF, posteriormente, se ha sintetizado la información obtenida mediante un documento escrito con diferentes apartados y, por último, se han extraído las conclusiones y reflexiones personales. La búsqueda de los textos ha sido de forma online mediante diferentes plataformas como son: la Biblioteca Universitaria de Valladolid, Dialnet, Google Scholar y otras bases de recogida de información como es el curso online de coaching aplicado al Trabajo Social.

Para organizar el documento y realizar las citas bibliográficas se han utilizado documentos de Universidad de Valladolid y la aplicación de escritorio Mendeley, los cuales han sido facilitados por los profesores de la Universidad.

En la segunda fase, la entrevista; se ha elaborado un guion que contiene diferentes preguntas (anexo 3), posteriormente se ha pedido la colaboración a la persona participante y se ha enviado el guion de entrevista, una vez contestadas las preguntas se han extraído las conclusiones.

Se trata de una entrevista estructurada con preguntas abiertas que la persona ha ido respondiendo de forma escrita y las dudas han sido resueltas mediante correo electrónico. La persona seleccionada es la encargada de llevar a cabo el curso online de coaching aplicado al Trabajo Social, ha sido seleccionada por su experiencia, habilidades y conocimientos.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Aproximación conceptual

2.1.1. Antecedentes

Los antecedentes del coaching se remontan hace más de 2000 años en la antigua Grecia, con la disciplina filosófica, concretamente con los filósofos Platón, Aristóteles y Sócrates. Este último, utilizó el método socrático como forma de aportación al coaching, consistiendo en el diálogo entre el maestro y alumno, basándose en preguntas para dar luz a la verdad. Platón, sin embargo, aportó a la disciplina la relevancia que tiene el diálogo constructivo mediante la utilización de herramientas poderosas y la escuela de escucha activa. Las cuales tiene una relación directa con la metodología del coaching al utilizar el diálogo como medio de comunicación entre el coachee y el coach (Sánchez, 2016). Platón, por otro lado, considera que la educación es la base para entender el mundo y los sucesos que ocurren en él. Es en ese momento donde el coaching interviene, acompañando al autoconocimiento personal.

Aristóteles, por otro lado, realiza un avance en el proceso de coaching al introducir la importancia que tiene el hábito en relación con las acciones que se adquieren. El coach tiene que romper según Aristóteles (citado en Castillo, 2016)

“Hábitos a través de la acción y adquirir otros que nos acerquen más a un estado de felicidad, equilibrio y bienestar” (p.11).

Al igual que la filosofía existen otras disciplinas que realizan su aportación al coaching: la psicología de Freud, el management de Daniel Goleman, la neurociencia, la física/mecánica cuántica o la biología.

El coaching tiene sus orígenes en el ámbito empresarial y deportivo, primeramente, en Estados Unidos con Tomothy Galley y Jonh Witmore, posteriormente en Europa y más recientemente en América. Ese cambio de esfera se produjo trasladando los elementos del área deportiva al empresarial; como una búsqueda de alternativas que contribuyen a mejorar las actividades organizacionales. Sin embargo, la misma no contiene rigurosidad teórico-científica, como para considerarse; paradigma o disciplina (Useche, 2004).

2.1.2. El coaching europeo y EE.UU.

El Coaching Europeo se apoya, según Aparicio (2021), en el aporte humanista, el cual considera al ser humano como una totalidad. Para una mayor comprensión del mismo, posteriormente se puede encontrar un apartado específico.

En Europa el coaching está desarrollado mayormente en el norte: Reino Unido, Francia y Alemania, mientras que en Italia ocupa un lugar menor y en España y Portugal, es más tardío (Ginevra, 2013).

La forma de aplicar coaching es diversa según cada país, observándose esta diferencia más concretamente en el coaching europeo y en el de EE. UU. Las diferencias son las siguientes:

Tabla 1: Diferencias entre el coaching en Europa y en EEUU

<i>Diferencias entre el coaching en Europa y en EEUU</i>		
Variables	Coaching en Europa	Coaching en EEUU
Atención	Las sesiones son presenciales con una duración de 60 a 180 minutos	Las sesiones son telefónicas.
Papel del coach	El coach ejerce de supervisor	El coach no ejerce de supervisor, es un acompañante.
El nivel de profundidad	Persigue la calidad de las acciones mediante la supervisión y teniendo en cuenta: la escucha activa, las preguntas latentes, el lenguaje verbal y no verbal, el respeto y los ritmos.	No tiene en cuenta el matiz de calidad en el proceso.
Resultados	Los resultados se ven a lo largo del proceso de coaching. El tiempo para la consecución de los objetivos es mayor.	Orientan los resultados a corto plazo.
Conclusiones	El coaching en Europa es más profundo y cauteloso. Su referencia es la mayéutica socrática, donde el arte de preguntar es la clave para conseguir el crecimiento del ser humano.	Es un coaching directo y orientado al momento presente. Es decir, al aquí y ahora.

Fuente: elaboración propia según lo recogido en Ginevra, M. (2013). El nuevo coaching en Europa.

2.1.3. Conceptualización

No existe una definición exacta acerca de qué es el coaching, debido a que diversos autores establecen una conceptualización diferente según el matiz que le atribuya.

Cagigal define el término partiendo de la etimología, (1983, citado en Useche, 2004):

“El coaching proviene del idioma inglés y del término coach, que en español significa preparador o entrenador, y es quién dirige y moviliza a los equipos deportivos hacia jornadas competitivas, para que, mediante el establecimiento de interacciones e interrelaciones efectivas, “roles, estructuras, valores, políticas, técnicas, profesión o exigencia internacional se sitúen en un ámbito más variado, y multifuncional” (p.126).

Si a dicho termino se le añade la terminación “ing”, la palabra coaching se traduce como entrenamiento. Para Zárata (2000), Coll (1998) y Salazar y Molano (2000) (citado en Useche, 2004) el coaching es

“Un proceso técnico de formación y desarrollo, basado en los objetivos organizacionales, enfocando al recurso humano al incrementar la motivación y satisfacción del personal, así como, elevar los niveles de eficacia y calidad de las actividades realizadas, servicios y productos elaborados, y requeridos por el mercado para satisfacer a los clientes y obtener mayores beneficios económicos” (p.127).

Según la ASESCO (Asociación Española de Coaching) (citado en Castillo, 2016) menciona que

“El coaching profesional es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde desea estar. En la relación de Coaching el coach ayuda al desarrollo personal elevando la conciencia, generando responsabilidad y construyendo auto-confianza” (p.157).

La ICF (International Coach Federation) (citado en Castillo, 2016) lo define como

“El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, en la profesión, en la empresa o en los negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida” (p.157).

Otra definición es

“El coaching es un entrenamiento acompañado y confidencial en donde una persona (coach) acompaña a otra (coachee) a pasar de una situación actual a otra deseada, con una metodología concreta y con diversas herramientas. Es un aprendizaje único, personal, y transformacional que posibilita la búsqueda y el reencuentro de los recursos personales y capacidades a través de la toma de consciencia, para poder hacer frente a las situaciones de dificultad, de crisis, de bloqueo. Facilitando el desarrollo potencial y transformacional del coachee. Todo ello enmarcado en un contexto de escucha, compromiso y responsabilidad en donde las conversaciones juegan un papel importante” (Castillo, 2016, pp.157-158).

El coaching por lo tanto es un entrenamiento de acompañamiento personal basado en la confidencialidad. En este proceso el coach ayuda a la persona tomar conciencia de su situación y le acompaña hacia las metas futuras. El principal recurso es la propia persona ya que, al descubrir sus potencialidades, competencias y desarrollar la autoconfianza le va a permitir solventar situaciones de dificultad o estrés. Todo ello dentro del marco de la escucha activa, la responsabilidad, el empoderamiento y el desarrollo personal.

2.1.4. Tipos de coaching

Existen tres tipos de coaching de referencia, a continuación, se explican brevemente.

El coaching humanista o europeo/inglés. Este tipo de coaching, según lo que recoge Aparicio (2021), se basa en el acompañamiento de la persona, coachee, para conseguir un cambio hacia la vida que desea. Para ello se utiliza el autoconocimiento y la acción. Los autores de referencia son: John Whitmore y Timothy Gallwey.

El coaching pragmático o norteamericano. Este tipo de coaching tiene como impulsor a Thomas Leonard. Su conceptualización es, según Aparicio, (2021) la siguiente “el coaching es un servicio profesional. Un cliente contrata a un coach para alcanzar una meta o resolver un problema. Es un profesional que sintetiza los conceptos del mundo profesional, la psicología, la filosofía, el deporte y la espiritualidad” (p.3).

El coaching ontológico. Los dos principales autores de referencia son Rafael Echevarría y Julio Olalla. Ambos consideran a los seres humanos con seres lingüísticos capaces de crear y transformar la realidad mediante la conversación. Los dos conceptos claves que incorpora son el lenguaje y el sujeto ontológico. Esto se puede ver desarrollado en el epígrafe coaching social.

2.1.5. Influencia en la sociedad moderna

Esta técnica tiene cabida en la sociedad, esto es debido a que con la vida moderna según Kegan (1994, citado en Shoukry, 2016)

“La influencia sobre el desarrollo cognitivo y emocional de los individuos ha aumentado significativamente” (p.177), esto se debe a la globalización, las nuevas tecnologías que han fomentado el individualismo, concretamente Adams (2017, citado en Shoukry, 2016) cita que “es una unidad básica para la reproducción social” (p.177).

En esta esfera es donde el coaching puede actuar para el cambio social al incidir según Harro (2000, citado en Shoukry, 2016)

“En el empoderamiento del yo, el desmantelamiento de las creencias disfuncionales, la obtención de la inspiración y la autenticidad” (p.178). A la vez que, “el coaching puede actuar como un facilitador para la transformación y la acción personal, ayudando a las personas a comprender cómo la sociedad está moldeando su experiencia y sus creencias, y actuando para cambiar sus condiciones sociales inmediatas y más amplias” (Shoukry, 2016, p.178).

2.2. El coaching social

2.2.1. Conceptualización

2.2.1.1. Coaching ontológico y lenguaje ontológico

El coaching social se configura teniendo como referencia a las tres tipologías: coaching humanista o europeo/inglés, coaching pragmático o norte americano y coaching ontológico, y no puede concebirse si la atención se dirige hacia una sola. Es una relación de términos donde el foco de atención está en el ser humano, el cual es un ser social por naturaleza: interactúa, se relaciona y se comunica en el entorno donde se encuentra. Es un individuo que forma parte de la realidad e interviene en ella mediante la comunicación y el lenguaje ontológico. Por esta circunstancia, se hace mayor hincapié hacia el coaching ontológico.

En la sociedad existen diferentes contextos donde los individuos intervienen activamente. Dependiendo de la posición que ocupan en la esfera social, sus comportamientos son diferentes. No es lo mismo encontrarse en la parte alta de la estratificación donde las oportunidades económicas y sociales son mayores, que encontrarse en la parte baja. En esta, las oportunidades se ven limitadas y los estereotipos o prejuicios aumentan. Cuando esto ocurre, la motivación, la autoestima, los juicios positivos y las emociones se ven afectadas, influyendo en la personalidad y en

la creación del ser. Esta mención no quiere decir que las personas con mayores recursos no tengan preocupaciones o bloqueos derivados del estrato donde se encuentra.

Otra circunstancia que es importante para que el coaching social se configure es la integración de las dimensiones que engloban a la persona: la mente, las emociones, el espíritu y el cuerpo (Aparicio, 2021).

Esto se ve reflejado en los clientes del coaching, siendo personas que tienen limitadas o desconocen las potencialidades que poseen, debido en parte a las creencias interiorizadas y los juicios que durante las diferentes etapas evolutivas son emitidas por los diferentes sistemas y dependiendo de la cultura. Para que esto pueda cambiar, y con ello movilizar los recursos personales, es necesario realizar un proceso de valoración, donde el coach acompaña a la persona para detectar los juicios, creencias o emociones que limitan poder dirigirse hacia el futuro.

La transformación social parte de autoconocimiento y la transformación del ser. Esto permite que en el proceso de coaching se puedan mover las potencialidades, detectar los juicios debilitadores de acciones y cambiar el lenguaje interno que el coachee tiene consigo mismo; reflejándose en la consecución de metas y en las relaciones interpersonales. Por lo tanto, se cambia la sociedad transformando los diferentes grupos o colectivos que intervienen.

2.2.1.2. *Sujeto liberal*

Con la globalización y la era moderna se produce un cambio en el sujeto, apareciendo el sujeto actual como un ser neoliberal que está basado en la ética de convivencia y se está comportando según los patrones de la globalización.

Es un ser que puede participar en la sociedad y se relaciona en ella dependiendo de las interpretaciones que realice. De tal forma, que el componente subjetivo es lo que hace que un mismo hecho pueda tener diferentes visiones y diversas formas de actuar. Esta subjetividad se ve influenciada por la sociedad y los diferentes contextos donde participa. Una misma persona puede comportarse de forma diferente si se encuentra en un ámbito u en otro. Es decir, interactúa de diversa manera en una empresa que realizando un deporte de ocio. Al igual que no actúa de la misma forma cuando se relaciona en la esfera privada que en la esfera pública. Es una forma de ver el observador dependiendo del contexto donde se encuentra: “de ahí que entendamos la idea de subjetivación neoliberal como un proceso de construcción social del sí mismo vinculada a las demandas del sistema social” (Rodríguez, et al., 2019, p.82).

2.2.1.3. ¿Por qué surge el sufrimiento?

Con la globalización se ha producido una crisis en los valores sociales y personales. Las personas se han convertido en seres más individualistas. Esto se refleja en una crisis de la ética y es debido a que, según Echevarría (2013):

- Se produce una dificultad para sostener el sentido de la vida. Aspecto que produce una supervivencia.
- Dificultad para mantener las relaciones sociales relevantes. Es decir, preservar los vínculos relacionales.
- Dificultad para mantener una convivencia dentro de la comunidad.

Esta crisis tiene como consecuencia el sufrimiento y la ineffectividad del ser humano. El ser humano sufre innecesariamente, debido a la falta de habilidades para resolver situaciones difíciles. Por otro lado, las personas dejan de creer en las capacidades y potencialidades.

Para poder acabar con este malestar, es necesario que las personas reflexionen sobre las formas de comportarse y revisen la concepción del ser humano (Echevarría, 2003).

2.2.2. Los postulados y principios

Para profundizar más en el coaching social y, por lo tanto, en el coaching ontológico, surge la necesidad de mencionar los principios y postulados que cita Echevarría en su libro "La ontología del lenguaje". Este autor tiene varias ediciones de dicho libro.

Los postulados que considera como importantes para comprender la comunicación del ser humano y su participación en la realidad social son:

1. Interpretamos a los seres humanos como seres lingüísticos. El lenguaje permite comprender a los seres humanos y los fenómenos que los ocurre.
2. El lenguaje es generativo. El lenguaje crea la realidad y el ser. Es una forma de crear la identidad y la sociedad donde vivimos y nos relacionamos.
3. Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje a través de él. Es decir, las personas pueden cambiar el ser mediante el lenguaje. Es una forma de aprendizaje donde los seres humanos modelan su personalidad según cómo quieren ser.

Los principios que el autor recoge como esenciales para el lenguaje son:

1. No sabemos cómo son las cosas. Solo sabemos cómo las observamos o cómo las interpretamos. Vivimos en mundos interpretativos.
2. No solo actuamos de acuerdo a cómo somos, también somos de acuerdo a cómo actuamos. La acción genera ser. Uno se crea de acuerdo con lo que hace.
3. Los individuos actúan de acuerdo a los sistemas sociales a los que pertenecen. Pero a través de sus acciones, aunque condicionados por estos sistemas, también pueden cambiar tales sistemas.

