



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

**EL COACHING COMO UNA NUEVA METODOLOGIA EN EL
QUEHACER PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL**

TESINA

**Presentada a la Dirección de la
Escuela de Trabajo Social de la Universidad de
San Carlos de Guatemala**

POR

Lisbeth Alicia Morales Rosales

Previo a conferírsele el título de

TRABAJADORA SOCIAL

En el grado académico de

LICENCIADA

Guatemala, noviembre de 2016

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector Dr. Carlos Guillermo Alvarado Cerezo
Secretario Dr. Carlos Enrique Camey Rodas

AUTORIDADES DE LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

Directora Msc. Rosaura Gramajo de Arévalo
Secretaria Licda. Myriam Bojórquez de Roque

CONSEJO DIRECTIVO

REPRESENTANTES DOCENTES

Licenciada Delma Lucrecia Palmira Gómez
Licenciada Enilda Patricia Salazar Trejo

REPRESENTANTE DE LOS PROFESIONALES

Licenciada Carol Julissa Velasco Escobar

REPRESENTANTES ESTUDIANTILES

Estudiante Llymy Olinda Santos Giirón
Estudiante Raquelita del Alba Velásquez Rosales

TRIBUNAL EXAMINADOR

Coordinadora IIETS Msc. Belia Aydée Villeda Erazo
Tutora Licda. Delma Lucrecia Palmira Gómez
Revisora Msc. María del Carmen Galicia Guillén

Los autores serán los responsables de las
opiniones y criterios expresados en sus obras+

Artículo 11 del Reglamento del Consejo Editorial de
la Universidad de San Carlos de Guatemala



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

Edificio S-1 – Segundo Nivel Ciudad Universitaria Zona 12, Guatemala Centroamérica
PBX (502) 24439500 – (502) 24188000 Extensiones 1441- 1454 -1458 - 1459

Teléfono (502) 24188850

<http://www.trabajosocial.usac.edu.gt>



Instituto de Investigaciones “T.S. Angela Ayala”

APROBACIÓN DE INFORME DE TESINA

Guatemala 10 de octubre de 2016

Of. 298/2016-IIETS

MSc. Belia Aydée Villeda Erazo
Coordinadora
Instituto de Investigaciones “T.S. Angela Ayala”
Escuela de Trabajo Social
Edificio

Respetable Coordinadora:

De manera atenta me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que se ha concluido con la tutoría del informe final de tesina denominado: EL COACHING COMO UNA NUEVA METODOLOGÍA EN EL QUEHACER PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL, elaborado por la estudiante: Lisbeth Alicia Morales Rosales, quien se identifica con número de carné: 200317456.

El presente trabajo de investigación, cumple con los requisitos mínimos establecidos por la Unidad de Trabajos de Graduación, razón por la que se emite APROBACION para que se prosiga con los trámites correspondientes.

Sin otro particular, me es grato suscribirme atentamente,

“Id y enseñad a todos”

Licda. Delma Lucrecia Palmira Gómez
Tutora



c.c. Archivo
BAVE/ceci



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

Edificio S-1 – Segundo Nivel Ciudad Universitaria Zona 12, Guatemala Centroamérica
PBX (502) 24439500 – (502) 24188000 Extensiones 1441- 1454 -1458 - 1459
Teléfono (502) 24188850
<http://www.trabajosocial.usac.edu.gt>



Instituto de Investigaciones "I.I. Angela Ayala"

APROBACIÓN DE REVISIÓN DE INFORME DE TESINA

Guatemala 02 de noviembre de 2016
Of. 331/2016-IIETS

MSc. Belia Aydée Villeda Erazo
Coordinadora IIETS
Escuela de Trabajo Social
Edificio

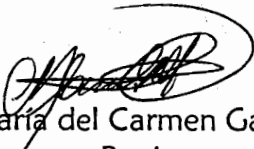
Respetable Coordinadora:

De manera atenta me dirijo a usted, para hacer de su conocimiento que se ha concluido con la revisión del informe final de tesina titulado: EL COACHING COMO UNA NUEVA METODOLOGÍA EN EL QUEHACER PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL, elaborado por la estudiante: Lisbeth Alicia Morales Rosales quien se identifica con carné: 200317456.

El presente trabajo cumple con los requisitos mínimos establecidos, por lo cual se emite la APROBACION respectiva.

Sin otro particular, me suscribo atentamente,

"Id y Enseñad a Todos"


MSc. María del Carmen Galicia Guillén
Revisora



c.c. archivo
ceci



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

Edificio S-1 – Segundo Nivel Ciudad Universitaria Zona 12, Guatemala Centroamérica
PBX (502) 24439500 – (502) 24188000 Extensiones 1441- 1454 -1458 - 1459
Teléfono (502) 24188850
<http://www.trabajosocial.usac.edu.gt>



Instituto de Investigaciones "T.S. Angela Ayala"

DICTAMEN DE TESINA 073-2016

Guatemala 04 de noviembre de 2016

MSc. Rosaura Gramajo de Arévalo
Directora
Escuela de Trabajo Social
Edificio

Señora Directora:

Atentamente me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que de acuerdo a la aprobación emitida por el tutor específico emito DICTAMEN FAVORABLE y hago entrega del informe final de tesina titulado: EL COACHING COMO UNA NUEVA METODOLOGÍA EN EL QUEHACER PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL, elaborado por la estudiante: Lisbeth Alicia Morales Rosales, quien se identifica con carné: 200317456, a fin de que pueda continuar con los trámites correspondientes previo a la publicación final.

Deferentemente,

"Id y Enseñad a Todos"

MSc. Belia Aydes Villeda Brazo
Coordinadora IIETS



c.c. archivo
ceci

ACUERDO DE DIRECCIÓN No. 273/2016

Autorización de Impresión Informe Final

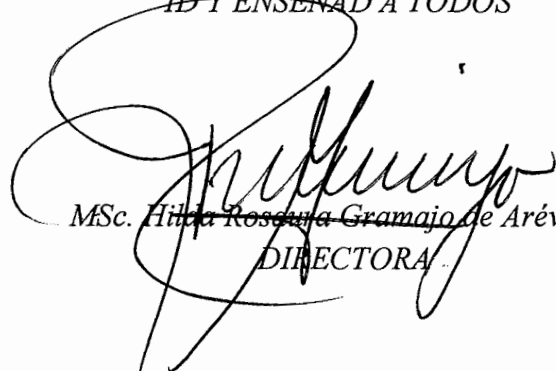
La Dirección de la Escuela de Trabajo Social, tomando en cuenta la Aprobación de Informe de Tesina Of. 298/2016-IIETS de fecha 10 de octubre de 2016, extendida por Licda. Delma Lucrecia Palmira Gómez, en calidad de Tutora; Aprobación de Revisión de Informe de Tesina Of. 331/2016-IIETS, de fecha 02 de noviembre de 2016, remitida por MSc. María del Carmen Galicia Guillén, como Revisora; y Dictamen de 073/2016 de fecha 04 de noviembre de 2016, suscrito por MSc. Belia Aydée Villeda Erazo, Coordinadora del Instituto de Investigaciones, respectivamente.

ACUERDA:

AUTORIZAR la impresión del informe final de Tesina denominado: **EL COACHING COMO UNA NUEVA METODOLOGÍA EN EL QUEHACER PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL**, elaborado y presentado por LISBETH ALICIA MORALES ROSALES, previo a conferírsele el título de Trabajadora Social en el grado académico de Licenciatura; asimismo **NOMBRAR** a la **Junta Directiva** para la realización del acto público de graduación, la cual queda integrada por: MSc. Hilda Rosaura Gramajo de Arévalo, Directora; Licda. Myriam Bojórquez de Roque, Secretaria de Escuela; MSc. Belia Aydée Villeda Erazo, Coordinadora del Instituto de Investigaciones; MSc. María del Carmen Galicia Guillén, Revisora; Licda. Delma Lucrecia Palmira Gómez, Tutora.

Guatemala, 04 de noviembre de 2016

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”



MSc. ~~Hilda Rosaura Gramajo de Arévalo~~
DIRECTORA



DEDICATORIA

A Dios, El universo, Los Arcángeles y Los Ángeles: Por darme la oportunidad y posibilidad de cumplir una de mis metas profesionales, por llenar de amor mi alma de sabiduría y paz.

A mi abuelo: Especialmente a mi papito Abelino Rosales, por plantar la semilla en mí por confiar y creer que cumpliría esta meta con la que te honro y tienes toda mi gratitud y agradecimiento de aquí al cielo.

A mis padres: Alicia Rosales y Jorge Morales, por su amor, por su dedicación, por su infinito apoyo y por estar en todo momento y a toda hora son los mejores padres de todo el universo.

A mis hijas: Gracias por su magia, por ser las mejores maestras de vida, por ayudarme a descubrir la capacidad infinita que tengo de amar. Me siento orgullosa de ustedes y a Sofí gracias por enseñarme a ser una maravillosa hermana. Las amó infinitamente.