2.2.3. Términos característicos

El mundo y los modelos mentales

Según Aparicio (2021) “los sentidos son ventanas del mundo” (p.4). Los sentidos seleccionan la información que envían al cerebro, esta posteriormente es interpretada.

Estos sirven para que cada persona realice su representación interna sobre el mundo en que se encuentra, lo cual tienen influencia en los juicios, decisiones y acciones percibidas del mundo. Es decir, los modelos mentales fundamentan los juicios y creencias que cada ser humano tiene.

Ante una situación de estrés o de fracaso, las personas tienen frustración al no adaptarse a las nuevas situaciones. Esto sucede porque “los nuevos modelos chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, las cuales nos limitan a modos familiares de pensar y actuar” Aparicio (2021, p.3). Es, por lo tanto, una barrera hacia el cambio y la transformación.

Desde el coaching, cuando se cambia el ser, se produce un cambio en modelos mentales. Pero, en ocasiones, cuando existen conductas muy arraigadas es necesaria la intervención de otros profesionales, por ejemplo, psicólogos.

El observador. El modelo observador

El observador es creado según las experiencias pasadas y cómo los sentidos perciben la realidad. Para poder explicar esto, Rafael Echevarría diseña el modelo OSAR, un modelo observador.

Es un modelo que presenta varios elementos; observador del sistema, la acción y los resultados. Cuando se quiere modificar los resultados es necesario detectar cuáles fueron las acciones que lo produjeron.

Está basado en los bucles de aprendizaje de Argyrus y Shon (citado en Aparicio, 2021), se representan de la siguiente manera: el observador actúa y sus actos tienen una serie de resultados. Posteriormente, se analizan los resultados obtenidos. En caso de que el resultado haya sido positivo, se sigue actuando de la misma manera, mientras que si el resultado no ha sido satisfactorio se presentan otras alternativas; aceptación, explicación del resultado negativo o modificación del resultado negativo. Esta última alternativa es lo que permite crear un dominio de aprendizaje.

Las acciones

Las acciones son aquellas conductas visibles que se pueden evaluar para conocer cómo es el ser. Es una forma objetiva de analizar cómo se ha comportado la persona en un determinado momento o lugar. Mediante estas, se puede identificar si una persona ha conseguido el objetivo que se ha marcado en la sesión de coaching. Ya que, el cliente especifica qué acción ha realizado y cómo las ha hecho. Es una forma de materializar los comportamientos.

Para que una acción adquiera sentido completo, tienen que haberse cumplido los objetivos previstos y se deben hacer cambiando los comportamientos y las emociones (Rodríguez, et al., 2019).

Las creencias y los juicios

Cuando se recibe una información de la realidad, las personas realizan interpretaciones basándose en las creencias y los juicios. Estas interpretaciones se ven contaminadas por ello, y no reflejan la verdadera realidad, provocando que las acciones, y, en consecuencia, los resultados sean perjudiciales para las relaciones. Por lo tanto, según los juicios que una persona emita y las creencias que tenga, se condiciona la forma de ver el mundo.

En el proceso de coaching se pueden trabajar tanto las creencias como los juicios. Para ello se puede utilizar el siguiente cuadro y los siguientes criterios.

Tabla 2. Preguntas para trabajar creencias y juicios

Mi opinión	Presente	¿Cuál es mi juicio?
Mi juicio fundamentado en	Pasado	¿Por qué lo digo?
El juicio que me mueve a emitirlo es	Futuro	¿Para qué lo digo?

Fuente: Aparicio, I. (2021). Coaching social aplicado al Trabajo Social.

Los criterios para examinar el juicio son: administración, fundamento, medida, proceso de razonamiento, dominio y juicio contrario (Aparicio, 2021).

Otros elementos

La escucha, las emociones, la escala de ánimo y el quiebre son otros aspectos que intervienen en el lenguaje ontológico.

El profesional tiene que encontrarse presente para poder interpretar los mensajes y silencios, y así poder clasificarlos. Tanto el estado de ánimo como la emoción influyen en el proceso de coaching y en la consecución de los objetivos. Los quiebres son imprevistos que provocan una reacción y reflexión de lo sucedido, a la vez que un aprendizaje.

Una vez descritos todos los elementos que intervienen en el coaching social, se puede concluir este epígrafe mencionando que las personas son seres relacionales comunicativos, lo cual hace que toda relación interpersonal se base en el lenguaje, tanto verbal como no verbal. Este hecho hace que sea la principal diferencia que existe, respecto a otras especies. Es una característica que permite la posibilidad de incidir en la sociedad, cambiando la forma de estar en ella y con ello, creando nuevas acciones. Para ello es necesario transformar la forma de comunicarse entre los diferentes sistemas biológicos y cambiar la percepción que el sujeto tiene de los sucesos, siempre y cuando la forma de interpretar la realidad se convierta en una barrera.

El coaching ontológico tiene gran cabida en la resolución de problemas, individuales o colectivos. Esto es debido a que cuando sucede un problema, la influencia que tiene la interpretación de los hechos, los juicios y las creencias, es relevante para afrontarlo desde una perspectiva u otra. En caso de que exista un conflicto entre dos partes, cada una de ellas tienen una forma de asociar la realidad según su experiencia y su percepción, lo cual hace que ese mismo hecho afecte de una forma diferente a cada una de ellas y actúen de esa forma.

Este tipo de coaching permite que cuando una persona cambie su percepción pueda actuar de forma diferente y con ello, solucionar los problemas relacionales que surgen por una mala interpretación de hechos, debido a las barreras comunicativas y los valores culturales.

En caso de los problemas individuales, permite interpretar los juicios preconcebidos que, en algunos casos, son el reflejo de las justificaciones personales que se emiten para evitar afrontar un hecho debido a los miedos o emociones subyacentes. Cambiando esa forma de observar se puede afrontar los problemas desde una óptica positiva y educativa, en vez de verla como un error o una pérdida. Es entonces, cuando la felicidad aparece como posible y el sufrimiento se desvanece.

Este acontecimiento está relacionado con la forma en la que los seres humanos se han convertido en personas donde el sufrimiento, apodera sus vidas, término que aparece relatado de forma habitual en testimonios personales. Así, es tanto, que la sociedad con los patrones culturales, hace que los miembros de la misma se sientan cuestionados y atados a ella para poder ser aceptados. Es entonces, cuando las críticas de los demás, los estereotipos y creencias forman seres humanos inseguros, donde la importancia que se da a actuar según lo que la sociedad espera hace que las personas se oculten en los valores aceptados, dejando de lado las potencialidades y creencias que para ellos son elementales para obtener la felicidad.

Si a lo anterior se le unen rasgos de personalidad: destructores, melancólicos o depresivos, la posibilidad de crear sufrimiento constante es mayor. Es en ese momento, donde el coaching permite cambiar los patrones aprendidos y buscar otras formas de ver la realidad dirigiéndose hacia el futuro. Ese cambio hace que las personas vean la objetividad de las cosas, detectando los problemas desde los actos comunicativos y no desde las ideas preconcebidas o anticipando hechos.

Así pues, un cambio de observador hace disminuir el sufrimiento, aumenta la capacidad de resolver problemas desde otra óptica y permite que cada ser busque su verdadera esencia.

2.2.4. Relación del coaching ontológico y el Trabajo Social

El coaching ontológico puede ser utilizado en la disciplina del Trabajo Social como una herramienta de apoyo a la entrevista. Para ello se pueden utilizar las preguntas poderosas y los interrogantes que permiten cambiar los juicios y las creencias arraigadas a cada individuo. Es una forma de que los usuarios/as con los que interviene el trabajador social, puedan transformar su forma de percibir el problema y con ello empoderarse para poder salir de dicha situación y alejarse de la red de Servicios Sociales.

Los colectivos que participan en la red de Servicios Sociales son heterogéneos. Las principales características que podrían asociarse, en rasgos generales son:

- Dificultad para insertarse en la vida laboral.
- Escasez de recursos económicos.
- Red social escasa o deteriorada.
- Pérdida o ausencia de autonomía personal.
- Ausencia de recursos mínimos vitales.
- Necesidad de orientación o asesoramiento.
- Situación de exclusión o vulnerabilidad.

Es decir, son personas que necesitan ser informadas, orientadas o asesoradas sobre los recursos existentes acordes a sus necesidades o demandas y los derechos que tienen en la sociedad. A la vez que otras, son personas que se encuentran en situación de exclusión o vulnerabilidad. Para todas ellas, pero en mayor medida para el último grupo, y debido a su historia de vida, la ilusión, la motivación y la autoestima se han visto truncadas. Es en ese momento donde el papel del trabajador social es fundamental, para ello se puede utilizar el lenguaje ontológico que recoge Echevarría. El cual favorece que los colectivos puedan detectar las fortalezas que estaban perdidas, a la vez que identifiquen los juicios que han sido interiorizados en sus pautas educativas familiares erróneas, donde la protección y la seguridad no eran impartidas. Así pues, cambiando las creencias que tienen y que limitan conseguir las metas establecidas, en cada plan de atención individualizado, se puede aumentar la responsabilidad y la motivación que estaban perdidas.

Otra de las utilidades que tiene es como herramienta prioritaria para potenciar los recursos personales y disminuir la dependencia de los recursos o prestaciones económicas y técnicas. Por lo que puede implementarse en todas las sesiones dentro del proceso de atención individualizado. Además de ser eficaz y rentable económicamente, lo único que sería necesario para su adecuada acción sería establecer un plan formativo de coaching para profesionales del Trabajo Social.

3. El proceso de coaching

La ANESCO (2018) define el coaching como el proceso que “sirve para pasar del estado actual, a un estado deseado” (p.23).

Por lo tanto, es el momento donde el coachee se pregunta qué quiere conseguir y qué capacidades tiene para poder obtenerlo. Es una forma de tomar conciencia de las potencialidades. Aquí el coach es un acompañante que sirve de reflejo para detectar las capacidades que el propio cliente no visualiza. De esta forma, la persona toma conciencia de las potencialidades a la vez que comprende cuáles son los elementos que le hacen actuar de forma que no consigue los objetivos que se plantea.

Para poder desarrollar el proceso de coaching hay que tener en cuenta los diferentes elementos que intervienen: la confidencialidad, el acuerdo de responsabilidad y los objetivos planteados. Por otro lado, otros elementos claves que favorecen conseguir la confianza y con ello, el compromiso, son según menciona Covey (citado en Aparicio, 2021)

“La integridad, la intención, las capacidades del coach y los resultados”
(pp.3-4).

Es mediante este acuerdo donde se consolidan las bases de la relación entre el coach y el coachee, permite explicar claramente la misión del proceso, determinar el código ético y explicar las pautas de comportamiento. Para que el compromiso aumente y la formalidad sea mayor, la mejor opción es realizar el acuerdo por escrito. En cada una de las sesiones se establece el acuerdo principal que se quiere conseguir.

Una técnica que ayuda a concretar el acuerdo en cada sesión es el parafraseo. De esta forma, el cliente observa que el coach ha comprendido lo que ha dicho y visualiza de forma sencilla qué objetivo va a realizar, en qué momento y cómo. Un ejemplo de acuerdo es el que menciona Aparicio (2021).

“Lo que quieres conseguir en esta conversación es _____ para _____ y te vas a dar cuenta al final de la sesión que lo lograste si te llevas _____. ¿Es así?” (p.20).

Las fases que intervienen en el proceso de coaching son la fase exploratoria y la fase del desarrollo del proceso.

En la fase exploratoria, se explica brevemente en qué consiste el coaching, cuáles son las pautas de comportamiento, las tarifas y el compromiso hacia el proceso. Una vez realizada la primera toma de contacto, se pasa a indagar cuáles son las necesidades del cliente y cuál sería la situación ideal. Para ello se utilizan diferentes tipos de preguntas

según el momento en que se encuentre el cliente. Estas preguntas se pueden encontrar especificadas en el apartado, preguntas poderosas.

En la fase de desarrollo se concretan los objetivos, se establece el acuerdo y se firma el contrato, el cual, es un documento que permite establecer el acuerdo de iniciar el proceso de coaching según los principios de confidencialidad y alianza de colaboración, quedando reflejado: el número de sesiones, los precios de cada sesión, las pautas de comportamiento, etc. Un ejemplo de contrato de coaching se encuentra en el Anexo 2.

Para poder entender mejor cómo es el proceso de coaching hay que tener en cuenta el presente esquema:

Figura 1: proceso de coaching

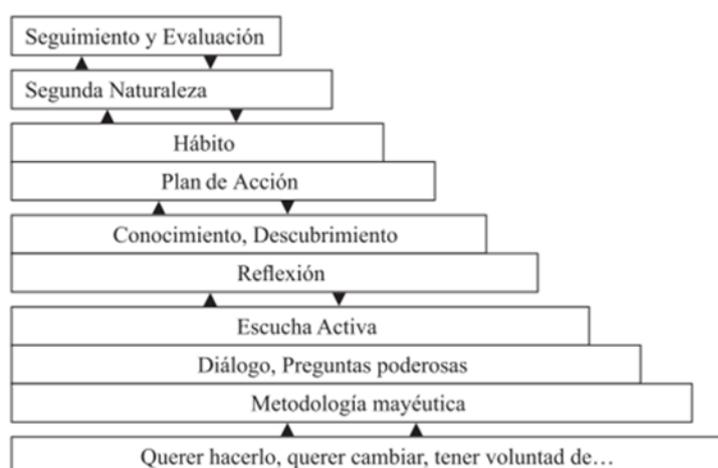


Fuente: Aparicio, I. (2021). Coaching social aplicado al Trabajo Social.

Aquí se puede observar que el coach tiene que tener en cuenta el contexto y el momento en el que se encuentra el cliente, para poder elaborar un plan de acción (fase desarrollo del proceso) donde se concreten los objetivos y conseguir así, la situación ideal. Durante el plan de acción la persona aprenderá nuevas herramientas y habilidades que le permitan detectar sus capacidades y así, lograr las metas planteadas. En el proceso el seguimiento y feedback es importante, ya que, permite identificar los avances, los nuevos sucesos o los retrocesos. Si alguno de estos dos últimos elementos ocurren, el coach replantearía el plan de acción y los objetivos.

Otro de los aspectos claves para poder ejecutar el proceso de coaching son los fundamentos. Estos permiten conocer los avances de cliente, corregir las limitaciones y reforzar los aspectos conseguidos. Es, por lo tanto, una retroalimentación entre el coach y coachee.

Figura 2: Fundamentos del proceso de coaching



Fuente: Bayón, F. (2010). Coaching hoy: teoría general del coaching.

El proceso de coaching es, por lo tanto, una forma de crecimiento personal basada en el autoconocimiento y fortalecimiento de las habilidades personales, potencialidades y fortalezas. Reflejándose así en la autoestima y en la confianza. Previamente el cliente pasa por diferentes fases, momentos y situaciones emocionales, necesarios para poder cambiar de percepción y a la vez, de observador, reflejándose en las nuevas acciones que realiza.

Desde el Trabajo Social se puede llevar este proceso de coaching de forma óptima, ya que, los profesionales en sus intervenciones diarias con sus usuarios/as, crean un clima que favorece a la confianza, el compromiso y la responsabilidad. Por lo tanto, son elementos que los trabajadores sociales tienen presente y ejecutan.

Este epígrafe puede servir a los trabajadores sociales para conocer cómo se debe emplear el coaching y qué importancia tiene el contrato en la mismo. Este, el contrato, puede ser un elemento que permita aumentar el grado de responsabilidad hacia los objetivos planteados en el PIA, concretamente, en los casos donde los usuarios/as se sientan desmotivados o/y acudan a los Servicios Sociales por obligación.

4. Las preguntas poderosas

4.1. Antecedentes y conceptualización

La pregunta poderosa es la principal herramienta del coaching. Mediante esta competencia los profesionales favorecen la reflexión y la toma de conciencia a sus clientes. Es una forma de que el coachee realice una deliberación personal sobre unos temas que anteriormente no se había planteado y que mediante esa pregunta poderosa permite visualizar otras alternativas de acción, aumentando la creatividad.

La International Coaching Federation (ICF) cuando describe las competencias que tiene que adquirir el coach, menciona la competencia de formular preguntas poderosas. Concretamente la describe de la siguiente forma es la

“Habilidad para integrar y evaluar con precisión las múltiples fuentes de información y hacer interpretaciones que ayuden al cliente a obtener mayor conciencia y así lograr los resultados que se han acordado” (Keifer y Effenberger, 1967, p.4).

Uno de los precursores en el uso de preguntas estratégicas es Fran Peavey (citado en Vogt, et al., 2013) afirma que:

“Las preguntas pueden ser como una palanca que usas para forzar o abrir la tapa pegada de una lata de pintura. Si tenemos una palanca corta, no podemos más que sólo romper la tapa de la lata. Pero si tenemos una palanca más larga, o una pregunta más dinámica, podemos abrir la lata ampliamente hasta remover todo su contenido. Si aplicamos la pregunta correcta, y excava lo suficientemente profundo, entonces podemos remover o sacar todas las soluciones creativas” (p.6).

La ICF plantea que esa competencia es importante para poder desarrollar las potencialidades de los clientes. Por este motivo, los profesionales requieren un alto nivel de aplicación y concreción de las preguntas, lo que resulta complicado de adquirir (citado en Aparicio, 2021).

Este tipo de preguntas tienen como objetivo reflexionar, tomar conciencia, crear acción y favorecer la creatividad en la resolución de problemas. De tal modo que el cliente se para a debatir de forma diferente que hasta el momento lo estaba haciendo, es mirar con otros ojos al problema o al bloqueo, el cual no le permitía conseguir la meta establecida.

Esa mirada es lo que hace que al final de la sesión, el coachee tome conciencia de lo que le está ocurriendo para poder solucionar su molestia. Lo que permite que las acciones se consigan es; haber indagado con más profundidad en el problema, así la persona cambie de percepción y de observador con respecto al inicio del proceso de coaching (Aparicio, 2021).

Por otro lado, estas preguntas son útiles cuando existe una confusión sobre qué alternativa es mejor tomar. Esa profundización según Mumford (2012), permite aclarar la mente y puede ayudar para ello, la imaginación de los resultados de las acciones o establecer una lista de pros y contras. Otra opción es centrarse en los aspectos positivos, en vez de en las opiniones negativas.

Entonces, ¿Qué es lo que limita a los seres humanos para realizar buenas preguntas?. Para responder a ello sirve de referencia Vogt, et al., (2013). El cual destaca que en la sociedad occidental en la que vivimos, el ritmo de vida es acelerado, las acciones se dirigen hacia la respuesta correcta y no en la pregunta, la educación es memorística en vez de centrarse en la búsqueda de nuevas alternativas y se inculca la búsqueda rápida de soluciones. Por todo este entramado cultural, las personas dirigen sus acciones hacia la respuesta de las preguntas, en vez de centrarse en su formulación. Es decir, buscan soluciones rápidas que permitan solventar su incertidumbre ante los dilemas del día a día, de esta forma, solo se parchea la situación pero no se realiza un cambio más profundo en el comportamiento. Si la persona se centrara en cómo formular buenas preguntas, la creatividad y la interpretación de los hechos serían diferentes.

4.2. Tipos de preguntas y dimensiones

Mumford(2012), recoge que para saber si se están planteando las preguntas correctas se puede utilizar el método del embudo. Este método trata de comenzar por preguntas abiertas, posteriormente de sondeo y finalmente acabar con las preguntas aclaratorias y cerradas.

Cada una de estas preguntas tiene una ventaja. Las preguntas de sondeo y afirmaciones permiten establecer un objetivo y priorizar las acciones. Mientras que las preguntas aclaratorias permiten pararse a pensar antes de realizar la acción, es una manera de identificar si el plan planteado es realmente lo que quiere la persona.

Existen otro tipo de preguntas, pero que son igual de relevantes. Estas son las preguntas de reflexión y las de sondeo. Las preguntas de reflexión favorecen las opiniones personales, relacionan la meta con la necesidad, ayudan a conectar con la evidencia y ayudan a reflexionar. Las preguntas para suponer permiten realizar una hipótesis.

Desde otra perspectiva, Aparicio(2021), recoge un lista de preguntas que pueden utilizarse según diferentes niveles y contexto. Esta se puede ver en el anexo 4.

Las tres dimensiones que Vogt, et.al., (2013) menciona como importantes para poderse construir una pregunta poderosa son: la construcción, el alcance y las presunciones o los supuestos. Considera que es importante ya que; “cada uno contribuye a la calidad del aprendizaje y a la creación de conocimientos que surgen en la medida que nos involucramos con otros en una investigación generativa” (pp.8-9).

4.3. Método Grow

Es un modelo utilizado en el coaching europeo, desarrollado por Graham Alexander, Alan Fine y Sir John Witmore. Se introdujo en el mundo cooperativo a finales de los años 80 y principios de los 90. Es una técnica que ayuda a conseguir los objetivos de forma sencilla y facilita el proceso de resolución de problemas asociados a ellos (Rey Rey y Hernández Armentia, 2014).

El modelo se desarrolla en cuatro fases planificadas que deben efectuarse adecuadamente. Cuando una de las fases no da los resultados previstos se vuelve a la fase anterior. Consiste en hacer preguntas conscientes para que el coachee consiga efectuar su plan de acción.

Las siglas GROW, significan lo siguiente y hace referencia a cada una de las fases.

- G. Gol “metas y objetivos”. Consiste en concretar lo que uno quiere conseguir. Debe realizarse según mencionan los autores; en positivo, ser específicos, relacionado con la situación, implicar a los sistemas familiares, concretos y que la persona los pueda controlar. La pregunta es ¿Qué quiero?
- R. Reality “realidad”. Analizar y reflexionar sobre la realidad y su situación. El objetivo es que el coachee tome conciencia de su situación, las consecuencias positivas y negativas de sus acciones e identifique las creencias que limitan, y, por ello, surgen los bloqueos. La pregunta es ¿Qué está pasando?
- O. Options “opciones”. El coach tiene que encontrar el momento y la forma de realizar las preguntas acordes a cada situación y contexto. A la vez que tiene que tener en cuenta la forma. La pregunta es ¿Qué puedo hacer?
- W. Will “plan de acción”. Una vez que se han realizado todas las fases anteriores la persona concreta la forma y especifica los pasos para llegar a ese objetivo/meta. Las preguntas son: ¿Qué está pasando? ¿Qué voy a hacer?

Este método tiene una relación con las preguntas poderosas al formularse en cada una de ellas un tipo de pregunta que favorece la reflexión, el cambio y la toma de conciencia. Son preguntas que formula el coach teniendo en cuenta el momento y la situación en la que se encuentra el cliente. Son preguntas diseñadas previamente, lo que hace que la persona vea otra visión del problema y tome acción de forma sencilla, disminuyendo los abandonos de las metas y tratando todos los ejes que son efectivos para poder efectuar el cambio deseado.

4.4. Características, aspectos claves a tener en cuenta cuando se diseñan las preguntas poderosas y su grado de formulación

El trabajador social tiene que tener en cuenta las diferentes características para poder ejecutar una buena pregunta poderosa. Aparicio (2021), cita los siguientes aspectos basándose en la actitud del coach:

- La curiosidad para descubrir qué es lo que le está pasando al usuario.
- Cambiar la posición de expertos a iguales.
- Dejar tiempo para la reflexión.
- Reformular la pregunta en caso de que al cliente le resulte dificultoso.
- Centrarse tanto en el qué como en el quién.
- Claras, concisas, formuladas de una a una y dirigirse hacia un objetivo.
- Dirigir las preguntas hacia el futuro.
- Evitar dirigir al cliente hacia una dirección.

Estos aspectos permiten al trabajador social formular las preguntas de forma adecuada, ya que, al centrarse en el futuro, la persona ve la meta y puede observarse con la capacidad de poder conseguirla. Mientras que, si se centrara en el pasado, esta se localizaría más en las dificultades que ha tenido y en la frustración, al no poder haber realizado la acción deseada. Es, por lo tanto, esa visión de futuro lo que hace que los trabajadores sociales no tengan en cuenta las limitaciones pasadas, sino las potencialidades y el éxito. Esta mirada hace que el Trabajo Social intervenga desde el Modelo Centrado en la Persona.

Respecto al papel del profesional, ese cambio de rol permite que el usuario se sienta como responsable de sus acciones y como un miembro importante en el proceso. Es una manera de romper con la jerarquía y favorecer al clima de confianza-acompañamiento. Si la persona se siente con las mismas competencias que el profesional, esta no se sentirá menospreciada ni juzgada.

Por otro lado, existen otros autores que consideran otras características como son Rey Rey y Hernández Armentia (2014). En la siguiente tabla se pueden observar concretamente cuáles son:

Tabla 3. Formulación de preguntas poderosas.

FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTA PODEROSAS	
1. Suelen comenzar con la palabra "qué"	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es lo que quieres? • ¿Qué es lo que te importa? • ¿Qué es lo que te impide alcanzar ese objetivo? <p>Son buenos ejemplos de preguntas poderosas NOTA: Las preguntas que comienzan con "¿Por qué? llevan a las justificaciones, y pueden ocurrir que el/la coach entre en bucle.</p>
2. Conducen a la acción	La comprensión intelectual no basta para resolver un problema o lograr un objetivo. Es necesario hacer algo al respecto.
3. Están más orientadas a los objetivos que a los problemas	El coaching se centra en el presente y en el futuro, más que en el pasado. Las buenas preguntas del coaching mueven al cliente hacia el futuro diferente y mejor.
4. Llevan al cliente hacia el futuro más que a la búsqueda de explicaciones en el pasado	Las preguntas poderosas señalan el cambio hacia delante. Para solucionar una situación no es indispensable comprender como se originó.
5. Contienen presunciones poderosas que ayudan al cliente	<p>La estructura básica de una buena pregunta de coaching es: Qué+ tú futuro positivo. "Qué" hace que la pregunta sea específica y orientada al objetivo. "Tú aplica al cliente y le responsabiliza. El verbo significa acción El futuro positivo conduce al cliente hacia el futuro que desea.</p>

Fuente: Rey, N., y Hernández, T. (2014). Coaching para profesionales de enseñanza.

Según las características que mencionan estos autores, se puede concluir lo siguiente:

Las preguntas que se formulan con la composición para qué, favorecen la reflexión ya que conecta con lo que importante para el sujeto. Es una forma de conseguir la meta planteada, mirando hacia el interior y preguntándose cuál es la finalidad para la que lo hago. Mientras que si la pregunta se centrara en el por qué, la reacción sería de juicio y justificación.

Cuando se conduce a la acción del problema, las personas plantean cómo se va a llevar a cabo. Es decir, concretan la forma y el momento en que van a poner en marcha las potencialidades personales para conseguir el objetivo.

Para conocer más las preguntas poderosas, es necesario mencionar los grados de formulación y esto permite que una pregunta se convierta en una verdadera acción reflexiva. Los grados son:

Tabla 4. Formulación de preguntas poderosas. Relación con los grados.

FORMULACIÓN DE PREGUNTAS PODEROSAS. RELACIÓN CON LOS GRADOS		
Qué	Llevar, en general a la pregunta poderosa	Ejemplos de preguntas poderosas: "¿Qué es lo que quieres?" "¿Qué es lo importante para ti en esto?" "¿Qué harás de forma diferente la próxima vez?" "¿Qué puedes hacer para que eso cambie?" "¿Qué podría impedirte emprender la acción?"
Cómo	Pregunta que puede llegar a ser poderosa	Se trata de preguntas que exploran los medios que el cliente utilizará. Básicamente están relacionadas con el plan de acción, pero sin tener antes definidos los objetivos y los colores no es posible formular un plan de acción. "¿Cómo puedes realizar esa llamada?"
Por qué	Pregunta nada poderosa	Con los por qué encuentra respuestas justificativas y para nada proactivas. Sirve para que el cliente siga en su zona de confort. "¿Por qué abandonaste el proyecto?"
Para qué	Pregunta que puede llegar a ser poderosa	Conecta con los valores. "¿Para qué te dedicas a la docencia?"
Cuándo	Pregunta	Sirve para poner fechas que marquen plazos, generan compromiso y evalúan lo realizado. De lo contrario se podría dejar llevar por la <u>procrastinación</u> . "¿Cuándo crees que podrás tener terminada la tarea?"

Fuente: Rey, N., y Hernández, T. (2014). Coaching para profesionales de enseñanza.

Una vez visualizada la tabla, se puede observar que la pregunta qué, lleva en general a una pregunta poderosa. Las preguntas cómo y para qué puede llegar a ser poderosa. La pregunta cómo, no es nada poderosa y la pregunta cuándo, es una pregunta que sirve para concretar la acción.

Por esto, los coachs tienen que realizar preguntas centradas en el para qué, qué, y cómo, y, utilizar el cuándo para concretar en qué momento se va a hacer el ejercicio. Tendrá que evitar las preguntas por qué, de esta forma la persona no se justifica y no se culpabiliza de no haber hecho algo.

5. Técnicas y herramientas del coaching

La principal herramienta que tiene el coaching es la formulación de preguntas poderosas. Pero existen otras herramientas de apoyo al coaching que pueden ser implementadas en la aplicación del Trabajo Social, concretamente en la entrevista. Cabe mencionar que dichas técnicas no son exclusivas del coaching; ya que, se utilizan en muchas disciplinas o ámbitos, donde el autoconocimiento es uno de los objetivos que se persigue.

A continuación, se presentan el conjunto de técnicas que se pueden utilizar.

Fundamentalmente en el coaching se usa la herramienta de la interacción y la comunicación verbal como medio de autoconocimiento, descubrimiento personal, gestión emocional y utilización de los recursos personales, sacando su mayor potencial (Aparicio, 2021).

La Rueda de vida.

Es la primera técnica que podemos emplear cuando el objetivo es tomar conciencia del punto actual en el que se encuentra la persona. Es una forma sencilla de visualizar las áreas donde existe mayor satisfacción o, por el contrario; existe un desagrado ante alguna de ellas, provocando una limitación. De esta forma, la persona identifica los ámbitos donde puede mejorar y con ello, aumentar su bienestar. En ocasiones la persona puede visualizar áreas deficitarias que previamente no se habían mencionado en las sesiones de coaching, al no haberse producido el ejercicio de reflexión.

Para favorecer la reflexión y el análisis se pueden realizar según menciona Aparicio (2021) las siguientes preguntas: ¿cuáles son las áreas donde presentar mayor y menor satisfacción? ¿qué acciones puedes ejecutar para mejorarlas?

Esta técnica puede ser utilizada en Trabajo Social cuando se intervenga con personas que desconocen o niegan la situación en la que se encuentran. A la vez que puede ser utilizada en los casos donde la motivación no existe.

La imagen se puede ver en el anexo 1.

La brújula del futuro.

Es una herramienta individual o grupal que permite reflexionar sobre el futuro, cómo la persona lo percibe. También facilita el posicionamiento en la resolución de conflictos grupales e individuales. La brújula del futuro parte de tres premisas básicas que cita Aparicio (2021):

1. La manera en que hacemos nuestra representación en el futuro determina la forma en que actuamos.
2. Existen personas que realizan visualizaciones positivas del futuro y otras, por el contrario; negativas. En estas últimas se puede actuar.
3. Las personas aisladas, grupos y colectivos utilizan los mismos patrones mentales para proyectarse.