A mi compañero de vida: Marco Antonio López desde el fondo de mi corazón y de mi ser, agradezco por tu amor, por tu grandísima paciencia y por estar siempre que te necesito. Te amo vida.

A mis hermanos y hermanas: A ustedes les estoy profundamente agradecida por estar siempre que las y los necesito principalmente a Lesly Morales y Madelyn Morales por apoyarme con el cuidado de mis hijas para que yo pudiera cumplir esta meta. A mis hermanos por su apoyo incondicional los y las amo.

A mi familia: A mis sobrinos por llenarme la vida y el alma de tanto amor, a mis abuelas, a mis tíos, a mis tías, a mis primas y primos por existir y porque en algún momento de la vida me dieron palabras de aliento para culminar con mis estudios.

A mis amigos y amigas: Gracias por enseñarme a disfrutar la vida desde la magia de la amistad, por las risas, las bromas, los llantos, los pleitos, por la lealtad, por enseñarme desde su experiencia vivida en carne propia.

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN | i |
| CAPÍTULO 1 | |
| TRABAJO SOCIAL Y METODOLOGIAS ALTERNATIVAS..... | 1 |
| CAPÍTULO 2 | |
| METODOLOGIA DEL COACHING | |
| 2.1 Antecedente de la metodología del coaching | 09 |
| 2.2 Características de la metodología | 11 |
| 2.2.1 Coaching..... | 11 |
| 2.2.2 Qué es el Coaching Ontológico..... | 12 |
| 2.2.3 El Coaching: definición y fundamentos | 13 |
| 2.3 Tipos de Coaching | 18 |
| 2.3.1 Empresarial..... | 18 |
| 2.3.2 Ontológico..... | 19 |
| 2.3.3 Educativo | 19 |
| 2.3.4 Deportivo | 20 |
| 2.3.5 Individual..... | 20 |
| 2.4 Características del Coaching..... | 21 |
| 2.5 Elementos del Coaching..... | 21 |
| CAPÍTULO 3 | |
| LA METODOLOGÍA DEL COACHING PARA LA ACTUACIÓN PROFESIONAL | |
| 3.1 Metodología del coaching..... | 23 |
| 3.1.1 El Coaching como competencia..... | 23 |
| 3.1.2 El Liderazgo y su relación con el coaching | 23 |
| 3.1.3 El Coaching en las organizaciones | 24 |
| 3.1.4 El proceso del Coaching | 25 |
| 3.2 Metodología del Trabajo Social | 26 |
| 3.2.1 Método de Trabajo Social de grupos | 29 |
| 3.3 Metodología del Trabajo Social y su relación con el coaching | 30 |
| 3.3.1 Aplicación del Coaching en las tutorías académicas..... | 36 |
| 3.3.2 El coaching educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo | 38 |

CAPITULO 4
DISCUSIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

| | |
|---|----|
| 4.1 Entrevistas a profesionales de Trabajo Social en ejercicio..... | 43 |
| 4.1.1 Funciones del trabajador social..... | 43 |
| 4.1.2 Resultados..... | 44 |
| 4.1.3 Limitantes..... | 46 |
| 4.1.4 Conocimiento sobre coaching..... | 47 |
| 4.2 Entrevistas a estudiantes de trabajo social..... | 48 |
| 4.2.1 Definición de trabajo social..... | 48 |
| 4.2.2 Conocimiento sobre metodologías alternas..... | 49 |
| 4.2.3 Conocimiento del coaching..... | 50 |

CAPITULO 5
CONOCIMIENTO DE APRENDIZAJES CURSO DE ACTUALIZACION
PARA PROFESIONALES DE TRABAJO SOCIAL SOBRE
METODOLOGÍA DEL COAHING

| | |
|-----------------------|----|
| 5.1 Presentación..... | 51 |
| 5.2 Objetivos..... | 52 |
| 5.3 Organización..... | 52 |
| 5.4 Contenido..... | 53 |
| CONCLUSIONES..... | 58 |
| RECOMENDACIONES..... | 60 |
| REFERENCIAS..... | 61 |

INTRODUCCIÓN

Es parte del quehacer profesional, la utilización de metodologías para la organización y el trabajo en equipo en las organizaciones de base como comités, grupos de mujeres, Cocode's, Asociaciones, los cuales han tenido la orientación profesional a través de método de Trabajo Social de Grupos, sin embargo en la actualidad existen otros espacios de intervención profesional que pueden ser muy bien trabajados por un profesional de Trabajo Social, ya que en empresas, asociaciones se demanda el fortalecimiento del trabajo en equipo como una estrategia para alcanzar mejores resultados.

La experiencia profesional para facilitar coaching a nivel individual, grupal y educativo, se considera importante rescatar la coincidencia que existe entre la metodología de coaching con la de Trabajo Social, por lo que esta investigación permitirá innovar el quehacer profesional.

Considerando la importancia de este tema, se desarrolló una investigación sobre el Coaching como una metodología alternativa que el profesional de Trabajo Social debe utilizar en su quehacer profesional, esto permitirá ampliar conocimientos y fortalecer las metodologías que se utilizan en la organización y formación de grupos.

Para el presente estudio se plantearon los objetivos siguientes:

Objetivo general: a) Analizar la aplicación de la metodología del Coaching en el quehacer profesional de Trabajo Social.

Objetivos específicos: a) Establecer las características de la metodología del coaching y su relación con la de Trabajo Social. b) Identificar los procedimientos de la metodología de coaching para el trabajo en equipo, c) Determinar las áreas de actuación profesional de Trabajo Social en donde se puede incorporar la metodología del coaching.

La investigación se realizó a través de encuestas a profesionales de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, a estudiantes de la carrera de trabajo social de la Universidad de San Carlos de Guatemala

El informe contiene cinco capítulos, los cuales se describen a continuación:

Capítulo 1, Trabajo social y metodologías alternativas del trabajo social; en este capítulo, se describen conceptos y categorías relacionadas con Trabajo Social y metodologías alternativas del Trabajo Social, con la finalidad de fundamentar el estudio. Capítulo 2, Metodología del coaching; en este apartado, se hace una presentación de los aspectos relacionados con la metodología del coaching, así como el procedimiento que se aplica para el fortalecimiento del trabajo en equipo.

Capítulo 3, La metodología del coaching para la actuación profesional; en este capítulo, se describirá los aspectos relacionados con la metodología del coaching y su relación con la metodología de Trabajo Social con grupos con el propósito de establecer cómo se puede incorporar en el quehacer profesional. Capítulo 4, Discusión y análisis de resultados; en este apartado, se describen los resultados de la investigación realizada y se presenta la información sobre el conocimiento que tienen las estudiantes y profesionales sobre la metodología del coaching.

Capítulo 5, Conocimiento de aprendizaje curso de actualización para profesionales de Trabajo Social sobre la metodología del coaching; en este capítulo, se presenta un programa de actualización que tiene como propósito formar como coach a profesionales de Trabajo Social.

Por último, se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones, las cuales responden a los objetivos de la investigación, así como los referentes teóricos que ha sustentado el presente estudio.

Con esta investigación, se pretende profundizar en la metodología del coaching y su relación con Trabajo Social, e incorporar este conocimiento como una posible metodología alternativa de aplicación, en el quehacer profesional, asimismo se constituye en una fuente de consulta y actualización profesional.

CAPÍTULO 1

TRABAJO SOCIAL Y METODOLOGÍAS ALTERNATIVAS

En este capítulo se hace una descripción de los conceptos y categorías relacionadas con Trabajo Social y metodologías alternativas del Trabajo Social, con la finalidad de fundamentar el estudio y reafirmar la orientación metodológica de la profesión.

1.1 Trabajo Social

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, el fortalecimiento y la liberación de las personas (Ander Egg 1995, p.296).

1.1.1 Principios del Trabajo Social

Reconocer el valor del ser humano como individuo, cualesquiera que sean sus circunstancias, condición, raza, religión, opinión pública o conducta y hacer lo posible por fomentar en el individuo un sentimiento de dignidad y de respeto propio. Respetar las diferencias entre los individuos, grupos y comunidades, tratando al mismo tiempo de conciliarlas con el bienestar común.

Fomentar el propio esfuerzo como medio para desarrollar en el individuo el sentimiento de confianza en sí mismo y su capacidad para afrontar responsabilidades. Promover oportunidades para la vida más satisfactoria en las circunstancias particulares en que se encuentran los individuos, los grupos o las comunidades.

Aceptar el deber profesional del trabajar en pro de la aplicación de medidas sociales, compatibles con principios y conocimientos de Servicio Social, acerca de los anhelos y las necesidades humanas, con el objeto de brindar a toda persona la posibilidad de hacer el mejor uso posible de sus medio y de sus propias aptitudes.

Respetar la índole confidencial de la relación profesional. Utilizar esta relación para ayudar a sus clientes (individuos, grupos y comunidades) a alcanzar un grado mayor de libertad y de confianza en sí mismo y no tratar de manejarlos para que adapten a un sistema preconcebido.