La figura se estructura en 4 ejes. Cada eje tiene dos segmentos. Cada segmento dos polos de atracción que se complementan, aspecto que es muy importante. Cada eje tiene una de las siguientes preguntas asignadas: ¿será mejor o peor que mi situación presente?, ¿seguiré en mi dinámica actual?, ¿tengo el control de mi futuro? y ¿tengo confianza en mi futuro? (Aparicio, 2021).

Mediante esta herramienta el profesional puede identificar las áreas del futuro que preocupan al cliente y este visualiza aquellas motivaciones o aspectos que quiere conseguir. Lo cual favorece detectar los objetivos y con ello indagar en cómo los puede conseguir, es aquí donde el profesional del coaching interviene como acompañante y formular las preguntas poderosas.

La imagen se puede ver en el anexo 1.

El juego de los valores.

Esta herramienta puede utilizarse en la entrevista o en el diagnóstico, ya que tiene como objetivo encontrar nuevos valores o eliminarlos.

Una vez que la persona ha identificado los valores individuales y del grupo, se analizan los puntos en común y las diferencias.

Esta herramienta puede ser interesante en intervenciones con menores o con grupos, donde las habilidades sociales se estén trabajando. Es decir, en casos donde los implicados sean grupos de personas que tienen dificultades para interactuar de forma óptima.

La escultura como herramienta psicodramática.

Consiste en representar fotos reales o imaginarias mediante la utilización de personas y objetos. Estas representaciones se construyen congeladas y posteriormente se mueven mediante las indicaciones del conductor del ejercicio.

Es una técnica que favorece la comunicación verbal y no verbal. Ya que la persona explora las situaciones emocionales y relaciones según las posiciones que efectúa y dependiendo de las indicaciones de la otra persona. Es una forma de empatizar, buscar nuevas visiones de un problema y mejorar la creatividad.

Los mapas mentales.

Es una técnica eficaz para ordenar las ideas y utilizar las capacidades mentales. Mediante un diagrama se representan las palabras, las ideas, las tareas, los dibujos u otros aspectos ligados alrededor del aspecto clave. Es una forma eficaz de clarificar las ideas y plasmar en un papel las reflexiones personales que favorecen la recogida de información.

La ventaja que presenta es que puede utilizarse en procesos de autoconocimiento mediante la formulación de preguntas, como: “¿qué valores tienes?, ¿qué es lo que te gusta?, ¿en qué disfrutas?, ¿cómo se puede relacionar este disfrute con una profesión? ¿qué opciones posibles hay? ¿qué acciones se tendrían que hacer para desarrollar estas opciones?” (Aparicio, 2021, p.7).

La silla vacía.

Esta técnica consiste en establecer un diálogo con el estímulo que produce malestar o que es problemático. El objetivo es favorecer el diálogo entre la persona y su preocupación por explorar el malestar que siente y convivir con ello, de forma positiva.

El nombre proviene de la utilización de la silla real, en la cual el paciente se sentará enfrente al problema y dialogará.

El círculo de la excelencia (PNL).

Consiste en la capacidad que tiene la persona para seleccionar y mantener estados que promueven la conducta eficaz, permite ayudar a las personas a manejar estados internos de forma intencionada y efectiva. Es una forma de recuperar los estados de rendimiento óptimos y hacerlos presentes.

El estado de excelencia es según Aparicio (2021) el estado donde alguna vez la persona ha encontrado sus potencialidades. Por lo que, ayuda a conectar con el estado interior.

6. Coaching aplicado al Trabajo Social

6.1. Orígenes y expansión del coaching dentro de la disciplina del Trabajo Social

El coaching comienza a utilizarse dentro de la disciplina del Trabajo Social, al incorporarse en el ámbito sanitario. El médico era el encargado de proveer información al paciente y con ello surgió la necesidad de utilizar el coaching en las decisiones médicas. Es aquí donde el trabajador social participaba en el asesoramiento e información de las alternativas de tratamiento (Burroughs, 2014).

El Trabajo Social comienza a introducirse en ámbito clínico en 1920, al empezar a trabajar conjuntamente con la Psiquiatría (Reyes, 2012). Su antecedente histórico que permite esa conexión con la psicoterapia es según Barría (2021) el casework de Mary Richmond configurado en 1922.

Los médicos han sido formados para impartir el coaching en el ámbito sanitario, mientras que según cita Peterson (2012, citado en Burroughs, 2014) los trabajadores sociales

“Pueden delinear todas las opciones para ayudar a los pacientes a tomar decisiones informadas sobre su atención médica” (p.22).

De esta forma el coaching presenta un asesoramiento de decisiones en cada uno de los pacientes del ámbito sanitario. Concediéndole la capacidad al Trabajo Social para dicha tarea, al tener las competencias necesarias para acompañar en todo el proceso de tratamiento y es un elemento de apoyo, aspecto que Castillo (2016) recoge en la definición que realiza del coaching.

Otros estudios recogen que el siguiente ámbito de intervención donde se comenzó a implementar es el sistema familiar. Mediante programas de preservación familiar que fueron desarrollados según recoge Burroughs (2014). En estos programas de preservación familiar, Banach (1999, citado en Burroughs, 2014) menciona que los trabajadores sociales implementaban estrategias para el empoderamiento y autodeterminación del sistema familiar. Aquí Burroughs (2014) llega a la conclusión de que: las estrategias utilizadas en el programa de preservación familiar son estrategias propias del coaching, aunque a los trabajadores sociales no les mencione explícitamente.

Poco a poco se ha ido ampliando los contextos de desarrollo de dicha disciplina por parte de los trabajadores sociales. El desarrollo de estrategias se expande hacia el área individual concretándose en: adicciones, deficiencias, limitaciones, discapacidades u otras patologías del individuo.

De esta forma el Trabajo social según investigaciones recogidas en Burroughs (2014), ha ido incorporando estrategias metodológicas del coaching en diversos programas e intervenciones que realiza con diversos colectivos, tanto en la esfera individual como colectiva.

6.2. Estrategias de coaching en programas de intervención.

Burroughs (2014), hace mención a diversos estudios que se están desarrollando. El objetivo es indagar sobre el coaching aplicado al Trabajo Social, mediante la utilización de herramientas propias del mismo. Para esto se analizan diferentes programas de intervención.

En el caso del programa de preservación familiar, los trabajadores sociales comienzan a utilizar técnicas de afrontamiento y habilidades sociales, lo cual permite que las familias sean más autónomas.

En los programas individualizados, concretamente en el ámbito familiar se comenzó a realizar un diseño del mismo basado en fortalezas y empoderamiento, lo cual se adapta a las necesidades de cada unidad familiar. En este ámbito, también se empezaron a diseñar programas parentales que permiten mejorar la relación entre los padres e hijos, a la vez que implementar pautas de orientación educativa.

Otro caso donde se comienza a utilizar el coaching es en las visitas familiares. Es Beyer (2008 citado en Burroughs, 2014) quien argumenta la relevancia que tiene para mejorar las habilidades de crianza, ya que, ayuda a los padres a identificar las propias emociones y afrontar las emociones de sus hijos durante las visitas familiares.

En el ámbito de las visitas familiares, el trabajador social tiene las competencias para realizar las visitas y con una formación en coaching podría intervenir desde el enfoque de capacidad. Con ello disminuiría los casos de desamparo o desprotección, donde los padres no hubieran adquirido habilidades parentales positivas o la implicación de los mismos fuera escasa o nula.

En la misma línea, Haight et al., (2005, citado en Burroughs, 2014), centró el estudio en la utilización de entrenadores para intervenir con madres con dificultades parentales y donde la separación del menor estaba prevista.

Es aquí donde se ve reflejada la importancia que tienen las preguntas en el proceso de cambio y como herramienta fundamental del coaching. Las preguntas permiten hacer reflexionar sobre la situación y con ello aumentar la disposición de cambio y motivación.

Siguiendo con otros estudios, se menciona el programa de menores con discapacidad, autismo, parálisis cerebral y retrasos en el desarrollo. Se observa que los trabajadores sociales utilizan técnicas del coaching, siendo entrenadores que ayudan a los padres a participar en la dirección de los programas. Esta colaboración entre ambos, aumenta los resultados positivos de las intervenciones.

Los trabajadores sociales tienen tanto usuarios que acuden voluntariamente al sistema de Servicios Sociales como usuarios que son derivados por el ámbito judicial. Según De Jong y Berg (2001, citado en Burroughs, 2014), los trabajadores sociales encontraron que los usuarios que acudían sin voluntad propia estaban más motivados y eran más cooperativos hacia el cambio. El proceso de cambio de las personas derivadas del sistema judicial, es lo que hace posible la existencia del coaching dentro de esta esfera.

Para establecer la relación entre el coaching y las técnicas propias del Trabajo Social, en este ámbito, surge la necesidad de mencionar el enfoque centrado en las soluciones. Este enfoque trata al usuario como conocedor de su situación, realiza preguntas poderosas y el usuario participa activamente en el proceso, siendo él proveedor de las soluciones (Burroughs, 2014).

Por último, el programa de personas sin hogar y las personas con adicciones. Estos colectivos presentan mayores dificultades para involucrarse en el proceso de intervención según menciona Burroughs (2014). El empoderamiento y los servicios voluntarios, son elementos que recoge Cohen (1989, citado en Burroughs, 2014) y permiten favorecer la participación de estas personas en el proyecto individualizado de intervención, al ser proveedores de la motivación y la confianza en sí mismos.

Con todas las investigaciones realizadas en los programas se quiso ampliar la información realizando encuestas a los trabajadores sociales sobre la frecuencia de la utilidad de las técnicas de coaching aplicándolas en las intervenciones. Burroughs (2014), recoge que en las intervenciones existen una separación entre ambos campos y que es necesaria una ampliación.

6.3. Destinatarios y Colectivos.

En sus inicios, según se ha mencionado anteriormente, el colectivo con el que se comenzó a intervenir eran los pacientes que acudían al centro médico. Posteriormente mediante la implantación de diversos programas se amplió a otros colectivos como son; menores, personas en riesgo de exclusión, menores en situación de desamparo o individuos que acuden al sistema de Servicio Sociales por alguna problemática (Burroughs, 2014).

Los destinatarios, por lo tanto, son personas usuarias del sistema de Servicio Sociales, las cuales tienen alguna problemática que limita su vida diaria. Algunas de ellas tienen motivación y voluntad de cambiar, pero otras muchas, se sienten desmotivadas.

Mediante el proceso de ayuda que les proporciona el coach, las personas identifican sus potencialidades y fortalezas que les permiten utilizarlas para generar el cambio.

6.4. Referencias bibliográficas y acreditación.

Habiendo indagado en diferentes recursos bibliográficos y según la referencia de alguno de ellos, se puede extraer la conclusión de que actualmente existen escasas referencias bibliográficas acerca del coaching aplicado al Trabajo Social. Es un ámbito de aplicación reciente y donde se está comenzando a investigar acerca de la relación que tiene con dicha disciplina.

La mayoría de la literatura tiene procedencia inglesa, concretamente de EE.UU. Es en este país donde se comienzan a realizar estudios sobre las técnicas que se utilizan en Trabajo Social. De estos estudios se llega a la conclusión de que las técnicas que se utilizan en Trabajo Social son herramientas que se implementan en el coaching, aspecto que se desconocía.

Respecto a la literatura española, las fuentes son muy escasas y las que se encuentran están destinadas al ámbito laboral o deportivo, siendo dos entornos donde surgió la técnica.

El libro Values-Based Coaching de Edelson (2010), es la primera guía para los trabajadores sociales y los profesionales que trabajan con otras personas, concretamente es un referente para los trabajadores sociales.

En lo referido a la acreditación, es necesario que las personas que ejercen el coaching tengan certificación oficial que verifique sus competencias y argumente el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos para poder efectuarla. Es por este motivo que se ha comenzado a crear organismos que certifican cursos formativos. No hay que olvidar que la persona-coach, no es un psicólogo ni quiere sustituir a la profesión. No interviene en los casos de existir una patología o trastorno. Es una profesión donde el coach acompaña a la persona con dificultades o retos a dirigirse hacia el futuro.

Por esto, se considera que el coaching puede ser complemento a otros profesionales donde intervienen personas y podrían utilizarse diferentes herramientas para la mejora de las acciones profesionales.

En España existen dos organismos de referencia; la asociación de coaching internacional (ICF) y Nacional ANESCO (Asociación Española del coaching). Estas permiten desarrollar programas de formación en coaching. A continuación, se describen brevemente.

La Nacional ANESCO, es la primera Asociación española fundada en el año 2000, formada por profesionales asociados al coaching.

Presentan diversas funciones, pero la misión principal es difundir u divulgar la profesión del coaching en todos los niveles: sociales, organizacionales y profesionales, respetando el código deontológico de la ANESCO.

La ICF (International coaching federation), es una organización sin ánimo de lucro de asociación individual formada por profesionales del coaching de todo el mundo. En España se configuró en el año 2004, con la finalidad de promover el ejercicio profesional en el país. Para ello se deben regir por los estándares de calidad y las competencias establecidas por ICF a nivel internacional.

6.5. Relación entre el coaching y el Trabajo Social

A continuación, se sintetiza con unos cuadros las semejanzas y diferencias que se pueden encontrar entre ambas. Esto permite que se concreten cuáles pueden ser los nexos de unión para la aplicación del coaching a esta disciplina.

Tabla 5. Semejanzas y diferencias que se pueden encontrar entre ambas

I. Definición	
COACHING	TRABAJO SOCIAL
<p>El coaching es un entrenamiento de acompañamiento personal basado en la confidencialidad. En este proceso el coach ayuda a la persona tomar conciencia de su situación y acompaña hacia las metas futuras.</p> <p>El principal recurso es la propia persona ya que, al descubrir sus potencialidades, competencias y desarrollar la autoconfianza le va a permitir solventar situaciones de dificultad o estrés. Todo ello dentro del marco de la escucha activa, responsabilidad, empoderamiento y desarrollo personal</p>	<p>La Federación internacional de Trabajadores social y La Junta de la Escuela de Trabajo social, en 2014 configuraron la siguiente definición: <i>“El trabajo social es una profesión basada en la práctica y una disciplina académica que promueve el cambio y el desarrollo social, la cohesión social, y el fortalecimiento y la liberación de las personas. Los principios de la justicia social, los derechos humanos, la responsabilidad colectiva y el respeto a la diversidad son fundamentales para el trabajo social. Respaldada por las teorías del Trabajo Social, las Ciencias Sociales, las Humanidades y los conocimientos indígenas, el trabajo social involucra a las personas y las estructuras para hacer frente a desafíos de la vida y aumentar el bienestar”</i></p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Semejanzas y diferencias que se pueden encontrar entre ambas

II. Código deontológico y principios	
COACHING	TRABAJO SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Confidencialidad • Reflexión • Confianza e intimidad • Evitar el conflicto de intereses • Ser un espejo para promover el descubrimiento • Dirigirse hacia el futuro • Transformar la comunicación • Acompañamiento en la exploración del mapa vital 	<ul style="list-style-type: none"> • Dignidad • Libertad • Igualdad • Respeto activo • Aceptación de la persona • Individualización • Solidaridad • Justicia Social • Reconocimiento de los derechos humanos y sociales • Autonomía • Autodeterminación • Confidencialidad • Integridad • Colaboración

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Semejanzas y diferencias que se pueden encontrar entre ambas

III. Cualidades del profesional	
COACHING	TRABAJO SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Generar confianza • Comunicación • Generar conciencia del problema • Escucha activa • Adecuarse al ritmo de la persona 	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Escucha activa • Responsabilidad • Confianza-compromiso • Capacidad de análisis y valoración • Respetar el ritmo individual y las diferencias

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Semejanzas y diferencias que se pueden encontrar entre ambas

IV. Técnicas	
COACHING	TRABAJO SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Parfraseo • Escucha activa • Formulación de preguntas poderosas • Formulación de objetivos SMART. Son objetivos que tienen las siguientes características: S- Específicos; M-medibles; A-alcanzables; R-realistas; T-en tiempo determinado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa • Parfraseo • Intervención