Hacer un uso responsable de la relación profesional con miras a promover, lo más objetivamente posible, el mayor bien para individuo y los mejores intereses de la sociedad. (Kisnerman 1970, p.76).

1.1.2 Metodología de Trabajo Social

Trabajo Social consta de tres metodologías para el quehacer profesional, las cuales son: individual y familiar, trabajo social comunitario y trabajo social con grupos la cual se describe a continuación:

1.1.2.1 Trabajo Social con Grupos

Es un método de acción socializante que se refuerzan los valores del individuo, ubicándolo en la realidad social que lo rodea para promover su cooperación y responsabilidad en una acción integradora en el proceso de desarrollo.

Una acción organizada con fines educativos promueve al ser humano por medio de la participación grupal, proporcionándole el sentimiento de ser miembro de una sociedad a la cual pertenece y respeta, con la que contribuirá para alcanzar mejores niveles de vida. La función del Trabajo Social de grupos está fundamentada en medidas correctivas, preventivas, rehabilitadoras y promocionales (Contreras 2006, p. 18)

1.1.3 Metodologías Alternativas del Trabajo Social

El profesional de trabajo social utiliza metodologías alternativas para ofrecer una atención amplia y que fortalezca las habilidades en su quehacer profesional.

1.1.3.1 Educación Popular

La Educación Popular es un enfoque filosófico y pedagógico, que entiende la educación como un proceso participativo y transformador, en el que el aprendizaje y la conceptualización se basan en la experiencia práctica de las propias personas y grupos participantes en procesos de formación.

Parte de la auto concienciación y comprensión de los participantes, son los factores y estructuras que determinan sus vidas, pretende ayudarles a desarrollar las estrategias, habilidades y técnicas necesarias para que puedan llevar a cabo una práctica orientada a la transformación de la realidad.

De esta forma, la educación se entiende como un proceso transformador en el que las propias personas participantes son los actores fundamentales. El proceso transformador se retroalimenta y redefine continuamente, en la medida que se avanza en el proceso de transformación:

- a) **Leer+**, reconocer críticamente la realidad y la propia práctica (personal y social),
- b) **Desaprender+**, desconstruir viejas prácticas y construir nuevas formas de actuar, tanto en lo personal como en la realidad social.

Características

Algunas características de la educación popular son las siguientes:

- a) La diversidad de corrientes de pensamiento en las que se ha inspirado (humanismo, cristianismo de base y teología de la liberación, marxismo, etc.)
- b) Su concreción práctica en un conjunto amplio y diverso de experiencias, así como el esfuerzo constante de conceptualización y profundización de sus fundamentos teóricos,
- c) La producción de nuevos instrumentos metodológicos y didácticos adecuados a los objetivos y la realidad de las personas a las que se dirige,
- d) La orientación consciente y permanente de su práctica educativa hacia el reforzamiento de los procesos

- organizativos de los sectores populares, y su contribución al desarrollo de nuevas formas organizativas (comunitarias, cooperativas, sindicales, etc.),
- e) La afirmación de la dimensión político-pedagógica de su intervención. [educativa.https://sites.google.com](https://sites.google.com)

1.1.3.2 Participativa

Consiste en hacer los proyectos de cooperación de tal manera que supongan para la comunidad donde se realiza un desarrollo más sostenible protagonizado por la propia población en consonancia con la democracia participativa.

A través de un proceso participativo, la comunidad y sus diferentes sectores sociales con intereses legítimos en un proyecto, programa o política de desarrollo, intervienen en ellos y van adquiriendo un protagonismo cada vez mayor en el análisis de su propia realidad, en la toma de decisiones y en la gestión de los recursos.

De esta manera se convierten en actores determinantes de su propio desarrollo y se potencia la capacidad política y económica de toda la comunidad local, incluyendo los sectores sin poder y con mayores niveles de pobreza, vulnerabilidad y exclusión social. El protagonismo de la ciudadanía en un proyecto de cooperación se tiene que dar lo antes posible, preferiblemente desde la identificación, y no esperar a poner en marcha las acciones o a evaluarlas.

Es importante, por tanto, hacer una identificación y planificación con metodologías participativas, pero enfocadas siempre a la continuidad de la aplicación de metodologías participativas también en las siguientes fases de ejecución y evaluación recopilado en: ongdcam.org/wp.../04/Metodologia-participativa-y-Cooperacion.pdf

1.1.3.3 Jugar por la Paz

La metodología lúdico-creativa ha sido difundida desde la década de los 80 por el Dr. Raymundo Dinello. En ella lo primordiales el desarrollo integral de la persona mediante el juego y la creatividad,

lo cual contribuirá a la formación de seres humanos autónomos, creadores y felices.

El juego, esta sencilla palabra representa un sin número de experiencias, descubrimientos, relaciones y sentimientos. Su valor es incalculable. Para quienes lo practican, la vida se hace más placentera; aquellos que lo menosprecian se deshumanizan; para quienes lo conocen y se les limita el derecho a jugar, la existencia resulta dolorosa. (Umaña, 1995:7).

La actividad lúdica o juego es un importante medio de expresión de los pensamientos más profundos y emociones del ser; lo que le permite exteriorizar conflictos internos de la persona y minimizar los efectos de experiencias negativas. Propicia el desarrollo integral del individuo equilibradamente, tanto en los aspectos físicos, emocionales, sociales e intelectuales, favoreciendo la observación, la reflexión y el espíritu crítico, enriqueciendo el vocabulario, fortaleciendo la autoestima y desarrollando su creatividad.

De acuerdo con Willi Vogt (1979:20): "El niño puede expresar en el juego todas sus necesidades fundamentales; su afán de actividad, su curiosidad, su deseo de crear, su necesidad de ser aceptado y protegido, de unión, de comunidad y convivencia". Se puede considerar el juego como sinónimo de recreación, que brinda a la persona la oportunidad de transformar la realidad en una forma placentera, produciendo en él alegría y bienestar.

El juego, desde el punto de vista individual o grupal, representa un excelente medio terapéutico, que permite al ser humano manifestar sentimientos acumulados de frustración, agresión, inseguridad, tensión, entre otros, en lugar de reprimirlos, contribuyendo así al fortalecimiento de su personalidad.

Por otra parte los juegos y juguetes creados por los mismos pueblos benefician las características étnicas y sociales del lugar, lo cual refleja y fortalece su propia identidad cultural. Seda (1973) y Céspedes (1987) coinciden en la idea de que la recreación reúne tres características primordiales: Voluntariedad: Implica que la recreación debe ser voluntaria y sin imposición alguna, surgiendo ésta por iniciativa propia. ·

Satisfacción inmediata y directa: Sugiere la idea de bienestar y gozo presentes en la actividad lúdica.

Autoexpresión: Corresponde a la idea de expresarse ante otras personas y frente a sí mismo, experimentando gozo al librarse de la rutina y el trabajo diario. Con respecto a los tipos de recreación, Zully Vega (1991) considera que ésta puede ser: Activa: Introduce a la persona como participante activo; así expresa directamente sus características mentales, emocionales y físicas. Ejemplos de estos tipos de recreación son: Culturales como la pintura y la música, y los físicos como los juegos y los deportes. Pasiva: La persona es un observador de la actividad recreativa de otros. Entre éstos se encuentran: Culturales como escultura y teatro, físicos como los espectáculos deportivos recopilado en: (www.waece.org/biblioteca/pdfs/d098.pdf)

1.1.3.4 Trabajo en equipo:

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común. En esta definición están implícitos los tres elementos clave del trabajo en equipo:

- a) Conjunto de personas: los equipos de trabajo están formados por personas, que aportan a los mismos una serie de características diferenciales (experiencia, formación, personalidad, aptitudes, etc.), que van a influir decisivamente en los resultados que obtengan esos equipos.
- b) Organización: existen diversas formas en las que un equipo se puede organizar para el logro de una determinada meta u objetivo, pero, por lo general, en las empresas esta organización implica algún tipo de división de tareas. Esto supone que cada miembro del equipo realiza una serie de tareas de modo independiente, pero es responsable del total de los resultados del equipo.
- c) Objetivo común: no debemos olvidar, que las personas tienen un conjunto de necesidades y objetivos que buscan satisfacer en todos los ámbitos de su vida, incluido en trabajo. Una de las claves del buen funcionamiento de un equipo de trabajo es que las metas personales sean compatibles con los objetivos del equipo.

En resumen, podríamos definir el trabajo en equipo como la acción individual dirigida, que al tratar de conseguir objetivos compartidos, no pone en peligro la cooperación y con ello robustece la cohesión del equipo de trabajo. La cooperación se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo común. Esto se observa cuando los componentes del equipo realizan actividades como las siguientes:

- a. Ofrecer nuevas ideas y proporcionar soluciones a las dificultades del equipo
- b. Interesarse por las ideas de otros y desarrollarlas
- c. Ofrecer información relevante y hechos contrastados
- d. Intentar coordinar las actividades de los miembros y clarificar las aportaciones de éstos.
- e. Evaluar los resultados del equipo

Cuando existe una incompatibilidad entre las metas personales y las del equipo, ocurre que los integrantes del equipo reducen la cooperación (no se esfuerzan, ocultan información, etc.).