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Semejanzas y diferencias que se pueden encontrar entre ambas

V. Instrumentos y herramientas	
COACHING	TRABAJO SOCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Rueda de vida • La brújula del futuro • Juego de Valores • Las esculturas como herramientas <u>psicodramáticas</u> • Los mapas mentales • La silla vacía • Circulo de la excelencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Historia social • Entrevista • Ficha social • Escalas de valoración • Proyecto de intervención

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Semejanzas y diferencias que se pueden encontrar entre ambas

VI. Denominación de las personas destinatarias	
COACHING	TRABAJO SOCIAL
Clientes	Personas usuarias

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Semejanzas y diferencias que se pueden encontrar entre ambas

VII. ¿Quién puede participar?	
COACHING	TRABAJO SOCIAL
Toda persona que quiere un cambio en su vida o en diferentes esferas; laboral, social, familiar, personal u otras.	Personas usuarias de los Servicios Sociales.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Semejanzas y diferencias que se pueden encontrar entre ambas

VIII. Papel del Profesional	
COACHING	TRABAJO SOCIAL
Acompañante o guía.	Según el modelo de intervención el papel del profesional puede ser de experto o de guía.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Semejanzas y diferencias que se pueden encontrar entre ambas

IX. Papel del destinatario/a	
COACHING	TRABAJO SOCIAL
El cliente tiene la responsabilidad en la toma de decisiones. por lo tanto, presenta una participación activa en el proceso.	Según el modelo de intervención el papel del profesional puede ser de experto o de guía.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Semejanzas y diferencias que se pueden encontrar entre ambas

X. Acreditación del profesional	
COACHING	TRABAJO SOCIAL
Cursos de formación acreditados por ICF.	Grado o licenciatura en Trabajo Social.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Semejanzas y diferencias que se pueden encontrar entre ambas

<i>XI. Proceso</i>	
COACHING	TRABAJO SOCIAL
<p>Es un proceso de transformación personal donde la persona asume la responsabilidad, para lograr el objetivo que persigue el <i>coachee</i>. El coach diseña una serie de objetivos Smart a lo largo de las diferentes sesiones. En estas sesiones se firma una hoja de compromiso sobre los objetivos que se han marcado.</p> <p>Previamente se ha realizado un análisis de la situación y del contexto personal.</p>	<p>Es un proceso de intervención, información o asesoramiento a la persona que acude a los Servicios Sociales. Mediante la primera entrevista se efectúa una valoración y diagnóstico de la situación que permite establecer el plan de intervención acorde a cada usuario y sus circunstancias. En caso de que sea necesario se diseña un plan de intervención donde se acompaña a la persona durante el proceso.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Semejanzas y diferencias que se pueden encontrar entre ambas

<i>XI. Objeto</i>	
COACHING	TRABAJO SOCIAL
<p>Buscar una transformación personal para la consecución de metas futuras, fomentando la responsabilidad de las acciones.</p>	<p>Satisfacer las necesidades sociales para alcanzar el bienestar social.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo como referencia los cuadros anteriores, se puede llegar a las siguientes conclusiones.

Ambos procesos intervienen en el cambio social. Las personas, son miembros que forman parte de la sociedad y participan en ella. En el caso del coaching, la implicación en el cambio social la tiene según Shoukry (2016) cuando se comienza a intervenir desde la opresión que sufre las personas, debido a que la sociedad se convierte según Adams (2007, citado en Shoukry, 2016), en un entorno más individualista, al aparecer las desigualdes como consecuencia de la diferencia de clase o raza. Por esta circunstancia y para derribar a la opresion, es donde el coaching según Harro (2000, citado en Shoukry, 2016)

“Comienza con pasos internos como el empoderamiento del yo, el desmantelamiento de creencias disfuncionales y la obtención de inspiración y autenticidad” (p.178).

El Trabajo Social busca incidir en el cambio de la sociedad desde la mejora del bienestar y la satisfacción de las necesidades individuales o colectivas. Generando para ello una red de recursos que permite la consecución de los objetivos planteados en la legislación y en las políticas sociales.

Es por esta relación que, el Trabajo Social puede adquirir técnicas propias del coaching. Le permite conseguir uno de los objetivos previstos en el código deontológico del Trabajo Social: mejorar o adquirir la independencia y autonomía de las personas. Es mediante la entrevista y la formulación de preguntas poderosas donde se pueden activar los recursos personales del individuo; indagando en las fortalezas y potencialidades. Esto permite aumentar la motivación y así disminuir la dependencia que en grandes ocasiones se tienen de las prestaciones concedidas por los Servicios Sociales.

Por este motivo los profesionales del Trabajo Social comenzarían a implementar el Modelo Centrado en la persona y en las capacidades. Lo que permitiría la eficacia de recursos y devolvería la verdadera esencia de los trabajadores sociales; profesionales de acompañamiento en el proceso de cambio y no meros gestores de recursos, cualidad que a menudo es mencionada por la sociedad y que forma parte del Modelo Paternalista, donde la mayoría de las actuaciones son dirigidas hacia aspectos burocráticos.

Los principios que tienen en común son la confidencialidad de los casos y la capacidad de generar confianza con las personas que participan o intervienen. Por otro lado, la autonomía y empoderamiento son dos objetivos de ambos. El Trabajo Social mediante la utilización de las preguntas reflexivas puede conseguir que la persona usuaria comprenda y se responsabilice de la situación, esto hace que las decisiones sean tomadas por ellas y no por los profesionales, lo cual favorece el objetivo que se persigue con el proyecto individualización de intervención.

Las técnicas que pueden servir para ambos son: la escucha activa y el parafraseo. Cuando se interviene con personas desde cualquier ámbito se establece una conversación donde el lenguaje verbal y no verbal transmiten mucha información. El emisor tiene que verificar que lo que ha comunicado se ha comprendido y que la otra persona está prestando atención a su mensaje. Es aquí donde el receptor mediante el parafraseo y la escucha activa refleja que ha comprendido el mensaje y que no existen confusiones. De esta forma, estas técnicas siempre que haya un diálogo entre personas se pueden utilizar.

En el caso del Trabajo Social, la entrevista es la principal herramienta de recogida de información para el posterior diagnóstico social. Permite que sea el momento ideal para utilizar la escucha activa y el parafraseo. Sin olvidar que favorece la creación de la confianza, imprescindible para que la persona presente su problemática.

En el coaching y en el Trabajo Social, las personas que participan son diferentes. El coaching actúa cuando una persona quiere cambiar algo de sí mismo y el Trabajo Social interviene con todo tipo de personas: tanto en vulnerabilidad, como con aquellas que necesitan asesoramiento o información. El nexo de unión entre el coaching y el Trabajo Social es que en ambas participan personas.

En lo referente al objeto, aunque se observe como diferente, podría decirse que ambas persiguen el cambio y para ello diseñan metas específicas acordes a cada caso.

6.6. La entrevista motivacional y el proceso de ayuda

La entrevista motivacional (EM) es una herramienta que proporciona habilidades y conceptos particularmente útiles para, en primer lugar, reducir la contribución del trabajador social a la resistencia, ya que mejora la comunicación y favorece el vínculo de confianza entre los padres y el trabajador social. En segundo lugar, minimizar la resistencia de los padres a las intervenciones del Trabajo Social (Forrester et al., 2012).

Para explorar las ventajas de la EM, previamente se reflexiona sobre la resistencia que existe en el Trabajo Social y la resistencia en el ser humano. Esta conexión se puede encontrar en la literatura de Freud, mención que a continuación se cita.

La Teoría Freudiana es la referencia bibliográfica que tiene relación con la resistencia. Freud (1937) menciona que la teoría tiene como objetivo ayudar a las personas a gestionar la angustia emocional, basándose en la comprensión de la naturaleza de la resistencia para posteriormente configurar las formas de intervención. Según este autor la resistencia surge como elemento que el ser utiliza para evitar el dolor que produce el cambio. Es la teoría psicoanalítica la que propone los mecanismos de defensa para explicar cómo los individuos pueden evitar enfrentarse al dolor y a las dificultades.

La resistencia se produce debido a tres causas importantes: “la vergüenza, ambivalencia y la falta de confianza” (Forrester et al., 2012, p.121). A lo que hay que unirles el estigma y la vergüenza.

Cuando se producen los procesos de cambio la dificultad se encuentra en la ambivalencia de sentimientos: positivos y negativos que se producen, a la vez, durante el proceso. La tercera causa clave de resistencia al cambio es la confianza, las personas no se ven capacitadas para generar el proceso.

En relación con el Trabajo Social, Barber y Ferguson (1991-2011, citado en Forrester et al., 2012) concluyen que “la resistencia al cambio es la piedra central de la intervención” (p.124). Por este motivo, EM puede ser utilizada por el Trabajo Social como medio para reducir la resistencia.

Un principio clave de la EM, y un elemento fundamental para resolver la ambivalencia, es el intento de minimizar la resistencia del cliente y suscitar conversaciones de cambio a través de la charla de cambio. Esta se puede conceptualizar como lo opuesto a la resistencia: es cualquier charla sobre el cambio del cliente, ya sea el reconocimiento de que existe un problema, el aumento de la confianza en que se puede resolver o el compromiso de realizar un cambio de comportamiento (Forrester et al., 2012).

La habilidad más importante, dentro de dicha técnica, son las declaraciones reflexivas, las cuales intentan demostrar que el profesional ha comprendido lo que la persona ha dicho.

En conclusión, la EM proporciona los siguientes elementos claves para que la ayuda sea eficaz: la empatía, la capacidad de escuchar y no prejuzgar. Pero los aspectos más específicos son: la evidencia de que estas habilidades son difíciles de utilizar en los servicios y la gestión estratégica de la entrevista (Forrester et al., 2012). En Trabajo Social se pueden combinar tanto las habilidades de comunicación efectivas como la habilidad estratégica, lo cual facilitaría que las conversaciones fueran dirigidas a los objetivos planteados.

Otro elemento importante que tiene relación con el coaching y el Trabajo Social es el proceso de ayuda que menciona Okun (2001) en su libro Ayudar de forma efectiva. Ambos profesionales son guías en el proceso de cambio, es una forma de prestar ayuda para que las persona adquiera o recupere la motivación y con ello la ilusión.

En el proceso de ayuda, los principios receptores son: la empatía, confianza, confidencialidad, no abuso de poder, sinceridad y respeto hacia las diferencias. Las condiciones que tienen que existir para que se cree la relación de ayuda es según Okun, (2001), la creación de “contacto inicial, la duración de la relación de ayuda, solicitudes y formularios, instalaciones, horario de las sesiones, historiales y otras personas” (p.156). Por otro lado, los pasos que menciona son: “inicio, definición del problema, estructura, exploración del problema y establecimiento de metas y objetivos” (p.156). Sin olvidar la importancia que tiene la resistencia al cambio dentro de dicho proceso.

Cuando se establece la ayuda se crea un proceso de reflexión donde la comunicación entre ambas partes permite mejorar la comprensión que una persona tiene de sí misma y/o con los demás, esto permite mejorar la autoestima. De esta forma el grado de motivación y de responsabilidad hacia el proceso de ayuda, incrementaría.

Como en toda herramienta de acción, se plantea una serie de estrategias que persiguen un objetivo. En el caso de la ayuda, la meta es “mejorar la autoconciencia y el buen funcionamiento de las personas que reciben ayuda en los dominios efectivos (sentimiento), conductual (acciones) y cognitivo (pensamientos)” (Okun, 2001, p.43).

7. ENTREVISTA A UNA PROFESIONAL

Con el objetivo de fundamentar la aportación que tiene el coaching en el Trabajo Social se ha realizado una entrevista a una profesional de la disciplina. Es una persona experta en coaching, a la vez que, formadora en cursos certificados en coaching, investigadora, antropóloga y trabajadora social.

El procedimiento de ejecución de la entrevista ha sido desarrollado de la siguiente forma. En primer lugar, se ha contactado mediante correo electrónico con la persona para explicarle el motivo de la entrevista y proponerle la opción de participar en dicho Trabajo fin de grado. Una vez que la persona ha accedido a colaborar, se ha acordado conjuntamente el tiempo previsto para el envío de las preguntas y las respuestas de las mismas. Posteriormente se ha elaborado una lista de preguntas atendiendo a las variables de: introducción en el ámbito del coaching, coaching social, coaching en Trabajo Social, experiencia profesional con la aplicación del coaching y otras conclusiones o aspectos relevantes. Esta entrevista ha sido enviada y recibida vía correo electrónico. En el documento final de la entrevista elaborada se mencionó la confidencialidad de los datos y el anonimato de la misma, por este motivo y cuando se hable de la persona entrevista se hará referencia a P.1.

En caso de que se necesite una información más detallada de la misma, la entrevista completa se puede encontrar en el anexo 3 de dicho documento.

Una vez que se ha mencionado, el proceso y habiendo leído las respuestas realizadas de la entrevista, a continuación, se extraen las siguientes conclusiones.

El término coaching, traducido del anglicismo según la respuesta de P.1, significa entrenamiento. El coaching deriva del vocablo inglés to coach que significa “entrenar, preparar, ..”. El coaching no puede definirse de una forma única ya que la aproximación conceptual se elabora desde distintos modelos como son; el ejecutivo, sistemático, ontológico o transformacional. Lo cual hace que la P.1 (2021), extraiga su propia definición:

“Podríamos decir que el Coaching es una herramienta poderosa que se desarrolla en un proceso conversacional, dinámico, creativo, confidencial entre un coach (facilitador) y un coachee (cliente) donde a través de preguntas el coach le acompaña a descubrir sus potencialidades y aprender a gestionar los cambios que hacen falta para poder conseguir los propósitos, objetivos, metas, deseos..., de forma no directiva ni por supuesto terapéutica.”.

Las personas que pueden participar en este servicio son personas que no tengan un trastorno psicológico manifiesto y deseen conseguir algún objetivo, reto o darles una respuesta a las situaciones de la vida cotidiana. Desde conflictos personales o familiares, gestionar habilidades sociales u otro desafío. El tema según la P.1

“Lo trae siempre el cliente, que es en todo momento el protagonista del proceso y quien por sí sólo llegará a las soluciones que desee con el apoyo del Coach que lo acompañará a través de preguntas”.

Para poder efectuar coaching es necesario una certificación profesional que verifique la cualificación, a la vez que debe basarse en el código ético de referencia recogido en la Internacional ICF (International Coach Federation) y Nacional ASESCO (Asociación Española de Coaching). Sin olvidar el nivel de compromiso con el coachee.

La principal herramienta que tiene el coaching es la formulación de preguntas poderosas. Mediante estas, se busca que la persona reflexione, identifique y reconozca algo de sí mismo. Por este motivo, es necesario, según menciona la ICF, un entrenamiento en la formulación de preguntas poderosas. Esta herramienta puede implementarse en todas las disciplinas donde el acompañamiento a las personas sea una de las tareas que se realice.

La ICF define esta competencia como

“La capacidad de hacer preguntas que revelan la información necesaria, con el fin de obtener el máximo beneficio para la relación de coaching y para el cliente.”.

El coaching social tiene la peculiaridad y se diferencia de otro tipo de coaching, en que se centra en el “ser” y no solo en los objetivos planteados en cada sesión. Para una mayor comprensión la P.1 habla del coaching ontológico.

“Fundado por Humberto Maturana con la gran influencia de la “Ontología del Lenguaje” aportada por Rafael Echeverría. El término Ontológico hace referencia al Ser. Así pues, la traducción literal de Coaching Ontológico sería el “Entrenamiento en el Ser”.

Es aquí donde la persona interpreta las cosas con otra visión, previamente estaba bloqueada o se observaba a sí misma como incapaz de realizar.

El coaching puede influir en la sociedad de una forma positiva. Ya que, mediante las conversaciones basadas en la ontología del lenguaje, las personas adoptan una posición diferente de observador, lo cual permite generar nuevas alternativas de resolución de problemas y capacidad de acción. Esto se reflejaría en la sociedad; mejorando las relaciones, aumentando la motivación, el bienestar y el autoconocimiento.

Para que todo lo anterior sea posible la P.1 cita que previamente

“Se deben detectar los bloqueos (juicios, emociones, estados de ánimo, corporalidad) que ponen límite a la acción y le impide alcanzar sus metas”.

El coaching como herramienta dentro del Trabajo Social puede ser utilizado en las entrevistas, visitas domiciliarias o el proceso de acompañamiento. Por lo tanto, se puede utilizar en todo el proceso de intervención. Los beneficios que puede aportar a la disciplina son según P.1. los siguientes:

“Mejora el desempeño y la productividad, mejora las relaciones, aumenta la creatividad y la flexibilidad, ayuda a florecer los recursos propios de los usuarios/as y el desarrollo personal, entre otros beneficios”.

Las limitaciones que pueden surgir cuando se utiliza el coaching, están relacionadas con la escasa formación por parte del profesional, la inadecuada formulación de preguntas poderosa y la imprecisión del objetivo planteado. Las competencias que tiene que desarrollar el profesional es la capacidad de realizar las preguntas poderosas, reflejando la escucha activa y la empatía hacia el coachee. El coaching podría utilizarse en todos los modelos de intervención según la respuesta de P.1.

“En base a mi experiencia no me decantaría por un modelo de intervención concreto sino más bien destacaría que en cualquier modelo de intervención que trabajamos con las capacidades de la persona, situándole como actor del propio cambio trabajando a que esa persona consiga sus metas sacando la mejor versión de sí mismo/a”.

Para que el coaching pudiera aplicarse como una herramienta más en el proceso de intervención, es necesario que los trabajadores sociales sean flexibles y amplíen los conocimientos sobre otras posibles herramientas que favorezcan la intervención.

Los errores más comunes que se la P.1 ha detectado cuando se realiza coaching en las entrevistas personales son:

“Utilizar preguntas cerradas, preguntas que incluyen la solución o consejo, preguntas retóricas que implican un juicio o la propia opinión del profesional, interrumpir o hacer comentarios, etc”.

La experiencia profesional que tiene P.1, en relación con el coaching, es muy amplia. Ha implementado esta herramienta en un proyecto de género dentro de la cooperación internacional, ha realizado coaching con grupos y ha participado en formaciones a profesionales del Trabajo Social. Esta experiencia ha hecho que pueda decir que el coaching, favorece que las intervenciones basadas en las fortalezas y potencialidades de los usuarios, vuelvan a ejecutarse y con ello disminuya la dependencia de los recursos sociales. Hecho que ha podido vivenciar con algunos de los casos donde se ha implementado y donde la persona estaba bloqueada.

“He tenido casos de usuarios/a que han ido por caminos que no le llevan a salir de la situación con dependencia en recursos sociales cada poco volviendo a solicitar los mismos recursos etc. Con herramientas de coaching se puede definir esta visión para mantener el rumbo y aportar claridad donde quieren conseguir”.

CONCLUSIONES

El estudio que recoge el presente TFG ha tenido como objetivo general explorar las ventajas del coaching como herramienta de intervención en Trabajo Social, dirigiendo la atención a las competencias personales y de forma más específica, recopilar información de diversas fuentes bibliográficas, referenciar casos prácticos y experiencias de profesionales sobre la relevancia que tiene el coaching, argumentar los beneficios que tiene la herramienta del coaching en las intervenciones sociales y buscar la relación que existe entre el coaching y el Trabajo Social.

En este apartado se va a realizar una reflexión sobre la información obtenida a lo largo de los diferentes epígrafes expuestos en el marco teórico y en el apartado de la entrevista.

Como se ha mencionado en la aproximación conceptual, no existe una única definición de coaching, ya que, diversos autores establecen su propia conceptualización, pero todos tienen en común que es un proceso de acompañamiento personal basado en la confidencialidad, donde la persona toma conciencia de sus potencialidades y competencias que le van a permitir solventar las adversidades o situaciones de estrés. Todo ello enmarcado por la responsabilidad, empoderamiento y desarrollo personal. En este apartado también se puede extraer como conclusión que el coaching en Europa presenta un matiz más directivo que en EE. UU, donde el profesional es un acompañante, esto me ha parecido interesante de mencionar ya que el profesional tiene que ser una guía o apoyo para que la persona se responsabilice de sus acciones.

Haciendo referencia al epígrafe de coaching social se puede decir que el coaching ontológico y el Trabajo Social se pueden relacionar, esto es debido a que un gran porcentaje de los usuarios con los intervienen los profesionales presentan desmotivación y dificultad para conseguir sus metas, provocado por las creencias, juicios y formas de actuar fallidas. El profesional del Trabajador Social puede intervenir con los usuarios mediante las preguntas poderosas que favorecen la reflexión y la transformación del ser, detectando las potencialidad y fortalezas que permiten disminuir el sufrimiento o frustración de la situación.

Otro aspecto que me ha parecido interesante es que el proceso de coaching es un proceso abierto y flexible donde el profesional adapta las sesiones a las necesidades del coachee. Esto tiene mucha relación con los procedimientos en Trabajo Social, donde el profesional parte de la historia de vida del usuario y plantea objetivos teniendo en cuenta las necesidades y el momento en el que la persona acude al servicio. Por otro lado, cuando se elabora el PIA se pide a la persona que se comprometa con los objetivos planteados, aquí es donde se podría incorporar un documento de responsabilidad o acuerdo, favoreciendo la responsabilidad hacia el plan de intervención.

Cuando se ha hablado de las preguntas poderosas se ha señalado que es una herramienta de referencia en el coaching, siendo una competencia que según la ICF tienen que tener los coaches para poder efectuar un buen coaching. Las preguntas permiten hacer reflexionar a las personas y ver otra visión de la situación que hasta el momento no se habían planteado. Para que estas preguntas sean efectivas tienen que conducir a la acción y estar dirigidas hacia el futuro. Una pregunta que incorpore la composición “para qué” favorece la reflexión, conecta con aquello que es importante para el sujeto.

Desde mi punto de vista y como reflexión final, destacar que los trabajadores sociales son las personas idóneas para realizar coaching puesto que presentan las habilidades necesarias para poder hacer reflexionar a la persona mediante la utilización de preguntas poderosas. Sin darse cuenta, los trabajadores sociales en la entrevista aplican ese matiz de reflexión, es aquí mediante la formación adecuada, donde los beneficios del análisis de situación y los resultados de los planes de intervención aumentarían, disminuyendo así la dependencia de los servicios sociales.

El coaching aplicado al Trabajo Social tiene sus orígenes en el ámbito sanitario y más tarde se incorporó en programas de intervención desarrollados en EE. UU. Es aquí donde quiero mencionar que existen escasas publicaciones sobre la aplicación del coaching al Trabajo Social, y las existentes, son mayoritariamente de EE. UU. Por otro lado, es una herramienta que pocos profesionales conocen y que actualmente, algunos están empezando a incorporar. Aspecto que considero relevante para los trabajadores sociales, porque el coaching presenta los siguientes beneficios: aumenta la creatividad, ayuda a florecer los recursos personales y el desarrollo personal, y, permite centrarse en aspectos que han sido citados por la persona entrevistada.

Haciendo referencia al eje central del estudio, las ventajas que se han identificado aplicando coaching en el Trabajo Social son las siguientes:

- El Trabajo Social mediante la entrevista motivacional y la formulación de preguntas poderosas puede activar los recursos personales del individuo, aumentando con ello la responsabilidad hacia los objetivos planteados en el PIA, disminuyendo la dependencia de los Servicios Sociales y la resistencia al cambio; mejorando la autonomía.
- Se produce un cambio de rol en los profesionales, pasando a ser acompañantes del proceso y devolviendo la responsabilidad a los usuarios/as. De esta forma las personas verían a los trabajadores sociales como un apoyo y no como una persona superior que dirige su vida.
- Las intervenciones no dependerían de los recursos económicos y materiales, se actuaría con los recursos personales, esto se vería reflejado en el ahorro económico.
- Los trabajadores sociales dejarían de ser vistos como gestores de recursos y pasarían a reflejar la verdadera esencia del Trabajo Social; ser acompañantes en el proceso de cambio.

Respecto a la entrevista efectuada a la persona experta, se llega a conclusión de que el coaching puede ser utilizado en Trabajo Social durante la entrevista, la visita domiciliaria y en el proceso de acompañamiento y, en definitiva, se puede utilizar en todo el proceso de intervención. Por otro lado, el coaching puede utilizarse en todos los modelos de intervención, aunque desde mi punto de vista, la relación más directa la tendría con el Modelo centrado en la persona.

Por último, quiero recordar que el coaching no es terapia ni se puede realizar en los casos donde existan trastornos psicológicos manifiestos. Está dirigido hacia personas que deseen conseguir objetivos, retos o superar bloqueos.

BIBLIOGRAFÍA

- ANESCO. Asociación Española del coaching. <https://www.asescoaching.org/>
- ANESCO. (2018). *El coaching se hace mayor. El libro blanco del coaching*. Circulo rojo.
- Aparicio, I. (2021). *Curso online: "coaching social aplicado al Trabajo Social"*. Gabinete social y coaching, MOTIVA-TE. Colegio profesional de trabajo social de Cádiz. Cádiz. Recuperado de <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:895cf6bd-a2e2-4ced-a08f-cfc879bf7d7c>
- Aparicio, I. (2021). *Curso online: "coaching social aplicado al Trabajo Social"*. Gabinete social y coaching, MOTIVA-TE. Colegio profesional de trabajo social de Cádiz. Cádiz. Recuperado de <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:d743b282-8294-472b-9534-4936b89d12b0>
- Aparicio, I. (2021). *Curso online: "coaching social aplicado al Trabajo Social"*. Gabinete social y coaching, MOTIVA-TE. Colegio profesional de trabajo social de Cádiz. Cádiz. Recuperado de <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:7e97d26d-c2d2-4d7a-8e6e-6f9da1271e6f>
- Aparicio, I. (2021). *Curso online: "coaching social aplicado al Trabajo Social"*. Gabinete social y coaching, MOTIVA-TE. Colegio profesional de trabajo social de Cádiz. Cádiz. Recuperado de <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:4939b101-67aa-422e-8dfa-752675df7c50>
- Aparicio, I. (2021). *Curso online: "coaching social aplicado al Trabajo Social"*. Gabinete social y coaching, MOTIVA-TE. Colegio profesional de trabajo social de Cádiz. Cádiz. Recuperado de <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:af5ac475-cde4-432c-aac1-32bb9a9ffa1e>
- Barría, M, J. (2021). Itinerarios de Trabajo Social En defensa del Trabajo Social Clínico. El giro pragmático y la contribución de la Terapia Familiar Sistémica en la práctica con personas y familias. *Revistes Científiques de la Universitat de Barcelona*, 32041, 79-86. <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:2112a243-0f55-4781-9761-e5d0d2b3bace>
- Bayón, Mariné, F. (2010). *Coaching hoy: teoría general del coaching*. Universitaria Ramón Areces.

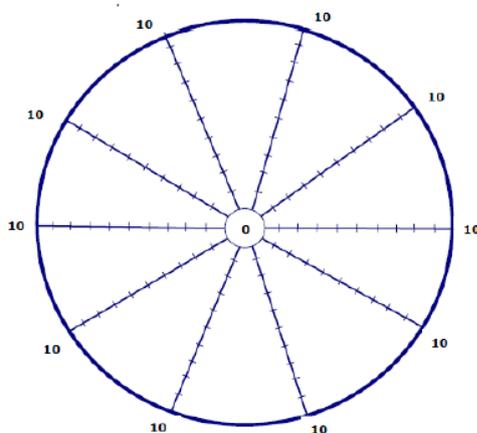
- Burroughs, Melissa, M. (2014). The Use of Coaching Strategies within the Field of Social Work. *Copyright*. 1-89. <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:9e17178c-d933-4583-9240-a2b18ff6364d>
- Castillo, Sánchez, M.L. (2016). El Trabajo Social ante los retos del siglo XXI: Nuevas aportaciones desde el Coaching. *Documentos de Trabajo Social*, 57, 150–172. <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:1943c96a-61a3-49ac-a597-7ac4fe01d117>
- Edelson, M. (2010). *Values-based coaching: A Guide for Social Workers and Other Human Service Professionals*. NASW Press.
- Echevarría, R. (2013). *Ética y coaching ontológico*. Universidad Andrés Bello. Chile. <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:5c58402b-075b-4de5-a851-81dac0920a63>
- Echevarría, R. (2003). *Ontología del lenguaje*. Lom Ediciones S.A.
- Forrester, D., Westlake, D., y Glynn, G. (2012). Parental resistance and social worker skills: towards a theory of motivational social work. *Child & family social work*, 17, 118-129. <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:a52f1485-5fb5-4bc4-8081-765344a9f8f2>
- Freud, S. (1937). *Análisis terminable e interminable*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Ginevra, M. (2013). El nuevo coaching en Europa. *Revista Universitaria Europea*, 19, 23-38. <http://www.revistarue.eu/RUE/072013.pdf>
- Keifer, G., y Effenberger, F. (1967). Competencias esenciales del ICF para coaching profesional. *Angewandte Chemie International Edition*, 6, 951-952. <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:d58dff84-2fac-4b5d-8d46-ca30f618f21c>
- Mumford, J. (2012). *Coaching para dummies*. Wiley Publishing Inc.
- Okun, F. B. (2001). *Ayudar de forma efectiva*. Paidós.
- Reyes, B, D. (2012, Octubre 31-3 Noviembre). Trabajos Social Clínico, Salud Mental y Psicoterapia: Pasos hacia una práctica integral en los servicios de salud mental y psicosociales. IV Congreso Nacional de Estudiantes de Trabajo Social, Chile.
- Rey, Rey, N., y Hernández, Armentia, T. (2014). *Coaching para profesionales de enseñanza*. Formación Continuada Logoss.

- Rodríguez, H., Betancourt, M., y Barrientos, A. (2019). Ontología del lenguaje, ¿un nuevo dispositivo para la construcción del sujeto neoliberal. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación*, 27, 77-104. <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:a165595d-b84a-47a3-8dca-de167297fa6d>
- Shoukry, H. (2016). Coaching for Social Change. *The SAGE Handbook of Coaching*, 160325, 176–192. <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:a304b478-44b6-4886-bec8-f0e9245166aa>
- Useche, M, C. (2004). El Coaching Desde una Perspectiva Epistemológica. *Ciencias sociales*, 105, 125-132. <https://documentcloud.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:0476d528-14c7-4a92-9a58-0789d4d7efbc>
- Vogt, E., Brown, J., y Isaacs, D. (2013). *The Art of Powerful Questions: Catalyzing Insight, Innovation, and Action*. Whole Systems Associates.

ANEXOS

Anexo 1. “Técnicas y herramientas del coaching”

1.1 Rueda de vida



1.2 Brújula del futuro



Anexo 2. “Ejemplo de contrato de coaching”

! Acuerdo de coaching para clientes que trabajan sobre objetivos personales:

Encabezado con nombre y Dirección del coach:

Al cliente: Por favor revisar, ajustar, firmar donde está indicado y devolver a la dirección indicada arriba.

Nombre _____

Plazo estimado: ____ semanas / meses desde _____ hasta _____

Honorarios: \$ _____ por mes, \$ _____ por sesión

Día de sesión _____ Horario de sesión _____

Cantidad de sesiones por mes _____

Duración _____ (duración de la sesión programada)

REGLAS BÁSICAS:

1. El cliente llama o concurre al lugar establecido a la hora programada.
2. El pago de los honorarios se realiza _____ (por adelantado, en cada sesión, mensualmente, etc.).
3. El cliente paga los costos de larga distancia, si corresponde.