Por otra parte, la cohesión es el grado de atracción que cada miembro del equipo siente hacia éste. Los equipos cohesionados se caracterizan porque tienen menos conflictos, y cuando éstos surgen, se encauzan y se resuelven de manera positiva, la comunicación es más fluida y todos los integrantes sienten que tienen la oportunidad de participar en las decisiones tomadas por el equipo. Esto refuerza la motivación.

Los componentes de un equipo cohesionado valoran su pertenencia y se esfuerzan por mantener relaciones positivas con los miembros de otros equipos.

Adquieren un sentido de lealtad, seguridad y autoestima por el grupo, que satisface sus necesidades individuales.

En los equipos cohesionados se observa que los miembros desarrollan una serie de actividades importantes para el mantenimiento del mismo. Se trata de una serie de comportamientos que mantienen el equipo como un sistema social que funciona, y que evita los antagonismos

emocionales y los conflictos. En un equipo efectivo, cada miembro favorece las relaciones interpersonales y aporta sus habilidades para trabajar juntos a lo largo del tiempo. Ejemplos de actividades de mantenimiento del equipo son:

- a. Animar, aceptar y mostrar acuerdo con las ideas de los demás, mostrando solidaridad
- b. Contribuir a armonizar las disensiones del equipo, reconciliando diferencias
- c. Expresar estándares de realización que ha de alcanzar el equipo o ha de usar en la evaluación del proceso del mismo
- d. Caminar con el equipo, estando de acuerdo en realizar las ideas de los otros
- e. Alentar la participación de todos y no sólo de unos pocos (www.eltrabajoenequipo.com/Definicion.htm)

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA DEL COACHING

En este apartado, se presenta los aspectos relacionados con la metodología del coaching, se describe desde los antecedentes así como el procedimiento que se aplica para el fortalecimiento del trabajo en equipo, esto con el propósito de establecer las coincidencias y diferencias con la metodología de Trabajo Social.

2.1 Antecedentes de la metodología del coaching.

La historia apunta hacia los siglos XV y XVI, cuando empezó a hacerse muy popular la ciudad húngara de Kocs, situada a unos 70 kilómetros de Budapest, (entre Viena y Pest). Kocs se convirtió en parada obligada para todos los viajes entre estas dos capitales. De esta manera se empezó a hacer muy común el uso de un carruaje caracterizado por ser el único provisto de un sistema de suspensión para dichos viajes. Además, destacaba por su comodidad frente a los carruajes tradicionales. Así comenzó a hablarse del kocsi szekér, o sea el carruaje de Kocsq símbolo de la excelencia. De esta forma, el término kocsi pasó al alemán como kutsche, al italiano como cocchio y al español como coche.

En serbocroata, se dice kocsikázik para designar la acción de dar un paseo en coche. Por tanto, la palabra coach (coche) es de origen húngaro. Designaba un vehículo tirado por animales para transportar personas, tal y como declara Luis de Ávila (Guerra de Alemania): «Se puso a dormir en un carro cubierto, al que en Hungría llaman coche» (Ávila L. 1598)

De la ciudad Kocs, se formó la palabra kocsi (pronunciada cochi). En una obra de Fonseca de 1569, «coche» aparece integrada en el léxico español, según atestigua el Diccionario de Autoridades (1729, s. v.).

Es así como la palabra «coach», derivado de «coche», cumplía la función de transportar personas de un lugar a otro. El coaching, de alguna manera, también transporta a las personas de un lugar a otro. Es decir, del lugar donde están, adonde quieren llegar. La

única distinción, dentro de esta analogía, es que el coach no es quien carga con el viaje, ni es responsable del rumbo y decisiones que el %conductor+ (cliente / coachee) tome a lo largo del proceso. Si bien esta analogía, propia del término coach desde sus orígenes e incluso de la práctica misma del coaching, nos resulta reveladora, no es suficiente para definir cómo se consolidó nuestra profesión.

Es por ello que a continuación describo sintéticamente las influencias que a lo largo de la historia del pensamiento de la humanidad han devenido y consolidado lo que hoy llamamos coaching. Resumen genealógico del coaching (Manifiesto personal sobre el coaching) Influencia de Sócrates La figura de Sócrates es la más referenciada cuando hablamos del origen del coaching.

Lo cierto es que así como él, los coaches %ayudamos a que nuestros clientes examinen sus vidas para que merezcan ser vividas+. Para conseguirlo, nuestra metodología se basa en el Arte de la Mayéutica, a través del cual nuestro cliente encuentra su verdad o la verdad (dependiendo de la visión de mundo propia del cliente), con una función práctica para su vida. Consideramos, así como Sócrates, que no existe el enseñar sino sólo el aprender, y éste surge sólo reconociendo que el conocimiento no está en el coach sino en los propios coaches (clientes).

En este sentido, el coaching, es un recipiente vacío donde mientras más %abierto+ sea el coaching, mayor lugar daremos al trabajo con el conocimiento propio del cliente. En caso contrario, el coaching será limitado y deficiente

Otra influencia propia de la filosofía Socrática, es que ayudamos a que nuestros clientes en ciertos momentos sean conscientes de sus incompetencias, para luego estar en mejor posición frente a la consecución de sus objetivos. Saber que no sabemos nada, es siempre un punto de partida imprescindible de la buena práctica del coaching. También, reconocemos la importancia de no confundirnos con los %coaches sofistas+ de nuestro tiempo (que utilizan la persuasión por la persuasión y venden éxito y fama incondicionalmente).(www.n-accion.es/docs/pdf/articulos/historia-del-oaching.pdf)

En los años 80 el coaching comienza a difundirse tal como lo conocemos hoy en día, lleva más de 25 años de presencia y práctica en todo el mundo. A partir de entonces, el coaching comienza a consolidarse como una metodología con identidad propia.

Como parte los estudios realizados en el tema del coaching se puede mencionar en el año 2012 el trabajo de investigación de la alumna Carmen Isabel López de, la carrera de Psicología Industrial Organizacional, la cual abordó el tema de %eficiencia de una capacitación sobre coaching en el estilo de liderazgo de los Jefes de área de una empresa azucarera de la Costa Sur, en este estudio se estableció el estilo de liderazgo de los jefes de una empresa azucarera como era antes y después de recibir una capacitación sobre coaching.

En el 2014 el estudiante de Juan Antonio Mérida de Psicología Industrial de la Universidad Rafael Landívar realizó una investigación sobre %eficacia de un programa de capacitación de coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral de los Jefes y Supervisores de ventas en una empresa distribuidora de bebidas carbonatadas+ la cual hacía referencia sobre el máximo desempeño se descubre y refleja el buen liderazgo de jefes y supervisores sobre todo en las buenas actitudes y aptitudes de sus subordinadas este se logra a través de la capacitación eficaz de coaching.

2.2 Características de la metodología

El coaching es una metodología que contribuye a la potencialización de las habilidades, los dones y talentos de las personas con quien se trabaja. El coaching tiene normas, reglas definidas para brindar un servicio basado en el respeto y la responsabilidad que se merecen las personas a quienes se atiende.

2.2.1 Coaching

El coaching es producto de una conjunción de conocimientos adquiridos a lo largo de la historia del pensamiento, en relación estrecha con el desarrollo del potencial de los seres humanos.

Es una metodología de aprendizajes, una conversación entre un coach y un coacheé, en un contexto productivo y orientado a resultados.

Coach es un vocablo inglés que significa tutor. Deriva del francés coche que a su vez deviene del húngaro kocs.

Promueve el incremento de la conciencia sobre el impacto que nuestro accionar tiene en la propia vida y en los diferentes sistemas en que interactuamos.

El trabajo del coach es acompañar a las personas a manejar su propio aprendizaje, maximizar su potencial y desarrollar sus competencias, para que se conviertan en las personas que pueden llegar a ser.

Era una palabra utilizada para designar un vehículo de cuatro ruedas que transportaba personas.

En el ámbito organizacional se utiliza como herramienta de precisión para lograr altos índices de desempeño personal y laboral. Es un enfoque integrado que permite establecer relaciones sinérgicas entre los objetivos personales, los del equipo de trabajo y los de la empresa.

Tradicionalmente se asocia con los deportes. Hoy día, el Coaching se aplica en todos los aspectos de la vida en los negocios, en el desarrollo de proyectos personales y profesionales.

2.2.2 Qué es el Coaching Ontológico:

Una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad. Uno de los postulados que lo caracterizan es que el lenguaje no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad.

El Coaching Ontológico es una dinámica de transformación mediante la cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan

y optimizan sus formas de estar siendo en el mundo. Se presenta como una conversación que crea una nueva cultura y no como una técnica dentro de la cultura subyacente.

En un proceso de Coaching Ontológico el crecimiento ocurre en el dominio del ser, a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar, donde las personas y los equipos interrumpen sus patrones de conducta y comportamiento habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y pro actividad; generando competencias emocionales, del hacer, del pensar y de la comunicación.