1. Como cliente, entiendo y acepto que soy plenamente responsable de mi bienestar físico, mental y emocional durante mis sesiones de coaching, incluyendo mis elecciones y decisiones. Soy consciente de que puedo dejar de asistir a mis sesiones de coaching en cualquier momento.

2. Entiendo que el “coaching” es una relación profesional-cliente que tengo con mi coach que tiene como objetivo facilitar la creación/desarrollo de metas personales, profesionales y empresariales y desarrollar y llevar a cabo una estrategia/plan para lograr dichas metas.
3. Entiendo que el coaching es un proceso extenso que puede abarcar muchas áreas de mi vida incluyendo el trabajo, las finanzas, la salud, las relaciones, la educación y la recreación. Reconozco que los posibles problemas, la incorporación del coaching y la implementación de mis decisiones son de mi exclusiva responsabilidad.
4. Entiendo que el coaching no implica el diagnóstico o tratamiento de trastornos mentales definidos por la *American Psychiatric Association*. Entiendo que el coaching no es un sustituto del asesoramiento, psicoterapia, psicoanálisis, atención de la salud mental o abuso de sustancias y no lo usaré con esos fines.
5. Si estoy recibiendo terapia actualmente o me encuentro bajo la supervisión de un profesional de la salud mental, prometo haber consultado con el profesional del cuidado de la salud mental acerca de la conveniencia de trabajar con un coach y que esta persona es consciente de mi decisión de seguir adelante con la relación del coaching.
6. Entiendo que cualquier información será confidencial a menos que yo indique lo contrario, por escrito, excepto cuando sea obligatorio por la ley.
7. Entiendo que ciertos temas pueden ser compartidos de forma anónima e hipotética con otros profesionales del coaching con fines de entrenamiento o consulta.
8. Entiendo que el coaching no debe utilizarse como sustituto del asesoramiento por profesionales jurídicos, médicos, financieros, comerciales, espirituales u otros profesionales cualificados. Buscaré orientación profesional independiente para asuntos jurídicos, médicos, financieros, comerciales, espirituales u otros. Entiendo que todas las decisiones y acciones en estas áreas son exclusivamente mías y reconozco que son de mi exclusiva responsabilidad.

He leído y estoy de acuerdo con los términos arriba mencionados.

Firma del cliente

Fecha _____

Aclaración de Firma

! Acuerdo de coaching para clientes de organizaciones:

Acuerdo entre: cliente _____, (nombre de la empresa) _____ y coach _____. (identificar títulos como coaches, certificados, credenciales, etc.) mediante el cual el coach se compromete a proporcionar servicios de coaching para el cliente centrándose en los siguientes objetivos:

Definición:

El coaching es una asociación (definido como una alianza, no una asociación de negocios legales) entre el coach y el cliente, en un proceso de reflexión y creatividad que inspira al cliente para maximizar su potencial personal y profesional.

Responsabilidades:

1. El coach se compromete a mantener las normas éticas y de comportamiento establecidas por la Federación Internacional de Coaching (ICF). www.coachfederation.org/Ethics.
2. El cliente es responsable de su propio bienestar físico, mental y emocional, y de sus decisiones, opciones, acciones y resultados. Como tal, el cliente está de acuerdo en que el coach no es y no será responsable de cualquier acción o inacción, o de cualquier resultado directo o indirecto por el servicio prestado. El cliente entiende que el coaching no es una terapia, no sustituye a otro tratamiento y no está diseñando para prevenir, curar o tratar cualquier trastorno mental u otra enfermedad.
3. El cliente entiende que el coaching debe utilizarse como sustituto de asesoramiento profesional legal, mental, médico o el que brindan otras profesiones calificadas y tratará de obtener asesoramiento profesional independiente para estas cuestiones. Si el cliente está bajo el cuidado de un profesional de la salud mental, el coach recomienda que el cliente informe al proveedor de atención de salud mental de que participa en un proceso de coaching.
4. El cliente se compromete a ser sincero, estar abierto a comentarios y a disponer del tiempo y la energía para participar plenamente en el programa.

Servicios:

Las partes acuerdan comenzar el proceso de coaching en el mes de _____ y participar de _____ (cantidad) sesiones mensuales, a través de reuniones _____ (Describir métodos. Por ejemplo, en forma presencial, por Internet, por teléfono).

El coach estará disponible para atender al cliente por correo electrónico y correo de voz entre las reuniones programadas definidas por el coach _____ (Describir los términos). El coach puede estar disponible durante más tiempo, a solicitud del cliente, en una base de honorarios prorrateada de _____ (Por ejemplo, revisar documentos, leer o escribir informes fuera de las horas de coaching).

Programación y honorarios:

Este acuerdo de coaching es válido a partir de la fecha. El pago es de _____(Cantidad) por adelantado o _____(Cantidad) mensuales basado en _____ (Frecuencia de reuniones, expresada en el número por semana, por mes, etc.).

Las llamadas/reuniones serán de _____(Duración de las llamadas o reuniones. Por ejemplo, 30, 45, 60, 90, 120 minutos). Si los honorarios se cambian antes de que este acuerdo haya sido firmado y fechado, se aplicará la tarifa vigente.

Procedimiento:

El tiempo de las reuniones y la forma en la que el cliente tomará contacto con el coach será determinado por el coach y el cliente de mutuo acuerdo. Si se eligiera el procedimiento telefónico, el cliente realizará todas las llamadas programadas. Llamará al coach al número _____ para todas las reuniones programadas. Si el coach está en cualquier otro número en el momento que corresponda a una llamada programada, el cliente será notificado antes de la cita.

Confidencialidad:

Esta relación de coaching, así como la información (documentada o verbal) que el cliente comparte con el coach como parte de esta relación, está ligada a la confidencialidad del código de ética de la ICF, pero no es una relación confidencial legal (como sucede en medicina o derecho). El coach está de acuerdo en no divulgar cualquier información relacionada con el cliente sin el consentimiento del cliente por escrito. El coach no revelará el nombre del cliente como referencia sin su consentimiento.

La confidencialidad no incluye a la información que:

- (a) estaba en posesión del coach antes de ser proporcionada por el cliente;
- (b) es generalmente conocida para el público o la industria del cliente;
- (c) el coach obtiene de un tercero, sin violación de cualquier obligación para con el cliente;
- (d) es desarrollada independientemente por el coach sin uso de la información confidencial que brinda el cliente, o sin referencia a ella;
- (e) el coach tiene que revelar porque lo obliga la ley.

Versión de información: (opcional basada en una situación específica)

El coach participa en la formación y educación continua necesaria para conseguir o mantener las credenciales de la ICF (International Coaching Federation). Este proceso requiere los nombres y la información de contacto de todos los clientes, para una posible verificación por la ICF. Con la firma de este acuerdo, acepta que se dé a conocer sólo su nombre, mail y las fechas inicial y final del coaching. Esta información será compartida con los miembros del personal de la ICF y otras partes involucradas en este proceso con

el único propósito de verificar la existencia de la relación profesional. El coach no compartirá notas personales.

Cliente acepta _____ Cliente rechaza _____

De acuerdo a las normas de ética de la profesión, los temas pueden ser anónima e hipotéticamente compartidos con otros profesionales, para capacitación, supervisión, tutoría, evaluación, desarrollo profesional del coach, o con fines de consulta.

Cancelación:

El cliente está de acuerdo en que es su responsabilidad notificar al coach por lo menos con _____ (número de horas) antes de las llamadas/reuniones programadas si no puede participar. El coach se reserva el derecho de cobrarle al cliente a pesar de sus ausencias. El coach tratará, de buena fe, de reprogramar la reunión perdida, siguiendo el acuerdo de trabajo.

Terminación:

Tanto el cliente como el coach pueden rescindir este contrato en cualquier momento con _____ semanas de aviso, por escrito.

Responsabilidad limitada:

Salvo lo expresamente acordado, el coach no da garantías expresas o implícitas.

Este acuerdo entre las partes supone una completa comprensión con respecto al tema. El presente acuerdo sustituye todas las presentaciones previas, por escrito y orales.

Si surge una controversia con respecto a este acuerdo que no puede resolverse por consentimiento mutuo, el cliente y el coach intentarán mediar de buena fe para llegar a una solución, hasta _____ (Cantidad de tiempo en días) después de la notificación. Si la disputa no se resuelve, y en el caso de acciones legales, la parte predominante tendrá derecho a recuperar los honorarios y gastos de la Corte de la Procuraduría de la otra parte. (Cada país tiene sus propios estatutos legales, por lo que recomendamos pedir sugerencias de un abogado, si se considera conveniente).

Por favor, firmar ambas copias y devolver una antes de la primera reunión programada. Conservar una copia de sus registros y otro de correo:

Nombre del cliente: _____

Firma del cliente _____

Fecha _____

Nombre del coach _____ para _____ (nombre de la empresa)

Firma del coach _____

Fecha _____

Anexo 3. “Entrevista a la profesional de coaching”

INTRODUCCIÓN AL ÁMBITO DEL COACHING

1. ¿Podrías explicar brevemente en que es el coaching? ¿Qué personas pueden ser partícipes de este servicio?

Teniendo presente que no existe una única definición para el término. Voy pues a ofrecer una aproximación genérica sin entrar en los distintos modelos que existen (Ejecutivo, Sistémico, Ontológico, Transformacional...). Podríamos decir que el Coaching es una herramienta poderosa que se desarrolla en un proceso conversacional, dinámico, creativo, confidencial entre un coach (facilitador) y un coachee (cliente) donde a través de preguntas el coach le acompaña a descubrir sus potencialidades y aprender a gestionar los cambios que hacen falta para poder conseguir los propósitos, objetivos, metas, deseos..., de forma no directiva ni por supuesto terapéutica.

Coaching no es terapia. Las personas que pueden ser partícipes de este servicio son las que no tenga ningún trastorno psicológico manifiesto y deseen conseguir algún objetivo, retos o para darle respuesta a situaciones de la vida cotidiana que persisten en el tiempo, una línea de acción para conseguir un propósito, conflictos personales o familiares, gestionar habilidades, identificar nuevos retos...el tema lo trae siempre el cliente, que es en todo momento el protagonista del proceso y quien por sí sólo llegará a las soluciones que desee con el apoyo del Coach que lo acompañará a través de preguntas.

2. ¿En una palabra que es el coaching?

Entrenamiento.

Si nos trasladamos a su significado, el término Coaching, es un anglicismo que traducido significa “entrenamiento”. Coaching se deriva en inglés del verbo to coach, que significa “entrenar, instruir, preparar...”

3. ¿Qué factores se tienen que desarrollar para efectuar el coaching?

Desde mi opinión, con todos mis respetos, considero que al estar tan de moda el coaching hay personas que lo utilizan sin haber profundizado lo suficiente como para comprenderlo y mucho menos para ejercerlo. De ahí que para mí el factor principal sea que el coach este certificado a nivel profesional.

Existen diferentes organismos certificadores de programas de coaching en España. Las dos principales asociaciones de Coaching Internacional **ICF** (International Coach Federation) y Nacional **ASESCO** (Asociación Española de Coaching).

En ambas difunden la profesión del coaching velando por una práctica ética y profesional de los coaches certificados a nivel profesional, y que seguimos el código ético.

Así mismo, durante el proceso, otro factor fundamental es el nivel de compromiso del coachee, realizando un seguimiento de las acciones comprometidas. Este proceso de coaching se puede aplicar a un individuo, grupo y a un equipo.

4. ¿Cuáles son las técnicas propias del coaching?

Cuando hablamos de técnicas propias del coaching más bien diría la herramienta principal y propia del coaching que son las preguntas. Las preguntas en coaching es la herramienta principal que utilizamos a la hora de relacionarnos con nuestro coachee.

Es decir, cuando hablamos de preguntas de coaching es la herramienta propia del coaching es la que estamos utilizando para relacionarnos con la persona y a través de la pregunta buscamos que reflexione, identifique y reconozca algo de sí mismo/a y se vaya reconociendo aquello que ha expresado.

Como coaches vamos a ayudar a que la persona expanda más su información y descubra nuevos elementos que le puedan ayudar a conseguir ese objetivo a través de preguntas.

ICF define esta competencia como:

“Capacidad de hacer preguntas que revelan la información necesaria, con el fin de obtener el máximo beneficio para la relación de coaching y para el cliente.”

Esta competencia se puede entrenar y aporta muchos beneficios en el contexto del Trabajo Social.

COACHING SOCIAL

1. ¿Podrías definir brevemente que es el coaching social? ¿Qué diferencias identificarías respecto al coaching genérico?

La diferencia que identifico del “Coaching Social” con respecto a otro tipo de coaching es que este se centra no en los objetivos, sino en la persona, en el “Ser”. Y para ello me gustaría hablar del Coaching Ontológico, fundado por Humberto Maturana con la gran influencia de la “Ontología del Lenguaje” aportada por Rafael Echeverría. El término Ontológico hace referencia al Ser. Así pues, la traducción literal de Coaching Ontológico sería el “Entrenamiento en el Ser”.

Así que una de las claves en las que se distingue de otros tipos de Coaching es que nos proporciona experiencias de aprendizaje de carácter transformacional. Experiencias desde las que, en muchas ocasiones, la persona sale del procedimiento sintiéndose muy distinto a cómo lo empezó. Donde el “Ser” que éramos cambia y pasa a interpretar y ver las cosas de una forma distinta a como lo venía haciendo hasta ese momento. Ayuda desbloqueando y mostrando otras posibilidades de interpretación de lo acontecido que hasta ahora no éramos capaces de ver. Y también ayuda a conectarnos con el poder transformador que todos tenemos y que hace posible visualizar la vida de otra forma.

2. ¿En qué disciplinas se puede impartir?

Como ya he comentado, el Coaching no es una terapia. Y según todo lo expuesto, cualquier disciplina que se dedique al acompañamiento de personas puede utilizarla como una herramienta.

3. Desde tu opinión, ¿Cómo podría influir el coaching en la sociedad? ¿Qué ventajas consideras que podría tener?

Los Coaches son agentes de transformación. Dentro de su formación, deben tener conocimiento en una serie de habilidades de conversación basadas en la Ontología del Lenguaje. Lo que les permite posicionarse como observadores diferentes, con la capacidad de generar nuevas posibilidades, nuevos sentidos y ofrecer otras perspectivas, desarrollando así mayor capacidad de acción y resolución. Debe detectar los bloqueos (juicios, emociones, estados de ánimo, corporalidad) que ponen límite a la acción y le impide alcanzar sus metas. Son facilitadores en este aprendizaje personal y voluntario, no asesora, no propone ni aconseja. Desde el diálogo, la escucha y la observación, realiza preguntas poderosas orientadas a la toma de conciencia y la acción, para motivar, rescatar recursos y consolidar el aprendizaje y los resultados adquiridos.

Todo ello influye en la sociedad porque mejora las relaciones, trabaja el bienestar y el autoconocimiento y algunas de las ventajas como las que paso a detallar a continuación:

- **Ayuda a definir objetivos**, a establecer prioridades etc. favoreciendo el aprendizaje.
- **Aporta más flexibilidad y adaptabilidad al cambio** porque a través de este aprendizaje descubren nuevas alternativas, generan nuevas ideas que le lleven al cambio. Uno de los beneficios del coaching es que hace responsable al coachee de sus propias decisiones y le permite adaptarse mejor al entorno. El coachee aprende a decidir por sí solo/a y a asumir sus propias responsabilidades.
- **Es motivador**...el coaching ayuda a descubrir las verdaderas motivaciones de la persona, lo que le gusta hacer.

- **Trabaja el bienestar y el autoconocimiento.** Desde mi visión el camino del desarrollo personal no es más ni menos que el camino hacia el bienestar. El coaching permite cambiar las creencias limitantes por creencias potenciadoras...
- **Etc.**

COACHING EN TRABAJO SOCIAL

1. ¿Dentro del Trabajo Social en qué momentos se podría utilizar el coaching?

En mi caso he aprendido a preguntar adecuadamente a través del coaching y esto me ha proporcionado muchos beneficios ya que lo suelo utilizar en las entrevistas, visitas domiciliarias...en el propio acompañamiento profesional.

2. ¿Cómo consideras que se podría aplicar el coaching dentro de las intervenciones sociales?

Hay usuarios/as que llegan a las entrevistas pensando que tenían todas las respuestas, pero de pronto el profesional le cambia todas las preguntas sacando a relucir sus propios recursos y esto es un ejemplo de los múltiples beneficios que aporta el coaching dentro de las intervenciones sociales.

3. ¿Qué ventajas tiene utilizar el coaching dentro de la disciplina?

El coaching aporta múltiples beneficios dentro de la disciplina, tales como:

- Mejora de desempeño y la productividad.
- Desarrollo personal.
- Mejora de las relaciones.
- Más ideas creativas.
- Mayor flexibilidad y adaptabilidad al cambio.
- Saca los recursos del propio usuario/a
- Un mejor uso de las habilidades y los recursos.
- Etc.

4. ¿Cuáles son los inconvenientes o limitaciones que pueden surgir cuando se utiliza en esta disciplina?

- Que sea un Trabajador/a Social con pocas nociones de coaching pensando que el coaching funciona siempre sin estar certificado ni seguir el código ético. El coaching es una herramienta puntual no es terapia.

- Que el profesional no esté bien entrenado/a en preguntar adecuadamente y haga preguntas con juicio de valor, que vaya incluida su opinión....
- Que no se definan bien el objetivo y el compromiso porque considero que el proceso de coaching estaría destinado ir al fracaso.
- Etc.

5. ¿Qué competencias piensas que tendrían que tener los Trabajadores Sociales para realizar buenas intervenciones teniendo en cuenta el coaching?

ICF define esta competencia como:

“Capacidad de hacer preguntas que revelan la información necesaria, con el fin de obtener el máximo beneficio para la relación de coaching y para el cliente.”

Esta sería la competencia que tendrían que tener los y las Trabajadoras Sociales para realizar buenas intervenciones teniendo en cuenta el coaching. Hacer preguntas de coaching es una de las habilidades a desarrollar, porque requiere cierto nivel de sofisticación y la aplicación de otras competencias clave, como la escucha activa, la presencia y la comunicación directa.

Un coach demuestra esta competencia cuando:

Hacer preguntas que reflejan la escucha activa y la comprensión del punto de vista del cliente. En función a esta escucha puede hacer preguntas exploratorias que van a crear nuevas posibilidades, hacer preguntas que llevan al descubrimiento, al darse cuenta, al compromiso, o a la acción; aquellas que desafían la premisa del cliente. Esta competencia está íntimamente relacionada con la creación de conciencia y a que esto sucede como resultado de los descubrimientos que hace el cliente gracias a las preguntas que hace su coach o en este caso el o la Trabajadora Social.

6. ¿Dentro de que modelo de intervención ubicarías el coaching?

En base a mi experiencia no me decantaría por un modelo de intervención concreto sino más bien destacaría que en cualquier modelo de intervención que trabajamos con las capacidades de la persona, situándole como actor del propio cambio trabajando a que esa persona consiga sus metas sacando la mejor versión de sí mismo/a. Y en este sentido tanto el coach como los y las Trabajadoras Sociales pasamos a un segundo plano y nos convertimos en guías que acompañamos en un proceso de aprendizaje y cambio. En el caso del Trabajo Social, considero que el usuario/a es el protagonista de este proceso de cambio. En este sentido lo ubicaría en cualquier modelo de intervención ya que en este sentido somos facilitadores. Porque, al fin y al cabo, lo que hacemos es facilitar un proceso de cambio (individual, grupal o comunitario).

7. ¿Qué cambios se tendrían que producir en los roles de los Trabajadores Sociales para que las técnicas del coaching pudieran incorporarse de una forma más habitual en las intervenciones?

Estamos en una crisis social. Los y las Trabajadoras Sociales estamos en primera línea de este campo de batalla. Ya que no solo existen las UCIS hospitalarias también están las UCIS sociales. Estamos en momentos de incertidumbre y en tiempos muy revueltos. Y me parece muy importante que los y las trabajadoras sociales tengamos una mentalidad amplia, para confiar en nuestras capacidades y seguir abriendo nuevos caminos incorporando nuevas herramientas con una mente abierta y en contacto con otras disciplinas y con el mundo. Al final, de eso se trata nuestra profesión, creo.

Así que los cambios que se tendrían que producir sería que desde una mentalidad amplia trabajando nuevas formas de hacer trabajo Social incorporando nuevas herramientas.

8. ¿Cuáles son los errores más comunes cuando se utiliza el coaching en las entrevistas personales?

Si no te entrenas bien en el arte de preguntar puedes cometer errores. Algunos de los errores más comunes que he visto cuando se utiliza el coaching en las entrevistas personales son:

- Utilizar preguntas cerradas que ya pueden estar dirigiendo al usuario/ a un lugar al que ellos/as quieren llevarle o cierran posibilidades para que puedan dar más información.
- Preguntas que incluyen una solución o un consejo.
- Preguntas retóricas que pueden implicar un juicio o la propia opinión del profesional.
- Interrumpir o hacer comentarios sin dejar al cliente terminar o todo lo contrario ser reacios a interrumpir permitiendo que el usuario/a se vaya por las ramas...
- Etc.

EXPERIENCIA PROFESIONAL CON LA APLICACIÓN DEL COACHING

1. Cómo experta en coaching y trabajadora social. ¿Podrías explicar brevemente en que ámbitos has desarrollado el coaching? ¿En caso de que lo haya efectuado en varios, ¿existen diferencias de actuación o el procedimiento y fases siempre han sido las mismas?

Partiendo de que soy Trabajadora Social y Antropóloga y estas dos disciplinas unidas me han enseñado a pensar lo social desde la investigación.

Desde ello, me gustaría comentar que utilizo el coaching en diferentes ámbitos.

- Actualmente estoy inmersa en una investigación sobre el autocuidado en los y las Trabajadoras Sociales con diferentes herramientas de desarrollo personal donde se encuentra el coaching utilizando una metodología cualitativa etc.
- También soy mediadora y trabajo desde el ejercicio libre utilizando las preguntas de coaching en los procesos de mediación.
- He acompañado a Trabajadoras sociales en procesos de coaching individual.
- He realizado colaboraciones en diferentes entidades sociales con personas sin hogar etc. utilizando el procedimiento del coaching de grupos.
- He realizado cooperación Internacional en una parte del continente africano como Trabajadora Social en un proyecto de género y he utilizado el coaching de grupos.
- He trabajado para diferentes empresas donde la plantilla de trabajadores/as sociales trabajaban como grupo en vez de como equipo. Para ello he utilizado sesiones de coaching de equipos.
- Imparto formaciones para Trabajadores/as sociales con talleres, conferencias donde trabajamos por ejemplo la entrevista en el Trabajo Social utilizando el coaching etc.

Los procedimientos, fases y actuaciones no son las mismas en el coaching individual que en el de equipo. No es lo mismo trabajar un objetivo a nivel individual a un objetivo común con un equipo de trabajo.

También depende de los casos concretos con sus particularidades y el ámbito de actuación.

2. ¿Cuándo has empezado a utilizar el coaching en las intervenciones, ha disminuido la dependencia hacia los recursos o prestaciones? ¿Qué diferencias has notado, desde que se ha impartido?

Si, cuando comencé a utilizar el coaching en las intervenciones noté que había disminuido la dependencia hacia los recursos o prestaciones porque con el coaching podemos sacar a relucir todas esas potencialidades y habilidades ...sus propios recursos que están esperando a ser sacadas por el propio usuario/a o profesional que ayudan a que las personas consigan algunas de sus demandas.

**3. ¿Cuándo intervienes con familias también has implementado el coaching? ¿Se ejecuta de la misma forma en el coaching grupal que individual?
Sí, cuando he intervenido con familias también he utilizado el coaching en las entrevistas.**

No, el coaching individual no se ejecuta igual que el grupal, relacional ni que el de equipo.

Para que lo entiendas, te explico en que consiste cada uno.

- Coaching relacional: Es un proceso que se centra en las relaciones entre las personas o departamentos con el fin de mejorarlas o de crearlas.
- Coaching grupal: Es un proceso que se realiza con un grupo de personas que tienen un mismo objetivo de coaching pero que no trabajan en el mismo departamento o en la misma empresa.
- Coaching de equipos: Es un proceso que se realiza con un grupo de personas que trabajan juntas, con el propósito de desarrollar un equipo de alto rendimiento.

4. ¿Cómo justificarías la importancia que tienen el coaching dentro del proyecto individual de intervención y para el proceso de cambio?

Me parece muy importante en el Trabajo Social seguir abriendo nuevos caminos, incorporando nuevas herramientas en contacto con otras disciplinas y con el mundo. Creo en intervenciones sociales más humanizadas, donde no se olviden los aspectos emocionales y relacionales de las personas, sacando a relucir sus propios recursos. Y el coaching contribuye a ello con muchos beneficios.

5. ¿Qué te aportado el coaching en tus intervenciones?

Muchas cosas. Pongo un ejemplo en Servicios Sociales se atienden muchas demandas y trabajamos desde los problemas de las personas y conseguimos mejorar su situación consiguiendo objetivos en la mayoría a largo plazo (que ya que es difícil debido a la gran demanda de usuarios/as) entonces olvidamos o por la falta de tiempo el potencial del usuario, sus propios recursos que esperan ser sacados a la luz por el mismo/a o por el profesional. Con herramientas del coaching he podido sacar a relucir todas esas potencialidades y habilidades ayudando al usuario/a en el acompañamiento profesional a salir de situaciones estancadas en el tiempo con una dependencia en recursos sociales.

6. ¿Podrías poner algún caso o experiencia donde el coaching haya supuesto un elemento revelador para que la persona usuaria pudiera recuperar su proyecto de vida o su autonomía?

Por ejemplo, he tenido casos de usuarios/a que han ido por caminos que no le llevan a salir de la situación con dependencia en recursos sociales cada poco volviendo a solicitar los mismos recursos etc. Con herramientas de coaching se puede definir esta visión para mantener el rumbo y aportar claridad donde quieren conseguir. Esa claridad le ayudara a incrementar su desempeño, energía, más fuerte y potente este proceso en la movilización de recursos que hay.

OTRAS CONCLUSIONES O ASPECTOS QUE CONSIDERES IMPORTANTE

Anexo 4.” Listado de preguntas que pueden utilizarse según los diferentes niveles y contextos”.

Tabla 6: Listado de preguntas que pueden utilizarse según los diferentes niveles y contextos

<i>I. Para determinar el perfil del cliente y tenerlo en cuenta para diseñar el plan de acción personalizado</i>
<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué te encanta?• ¿Qué odias?• ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre? ¿Qué es lo que más te gusta de hacer eso?• ¿Qué te sale bien y fácil?• ¿Qué te cuesta trabajo?• ¿Cuáles son tus fortalezas / dones / talentos?
<i>II. Para reconectarlo/ayudar a encontrar el rumbo</i>
<ul style="list-style-type: none">• Si lo que tienes ahora no te gusta ¿cómo crees que debería ser?• ¿Cómo se sentiría tener idea de para dónde vas?• ¿Cómo te imaginabas que iba a ser tu vida?• ¿Qué te gustaría que pasara hoy que no esté pasando?• Si tu situación financiera estuviera solucionada de por vida ¿qué te gustaría hacer que te hiciera sentir útil?• Si tuvieras una varita mágica...• Si fueras a vivir tu vida a tope ¿de qué sería lo primero que tendrías que deshacerte?• ¿Habría algo que de tener más / menos marcaría alguna diferencia en tu vida?• ¿Qué estás soportando o tolerando actualmente que no te haga feliz?• ¿Qué quisieras hacer antes de morirte?
<i>III. Para cambiar de perspectiva</i>
<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué se puede aprender de todo esto?• Esto sólo podría ser perfecto en caso de que tú...• ¿Hay algo para agradecer en todo esto?• ¿Hay formas de hacerlo diferente?• ¿Qué es lo que tiene más valor de tu óptica actual?• ¿Qué destrezas te ha generado esta situación?• ¿Después de esto, te sientes más / menos (tolerante, impaciente, enjuiciador, etc) que antes?

IV. .Para tomar conciencia

- ¿Qué cosas tendrías que repetir para asegurarte de que en un futuro vas a volver a estar exactamente en la misma situación?
- ¿Qué se te cruza por la cabeza cuando piensas en eso?
- De seguir como vas ¿cómo crees que vas a estar en 10 años?
- ¿Hay alguna conexión entre lo que estamos hablando y tus valores o principios?
- ¿Qué te impide hacerlo... qué te estás diciendo?
- ¿Te estás escuchando? ¿Oíste lo que dijiste?
- ¿Qué resultado esperas obtener con lo que estás haciendo?
- ¿De qué forma contribuye esto a tu vida? ¿Qué te aporta? ¿Qué sacas?
- ¿Cómo estás alimentando ese hábito?
- ¿Ya te había pasado algo semejante?

V. Para crear acción

- ¿Desde hace cuánto vienes pensando en eso?
- ¿Cómo te sentirías si ya lo hubieras hecho?
- ¿Qué pasaría si lo hicieras?
- ¿Qué pasa si no lo haces?
- ¿Qué te hace falta para estar listo?
- ¿Qué podrías hacer que no estés haciendo?
- ¿Qué tienes que dejar de hacer?
- ¿Qué sería lo único que podrías hacer en este momento?
- ¿Qué se te ocurre que habría que hacer para prepararte?
- ¿Qué te acercaría a la meta?
- Seamos fatalistas, ¿qué es lo peor que podría pasar?
- ¿Qué sería lo mejor de lograrlo?
- ¿Qué sería lo peor de no lograrlo?
- ¿Qué podría hacer que te llamara la atención en lugar de huírle?

VI. Para establecer una meta

- ¿Podríamos comenzar a trabajar en tu meta ahora mismo o tendríamos que esperar algo?
- ¿Cuál es tu motivación principal para alcanzarlo?
- ¿Qué plazo quieres darte para alcanzarla?
- ¿Te interesa que te cuente algo de cómo alcanzar metas más fácilmente?

- ¿Cómo podríamos voltear eso que me estás diciendo y expresar lo que quieres alcanzar en lugar de lo que quieres dejar atrás?

VII. Para diseñar el plan de acción

- ¿Con qué cosas cuentas para alcanzar tu meta en este momento?
- ¿Cuáles te están haciendo falta?
- ¿Cuál podría ser un primer paso?
- ¿Qué habría que hacer para descubrir el primer paso?
- ¿Quién te podría dar luces con este asunto?
- ¿Con quién te podrías juntar que estuviera en la misma onda?
- ¿Quién se podría burlar o sabotearte?
- Eventualmente ¿qué obstáculos podrías encontrar en el camino?
- ¿Cómo podrías evitarlos?
- ¿Cómo podríamos poner tus talentos a trabajar por tu meta?
- ¿Qué podríamos hacer si tus formas de auto-sabotaje aparecieran en el camino?

VIII. Para que los clientes encuentren soluciones propias.

- ¿Cómo te puedo ayudar yo?
- Si te estuvieras oyendo ¿qué consejo te darías?
- Suena interesante... cuéntame más
- ¿Con qué palabra resumirías el asunto?

Fuente: Aparicio, I. (2021). Coaching social aplicado al Trabajo Social.