El Coaching Ontológico es un proceso fundamentalmente liberador del sufrimiento y de las creencias condicionantes que nos limitan. Nos conecta con nuestros recursos y con nuestra capacidad de intervenir, logrando mayor bienestar y efectividad en el logro de los resultados que nos importan.

El Coaching Ontológico desarrolla la actitud y la aptitud para generar nuevas ideas, para crear nuevas posibilidades, para descubrir nuevos significados, para inventar nuevos caminos, para encontrar nuevas conexiones, ya sea en el nivel individual o en el social. Es poder "soltar" lo seguro-conocido, para iniciar un "viaje" a la región de lo "aún no explorado", para atreverse a diseñar un porvenir acorde a nuestras inquietudes.

El Coaching Ontológico es una disciplina que nace como un intento de hacernos cargo de las paradojas que tenemos en las organizaciones actuales. Alta efectividad junto a altas dosis de sufrimiento; especialización técnica junto a entornos de trabajo tomados por la desconfianza; altas posibilidades tecnológicas y de recursos para enfrentar el futuro junto a resignación.

2.2.3 El Coaching: definición y fundamentos

Aunque existe una creencia generalizada de que el término coaching es un anglicismo, por provenir de un vocablo de la lengua inglesa, tal creencia resulta ser falsa, pues desde el punto de vista etimológico, el término surge entre los Siglos XV y XVI en Hungría,

específicamente en la ciudad de Kocs, donde la creación de un transporte con suspensión y gran comodidad, sobre todo si se les comparaba con los tradicionales, dio origen al término *Kocsiszeker*, el cual era símbolo de excelencia entre las personas que de manera común se trasladaban hacia otras rutas turísticas de la época. Dicho término podría traducirse como *carruaje de Kocs* y constituye el primer antecedente del término Coach que se conoce en la actualidad (Ravier, 2005).

En este contexto es pertinente señalar que el término Coaching, conserva en gran medida, parte de su significado originario, referido al transporte cómodo de una persona, pues como lo señala Bou (2007): El Coaching actualmente, también transporta a las personas de un lugar a otro, de donde están hoy, a donde les gustaría estar mañana, siendo el coach, simplemente un facilitador de este viaje, un acompañante de lujo en ese provechoso camino, pero nunca el máximo responsable de las decisiones que se van tomando, ni Sapiens. (Revista Universitaria de Investigación, Año 9, No. 2, diciembre 2008 225)

El coaching educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo, quien asume la pesada carga de cada paso (p. 13).

Al analizar la cita anterior, puede notarse que el coaching, si bien es cierto que permite a la persona interesada obtener ayuda y asesoramiento oportuno en un determinado momento, no la exime de la responsabilidad de la toma de decisiones y el desarrollo de las actividades requeridas para asegurar el éxito. Pues su finalidad como lo señala Whintmore (2003) es mejorar el rendimiento de las personas, para lo cual busca liberar su potencial y así incrementar sus posibilidades de éxito a través de los factores que pueden potenciarlo y del estímulo de su capacidad de aprender a aprender.

Desde esta perspectiva y con atención en lo señalado por Bou (2007 p.11) el coaching puede definirse como un proceso *no* sistemático de aprendizaje, focalizado en la situación presente y orientado al cambio, en el que se facilitan unos recursos y unas herramientas de trabajo específicas, que permiten la mejora del desempeño en aquellas áreas que las personas demandan.

Dicho proceso por su naturaleza educativa se sustenta en una serie de principios y valores que aplicados de manera conveniente, podrían ayudar a incrementar el éxito de los participantes en situaciones de enseñanza y aprendizaje. En este orden de ideas Ravier (2005) sostiene que el coaching se sustenta en las teorías socráticas y en la aplicación de la mayéutica (pregunta sistemática) y dialéctica como métodos para poder buscar y descubrir las respuestas por sí mismos.

En este sentido, el Coach (quién pudiera ser representado en el contexto educativo por el profesor o tutor), tiene claro que el conocimiento no está en él, sino en sus coaches. Es por ello que la técnica del coaching se fundamenta según Ravier (2005 p. 30), en la paradoja socrática en la cual entran en aparente contradicción dos elementos fundamentales, ya que por una parte: %no podemos confiar en nuestro propios conocimientos, pues muchos de ellos no tienen base racional (fundamento o razón de ser)+y, por la otra, %el conocimiento verdadero se encuentra en nosotros, si lo buscamos mediante las preguntas correctas+.

En este contexto el coach o tutor debe tener claro que el ejercicio del coaching requiere de su parte, de la adhesión a una serie de valores fundamentales que hagan posible el avance de los coaches. Dichos valores se relacionan con la honestidad, el respeto a las ideas ajenas, la tolerancia, la paciencia, la solidaridad, la comprensión y la humildad, entre otros.

El coaching educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo.... Los planteamientos realizados en los párrafos anteriores son de particular interés para el presente artículo, pues permiten evidenciar las posibles aplicaciones del coaching en el campo educativo en general y en la tutoría de los trabajos de investigación en particular, así como las posibilidades de uso del coaching como una estrategia orientada al desarrollo y la consolidación de competencias investigativas en los participantes.

Principales características que debe tener el Tutor que desea actuar como un Coach en el Desarrollo del Proceso Investigativo de acuerdo con lo sostenido por Bou (2007) aunque de manera inicial el coaching fue aplicado de forma sistemática en el ámbito deportivo en los Estados Unidos, desde hace unos veinte años, aproximadamente, esta estrategia

se ha ido desplazando progresivamente a diversas áreas del quehacer humano, dentro de las que pueden mencionarse: el sector empresarial, la psicología y la educación. Según este autor, su aplicación al entorno educativo es relativamente reciente pues data de finales de la década de los noventa.

Sin embargo, ya se han establecido algunos principios de interés para la aplicación del coaching educativo. Seguidamente se presenta, una síntesis sobre las características que debe poseer un coach educativo, con base en los planteamientos realizados por autores como Bou (2007), Ravier (2005) y Whintmore (2003), entre otros.

En todo caso, la aplicación del coaching como estrategia en el contexto educativo de la tutoría de trabajos de investigación, requiere por parte del coach-tutor de las siguientes cualidades, saber escuchar y atender, de acuerdo con lo señalado por Bou (2007), esta es una de las cualidades principales que debe tener el coach-profesor/tutor de investigación, ya que esta competencia constituye uno de los principales elementos desencadenantes en el participante-investigador de la motivación y confianza en la guía del coach.

Por su parte, el tutor que funge como coach, debe tener conciencia de que alguna deficiencia en la capacidad de escuchar y atender a los planteamientos del participante puede ocasionar problemas de comprensión que lo lleven a sugerir un curso de acción poco conveniente que conlleve en sí mismo a la obtención de un resultado poco productivo. 228 Sapiens. Revista Universitaria de Investigación, Año 9, No. 2, diciembre 2008 José Humberto Lárez H. 2.

Ofrecer una disponibilidad, de manera tal que el participante pueda acceder como lo señala O`Connor y Lages (2005) a la ayuda requerida para que pueda hacer frente a la situación que así lo demande a través del uso de sus propios recursos y no de soluciones pre-elaboradas que partan del coach.

Pues su función en definitiva no es resolver los problemas del participante, sino ayudarlo a hacerse consciente de las pistas que posee para alcanzar los objetivos y metas que se ha trazado. Saber hacer su trabajo, el cual es en definitiva trabajar un problema presente, bien delimitado y con un objetivo a la vista suficientemente atractivo y realista,

para movilizar la motivación del investigador. Ser competente, lo cual requiere un conocimiento del entorno y de la tarea que realiza el participante.

Es así como un coach de investigación debe tener experiencia investigativa. Tener buen ánimo y una actitud mental positiva, pues en definitiva un coach es un líder y como lo señala O'Connor y Lages (2005) debe tener tres atributos principales: habilidad, conocimiento y servir de ejemplo. En opinión de este autor un buen coach se convierte cada vez más en la persona que quiere ser, se siente cómodo consigo mismo, tiene sus sueños, sus objetivos y sus valores y trabaja todos los días con ellos+(p. 199-200).

Tener una metodología de trabajo precisa que le permita alcanzar una visión clara del problema planteado por el participante, así como las diversas opciones posibles que podrían constituir cursos de acción para potenciar el poder creativo, la autonomía y la toma de decisiones conscientes para el logro de las metas preestablecidas. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación, Año 9, No. 2, diciembre 2008 p. 229

El coaching educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo.... En todo caso, el tutor que actúa como coach debe tener conciencia clara de que su acción debe estar orientada a acompañar al participante en el desarrollo de un proceso que le permita: (a) la toma de conciencia progresiva sobre sus capacidades investigativas y potencial creativo; (b) la toma de decisiones acertadas y con responsabilidad para el logro de sus metas (culminar de manera exitosa y en el tiempo previsto su trabajo especial de grado); (c) la búsqueda y logro constante de su desarrollo personal y profesional; (d) el fortalecimiento de sus habilidades sociales y de automotivación; (e) la materialización del pensamiento en acciones concretas que contribuyan al logro del éxito; (f) la autonomía personal del participante; y (g) la adaptación de la persona al medio físico y social en el cual le corresponde desenvolverse.

Como puede observarse el coaching, constituye una estrategia con un amplio conjunto de atributos, plausibles de ser utilizados para potenciar el éxito de los participantes en el desarrollo de sus actividades investigativas inherentes al desarrollo-culminación de su trabajo de grado, al combinar la acción del tutor que actúa como coach, con el

estímulo del potencial creador y la automotivación del participante, para el logro de una de sus metas fundamentales como es la obtención del grado de magíster, en la mención seleccionada para cursar sus estudios de postgrado.(Larez H. 2008 p. 7-9).

2.3 Tipos de Coaching

Mora (2004) cita 3 tipos de Coaching, a continuación se mencionan:

2.3.1 Empresarial:

El directivo de las empresas hoy día es visto como el líder, el conocedor, el experimentado, dicho papel es una pesada carga que deberá llevar y aceptarla como un reto.

Una vida tan agitada como es la de este siglo XXI, en donde la casa es vista como el lugar en donde se duerme y ve televisión, en donde el trabajo es demandante y las jornadas de trabajo se vuelven intensas, sobrepasando los horarios de salida, en donde se convive mucho más tiempo con el personal a cargo, los compañeros o con el jefe, en donde se desembocan distintas emociones, en donde el individuo busca poder compartir más allá que el solo trabajo mismo, es por ello que el trabajo del líder se vuelve fundamental a la hora de liderar su equipo de colaboradores, el mismo lleva la tarea de promover de una u otra forma las diferentes actividades que el ser humano desempeñaría, sin descuidar los objetivos que el trabajo le exige.

Si bien es cierto en los planes de capacitación siempre se requiere de los llamados cursos de motivación para el personal, no se discutirá en este estudio si la motivación es intrínseca o extrínseca, pero lo que sí es relevante es como el líder puede promoverla al máximo y lograr un clima adecuado para que fluya sola.

Mora (2004), menciona que el coaching empresarial le da un enfoque al liderazgo de tal forma que sea transformador, desarrollando las competencias necesarias para llevarlo a cabo y con esto poder afrontar de una forma estratégica el liderar personas, grupos y organizaciones, con el objetivo último de superar los niveles de desempeño y satisfacción.

2.3.2 Ontológico:

Una disciplina que aporta una manera diferente de interpretar a los seres humanos, su modo de relacionarse, de actuar y de alcanzar los objetivos que se proponen para sí mismos, para sus empresas y para la sociedad. Uno de los postulados que lo caracterizan es el lenguaje no sólo describe la realidad, sino que por medio de él se genera la realidad.

El coaching ontológico es una disciplina de transformación mediante la cual las personas y organizaciones revisan, desarrollan y optimizan sus formas de estar siendo en el mundo. Se presenta como una conversación que crea una nueva cultura y no como una técnica dentro de la cultura subyacente.

En un proceso de coaching ontológico el crecimiento ocurre en el dominio del Ser, a través de un aprendizaje transformacional que cuestiona con respeto los modos tradicionales de percibir e interpretar, donde las personas y los equipos interrumpen sus patrones de conducta y comportamiento habituales, para comenzar a operar con mayor creatividad, protagonismo y proactividad; generando competencias emocionales, del hacer, del pensar y de la comunicación. (Olalla, J. 1990)

El coaching ontológico por su metodología y su aplicación en el Ser de las personas es aplicable para trabajo social individual y familiar, brindar una atención que potencialice las habilidades y destrezas de las personas que el profesional en trabajo social atiende.

2.3.3 Educativo:

El coaching educativo es el ~~liderazgo~~ liderazgo educativo+ según la profesora Jay Robertson de la universidad de Waikato, Nueva Zelada, es una expedición compartida que busca mejorar las experiencias educativas, en el que todos los miembros de una institución educativa o de una organización que aprende, puede y debe construir responsablemente. El liderazgo educativo

maximiza el potencial de los individuos involucrados en el proceso educativo.

Un líder educacional es todo aquel miembro de una comunidad educativa (en cualquier rol), que contribuye a la creación de la energía total requerida para mejorar el aprendizaje.

Los rasgos de un líder educacional deberían ser, entre otros:

- Construir capacidades para compartir metas y visiones
- Construir relaciones fuertes, trabajo colaborativo y alianzas
- Enfocarse en la auténtica educación democrática
- Comprender y liderar el proceso de cambio
- Encontrar nuevos enfoques de hacer y de ser

Y es desde este enfoque hacia el liderazgo en donde podemos encontrar un punto de llegada nutritivo para el coaching. Con métodos de coaching podemos construir liderazgos educacionales.

El Coaching educativo por su metodología democrática y como potencializa a las personas los docentes pueden utilizarla para fortalecer a los estudiantes de trabajo social desde el aula al momento de impartir los diversos cursos.

2.3.4 Deportivo:

Es el originario de donde nació el coaching, hoy en día se sigue utilizando como la herramienta más sofisticada y eficiente en el entrenamiento de deportistas de alto nivel. Desde tenistas, golfistas, esquiadores, etc. utilizan al coach.

2.3.5 Individual:

Está dirigido a personas individuales interesadas en mejorar alguna competencia, solventar un problema o dar rumbo a su vida. Es de carácter personal, y es el propio individuo quien toma la decisión de acercarse al coach.

Hay dos modelos que son los más frecuentes.

- a) Coaching de desempeño: Cuando se desea alguna mejora concreta, de alguna habilidad o competencia.

- b) Coaching de propósito: Cuando se desea un cambio más profundo, global, dar dirección, sentido a la vida, sentido de misión o alinear las creencias y valores con nuestra realidad.

2.4 Características del Coaching

Como otras teorías, el coaching también posee características que lo diferencian de otras corrientes de dirección de personal, Hendricks en 1996 citado por Evies, Hernández y Martínez (2006) las describe así:

- a) La Claridad: Un coach se asegura de la claridad de su comunicación, de otra forma las personas comienzan a fallar o no hacer nada, o peor aún, comienzan a asumir lo que debe hacerse, lo que produce costos innecesarios.
- b) El Apoyo: Significa proporcionar soporte al equipo, aportando la ayuda que necesitan bien sea esta, de carácter informativo, material o simplemente que alguien los escuche.
- c) Construcción de Confianza: Permite que las personas de su equipo sepan que usted cree en ellas y en lo que hacen.
- d) La Mutualidad: Compartir una visión de las metas comunes.
- e) La Perspectiva: Comprender el punto de vista de la gente que está a su cargo, el realizar las preguntas necesarias para involucrarse con ellos.
- f) El Riesgo: Es hacer saber a los miembros del equipo que los errores no van a ser castigados con el despido, siempre y cuando todo el mundo aprenda de ellos.
- g) El Respeto: Implica la actitud percibida por el supervisor o gerente, hacia los individuos que guía.

El coaching, por tanto, es una herramienta de gestión para las empresas y para el que lo realiza, una técnica de desarrollo personal. En cualquier caso, los resultados deben ser apreciables tanto en el desarrollo diario de las actividades, como en la vida del sujeto en general.

2.5 Elementos del Coaching

En el artículo especializado que hiciera Alvarez (2004) mencionó los siguientes:

- a) Valores: El coaching tiene valores fundamentales subyacentes que ya han sido discutidos. Si no, se convierte simplemente en una serie de trucos conductuales o algunas técnicas de comunicación interesantes.
- b) Resultados: El coaching es un proceso orientado a resultados y que tiene como consecuencia la mejora continua del desempeño, ya sea individual o grupal.
- c) Disciplina: El coaching es una interacción disciplinaria, a fin de lograr la meta de la mejora continua; un coach debe ser lo suficientemente disciplinado como para crear las condiciones esenciales, aprender, desarrollar y utilizar las habilidades críticas.

La importancia del coaching en la empresa da cabida al potencial del empleado para dar resultados a la empresa.

CAPÍTULO 3

LA METODOLOGÍA DEL COACHING PARA LA ACTUACIÓN PROFESIONAL

En este capítulo, se describirá los aspectos relacionados con la metodología del coaching y su relación con la metodología de Trabajo Social con grupos con el propósito de establecer cómo se puede incorporar en el quehacer profesional.

3.1 Metodología del coaching

La metodología de coaching es aplicada para fortalecer las habilidades de los coacheé (cliente) en un espacio productivo y de crecimiento a través de preguntas poderosas o generadoras. Coaching cuenta con normas y reglas claras que un coach debe saber para su aplicación.

3.1.1 El coaching como competencia

Bajo la premisa de que lo único constante en esta vida es el cambio, los retos están siempre presentes, como lo menciona Murcia (2004) que surgen disciplinas de Liderazgo+, acordes a las necesidades de Dirección, algunas son: empowerment, mentoring y coaching.

Sobre este último se basará las siguientes referencias, que como Cardona citado por Murcia (2004) lo mencionó: **El Coaching es una competencia directiva que permite a los mandos desarrollar el potencial de sus colaboradores+**. Es por ello que el liderazgo posee una nueva herramienta o competencia el **Coaching+**, mismo que le ayudará a lograr su objetivo, que como ya se mencionó en párrafos anteriores, es el de pretender la influencia sobre los seguidores para logra un objetivo.

3.1.2 El Liderazgo y su relación con el Coaching

Lussier (2002) comenta: El coaching consiste en dar retroalimentación motivacional para mantener y mejorar el desempeño. La idea principal de este enunciado es explotar las fortalezas del empleado y reducir sus debilidades. Y es acá en

donde existe dicha conexión pues apoya al líder a concentrarse en los objetivos, ayudando también a desarrollar su capacidad de comprensión interpersonal y su sentido común, así como mejorar la calidad de vida de sus empleados.

Acertadamente Lussier crea la relación Coaching / Liderazgo, puesto que el líder tiene la responsabilidad de guiar a sus seguidores, por ello debe apropiarse de las herramientas que le permitan conseguir dicho fin, tal como uno de los fines principales del coaching, que es la mejora del desempeño.

3.1.3 El Coaching en las organizaciones

Según Evies, Hernández y Martínez (2006) el Coaching está siendo aplicado cada vez más en las empresas y organizaciones de todo tipo. La intervención de un coach profesional, en grupos de trabajo o en trabajo personal sobre los directivos, está transformándose rápidamente en una ventaja competitiva de la organización.

Razones por las cuales el coaching es importante en las empresas:

- a) Facilita que las personas se adapten a los cambios de manera eficiente y eficaz.
- b) Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.
- c) Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.
- d) Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación en los sistemas humanos.
- e) Predispone a las personas para la colaboración, el trabajo en equipo y la creación de consenso.
- f) Destapa la potencialidad de las personas, permitiéndoles alcanzar objetivos que de otra manera son considerados inalcanzables.

En el mundo de hoy no tenemos límites técnicos, sino que tenemos límites paradigmáticos. Estamos ciegos respecto de muchas de las grandes cosas que nos limitan, por lo que no somos capaces de

observar por qué tenemos los mismos problemas en forma recurrente.

En las compañías en las que trabajamos el tema del cambio, no buscamos sólo mejorar, sino transformar la cultura realmente y cambiar las conversaciones que la gente tiene para que no se quede atrapada en las historias que hacen que se siga haciendo siempre lo mismo. Es común ver en las organizaciones, como seres humanos que la componen, que cuando no consiguen el resultado que quieren, arman una "historia" que justifique no producir los resultados.

El coaching está focalizado en los resultados, pero para los entrenadores lo que importa es la gente, porque son ellos quienes producen los resultados. El poder en una relación de coaching no está en la autoridad del entrenador, sino en el compromiso y la visión de la gente.

3.1.4 El proceso del coaching

El proceso de coaching según Durán, Álvarez y Partners (2008) parte de la premisa que el coachee (persona que recibe el coaching) es esta misma la que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta.

El Coach no enseña, al contrario facilita al Coachee métodos para que aprenda de sí mismo. Por concerniente este proceso requiere básicamente según Durán, Álvarez y Partners (2008) 5 pasos:

- a. Observar: La observación será fundamental para que el Coachee encuentre soluciones. Al establecer nuevos puntos de vista, y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el individuo podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.
- b. Toma de conciencia: La observación permite la toma de conciencia, básicamente acerca de nuestro poder de elección. El Coach centrará al coachee en las elecciones

que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.

- c. **Determinación de objetivos:** Es esencial para todo proceso de Coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá de guía para la toma de decisiones y acciones, forma sostenida en el tiempo. El Coach acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.
- d. **Medir:** En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado. Esto permitirá tomar acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.
- e. **Acción comprometida:** Todo proceso de Coaching concluye con una acción comprometida alineada con el plan de acción establecido previamente entre el Coach y el cliente.

El coach debe dar un proceso de acompañamiento para que los coaches construyan su propio conocimiento e implementen estrategias que permitan cambios positivos en su desempeño laboral.

3.2 Metodología de Trabajo Social

Para esta investigación y fundamentando como la metodología del coaching puede incidir en la actuación profesional, se hace referencia a la tesis Barreto, Benavides, Gordillo Garavito (2003) p. 33-40 que hace énfasis en los referente conceptual para la comprensión de metodología y métodos de Trabajo Social.

La **metodología** es una investigación sistemática y una formulación de métodos que deben utilizarse en la investigación científica; puede considerarse como una pauta de la lógica o una versión técnica de ésta. El **método** es el modo sistemático y general de trabajar, especialmente para lograr verdades científicas; manera especial de trabajar en el campo de la ciencia.

De acuerdo con lo anterior, la **Metodología es entendida como un concepto global referido al estudio del Método (o de los métodos)** desde un proceso sistemático en el cual se adquieren modos y formas de conocimiento; el **Método es considerado como el camino** para obtener un fin de manera ordenada, desde un conjunto de reglas. Para la sociología y la psicología hacen referencia a lo plural es decir a diferentes métodos no a uno solo; se infiere que **en la filosofía se utiliza el método para pensar mientras que la sociología y la psicología lo diversifican en los métodos para pensar y los métodos para actuar.**

Ya específicamente desde **Trabajo Social** vari@s autor@s se han referido a los dos términos, desde los **procesos de conocimiento, de acción y transformación social**. El espectro de análisis trasciende el nivel cognoscitivo que ha caracterizado los conceptos, en otras disciplinas.

En el siguiente aspecto, divers@s autor@s que han escrito desde y para Trabajo Social, evidencian algunas similitudes y diferencias en las formas como se han concebido los conceptos de Metodología y Método. La información se organiza intencionalmente de forma cronológica, para dar cuenta de avances en la reflexión. (Revista tendencias y retos No, 12 octubre 2007)

De algún modo l@s diferentes autor@s tienen puntos de encuentro en cuanto a **metodología**: en las características principales la definen como **ciencia o teoría que permite el estudio de los métodos** y desde ellos, la transformación de la realidad; Ander Egg incluye la participación de los sujetos sociales como uno de los componentes de la intervención.

En el libro **Metodología del Trabajo Social**, Ander Egg, (1982) define la metodología como conjunto de operaciones para conocer y actuar; comenta que la metodología y práctica del Trabajo Social son una técnica social, con cuatro componentes o fases: estudio, programación, ejecución y evaluación; a ellos corresponden métodos y técnicas de: investigación, programación, ejecución y evaluación; retoma aportes de la administración, que para la profesión fueron rescatados cuando se cuestionaron los llamados métodos clásicos.

Destaca el carácter participativo y procesual. El concepto de método, según Ander Egg, tiene una fuerte inclinación a lo preestablecido.

Para Lima Boris (1983) la metodología ordena operaciones cognoscitivas y prácticas en la acción racional profesional (racionalidad, concepto de la modernidad). Reconoce que los métodos caracterizan una profesión y su relación con propósitos y estrategias sociales.

Mendoza María del Carmen, (1990) quien escribe más recientemente, relaciona la metodología con opciones teóricas, visiones ideológicas y proyecciones al futuro, tiene en cuenta las condiciones de posibilidad (el análisis de contexto), situación que le da un nuevo matiz al concepto, ya no centrado exclusivamente en la racionalidad. Para ella el método ya no consiste solo en una aplicación mecánica, sino también en un descubrimiento de **lo social**, en lo que se interviene.

Para Zamanillo Teresa el método es una concepción intelectual que lleva una serie de operaciones y distingue entre métodos de actuar, métodos de pensar y método aplicado, desde el cual se sigue la secuencia tradicional de conocer, indagar, investigar para luego transformar. Concibe el método como un instrumento para alcanzar un fin inscrito necesariamente en lo teórico, lo ideológico, el objeto de estudio y el procedimiento, que le dan soporte y dirección.

Barreix habla de las implicaciones lógicas y epistemológicas de la metodología; destaca que **además de disciplina, se puede entender como un proceso** en el cual se encuentran **los métodos intervinientes**, que son específicos del Trabajo Social; dentro de ellos explícita los que permiten actuar y sistematizar.

Recientemente Natalio Kisnerman, retoma el concepto de metodología desde la psicología construccionista: lo teórico y lo técnico como componentes articuladores de una disciplina; en la definición de método introduce el concepto de proceso, en relación con la transformación y construcción del objeto, como resultado de la experiencia, expresada en la interacción entre teoría y práctica.

Se evidencia en este autor, al igual que en Teresa Zamanillo, la necesidad de sustentar el método en lo teórico. De otra parte, identifica en la historia de Trabajo Social, **la confusión de métodos (caso, grupo y comunidad) con procesos (investigación, planificación, supervisión y administración).**

Cifuentes y otras autoras hacen referencia a los desarrollos metodológicos (concepto más amplio), que relacionan con la intervención profesional; en cuanto a la **metodología** destacan el carácter de **estrategia general** que confiere orden, estructura a la intervención, agrupa principios teóricos, metodológicos y métodos para conocer o actuar.

La Universidad de Antioquia propone la metodología como estudio de los métodos. Desde la perspectiva profesional, la manera como se desarrolla el proceso de intervención; destaca en la definición, los métodos relacionados con la producción de conocimiento.

Este rastreo permite evidenciar que los conceptos de Metodología y Método se han complejizado: se trasciende a una mirada eminentemente racional,

para asumir enfoques sistémicos y complejos que permiten entender la multidimensionalidad de estos conceptos.

Por otra parte, en el abordaje de las metodologías de Trabajo Social, además de métodos, se han hecho referencias a **modelos**. El Colombiano Jorge Torres relaciona los conceptos de metodología, métodos y modelos metodológicos. Afirma que en la profesión los métodos son tomados como **modelos de intervención empírica** que orientan una práctica asistencialista, preventiva y promocional. Pareciera que para el autor los modelos se conforman por metodologías y éstas a su vez por métodos; es decir, que el concepto de modelo tiene un carácter más amplio.

Los **modelos de intervención** se entienden como esquemas de Referencia, conjunto de argumentos esenciales que determinan y delimitan lo más importante al referirse a una teoría, al introducirse en las ciencias sociales; se refieren a una función orientadora a partir de la realidad para construir conocimiento, que requiere de análisis y descripción del entorno donde se desenvuelva el ser humano, esto permite la intervención del/a Trabajador/a Social:

El Trabajo Social ha buscado en el transcurso de su historia, sobre todo en aquellos países en donde tiene una más larga tradición, elaborar **modelos para la práctica, cumpliendo una mediación** entre las Ciencias Sociales y la propia praxis. Dal Para Ponticelli considera a los modelos como instrumentos necesarios para la investigación, que sugieren los datos necesarios con el fin de dar una orientación de cómo se va a realizar el análisis de la realidad, a partir de estos.

3.2.1 Método de Trabajo Social de Grupos

Es uno de los tres métodos clásicos de la profesión a través del cual, utilizando la situación de grupos, se ayuda a que los individuos miembros de un grupo puedan satisfacer sus necesidades psicosociales y progresar desde el punto de vista emotivo e intelectual, de modo que puedan alcanzar los objetivos del grupo y contribuir a un mejor funcionamiento de la sociedad (Ander-Egg, 1995, p.3119).

El método de trabajo social es aplicado debido a que conjuntamente con el grupo de mujeres de identificaron, priorizaron y se realizó la cogestión de insumos, instructoras e instalaciones para desarrollar las diferentes capacitaciones, tanto para elevar la autoestima y liderazgo, como en conocimientos, capacidades, destrezas y habilidades en oficios para una

inserción laboral y/o oportunidades de generar ingresos familiares, a pesar de que este método es flexible y dinámico, debido a que permite la participación de mujeres con diferente personalidad, forma de pensar, pero también orienta y permite el consenso y bienestar de todas las integrantes del grupo de mujeres.

Cada uno de los aspectos mencionados con anterioridad, permite tener una visión en general de los aspectos relacionados con la metodología de Trabajo Social, y como esta es fundamental para el desarrollo de la profesión, además esta es la que permite orientar a través del método, técnicas e instrumentos la parte operativa de la profesión y debe estar íntimamente relacionada con la actuación para la resolución de una problemática social en un contexto determinado. Sin embargo es importante considerar que tiene vinculación directa con la metodología de coaching ya que utiliza métodos, técnicas e instrumentos que orientan su accionar en equipos de trabajo.

3.3 Metodología de Trabajo Social y su relación con el coaching

Según el Dr. Castillo sf. sp. Esta conferencia se titula *Coaching Sistémico co-aplicado en el Trabajo Social hasta el infinito y más allá*. Hasta el infinito y más allá es el lema de una película de dibujos animados, *Toy Story*, que contiene un montón de elementos que tienen que ver con el coaching sistémico y con el trabajo que me gusta proponer en la supervisión. Estos elementos tienen que ver con cosas como la mirada que generamos hacia los demás y tiene que ver con cosas como nuestra capacidad de darle prioridad en situaciones de dificultad a las relaciones y no prioridad a lo que hay que hacer. En *Toy Story* un grupo de juguetes clásicos entran en crisis porque son antiguos y su dueño deja de mirarlos. Ellos superan esta situación gracias a su capacidad de trabajar juntos, de ayudarse, de mirarse, de aprovechar sus recursos presentes y conseguir de nuevo la mirada del niño que es su dueño.

El coaching es una palabra nueva que viene del inglés y que sirve para definir esto. ¿Por qué se utiliza una palabra que viene del inglés y no se utiliza una palabra del español, del catalán o de un idioma más próximo y de nuestras disciplinas: el trabajo social, la psicología, la medicina, la psicoterapia? El porqué es interesante explicarlo, tiene que ver que el trabajo social, la psicología, la medicina son disciplinas que la que

menos tiene ya 100 años y básicamente están asociadas a una manera de entender la realidad centrada en lo que no funciona o en el déficit.

Nuestro entrenamiento está asociado al déficit, que es lo que no va bien, qué es lo que no funciona. Si miráis una historia médica, psicológica, psicoterapeuta o del trabajo social veréis un relato de problemas.

Nuestros casos están saturados de problemas y de incapacidad. Probablemente es necesario y tiene sentido, pero el coaching aparece planteando la necesidad de empezar a orientarse en base a lo que está presente que funciona, en base a los recursos, en base a lo que se puede aprovechar, en base a lo que se puede utilizar.

Otro elemento del coaching es que plantea la necesidad de recuperar la responsabilidad sobre todo aquello que nos ocurre.

Pichón Riviere un psicoterapeuta argentino, una persona que genero elementos precedentes al modelo sistémico que es el modelo que me sirve más para orientarme. Decía que en cualquier situación patológica hay dos elementos que se repiten. Uno es que las personas se definen como no responsables de lo que les ocurre. Proponen una definición de sí mismos **desresponsabilizadora**: *«Esto que me ocurre no tiene que ver conmigo, tiene que ver con mi mujer, con mi infancia, con mi marido, con mi hijo o tienen que ver con el barrio en el que vivo. Yo no formo parte de la ecuación.»*

El segundo elemento que decía Pichón Riviere que siempre estaba era la **estereotipia**. Hacer una y otra vez lo mismo para afrontar las mismas cosas. La incapacidad o la falta de voluntad para hacer cosas diferentes, para cambiar nuestras respuestas. Estos dos elementos son circunstanciales a todos los modelos de atención basados en el déficit.

Los modelos de atención basados en el déficit están asociados en la desresponsabilización y estereotipia. Lo fascinante de esto es que no solo se ve esto en los pacientes usuarios de nuestros servicios, también se ve en nosotros como profesionales.

En el trabajo que a menudo hago con equipos de trabajo social me encuentro estas dos características. Los profesionales dicen: *«Esto que nos ocurre tiene que ver con una mala estructuración de los servicios sociales. Tienen que ver con los del EAP, los de la escuela, los del CSMIJ o los de atención de la salud mental de adultos son unos prepotentes, unos impresentables, unos insolidarios, unos insensibles...»*. Todo un cumulo de calificaciones que de vuelta es similar.

Es algo fascinante porque todo el mundo una y otra vez hace las mismas cosas y se define como no responsable de lo que ocurre. De manera que

siguen ocurriendo una y otra vez las mismas cosas. Hay una característica fascinante en las organizaciones psico. socio. sanitarias que tiene que ver con algunas cosas que ha dicho Jesús esta mañana y que me gustaría recuperar para romper un poco el mito de la organización normal, adecuada y que funciona bien. Características que me gustaría comentaros porque se repiten aquí en Tarragona, en Barcelona, en Andalucía, en Valencia, en Chile, en Méjico, en Italia, en Francia. Todos sitios en los que yo he trabajado en equipos de servicios sociales.

En todos estos equipos se repiten características como estas:

- I. Todo el día hablamos mal de nuestra organización, de nuestros compañeros y de nuestros interlocutores en otras organizaciones. Todo el día. Es como caminar escupiendo hacia arriba. Ya sabéis lo que pasa si uno vive en su organización todo el día escupiendo hacia arriba que cuando sale por la puerta en el final de la jornada, sale pringado de su propio esputo. Esto es una característica que se repite de una manera fascinante.
- II. La ambigüedad. Desde que yo trabajo con organizaciones psico-socio-sanitarias, ya hace más de 24 años oigo reivindicaciones que tienen que ver con definir mejor el trabajo. El de las enfermeras, el de los médicos, el de los auxiliares de enfermería, el de los educadores, el de los trabajadores sociales, el de los psicólogos en servicios sociales, etc. ¿Cómo es que no se define mejor el trabajo? Esta es una característica que se repite una y otra vez.
- III. El conflicto. Son organizaciones trufadas de conflictos de baja intensidad. Son estos conflictos que te pinchan, pero no lo suficiente para explotar. Nunca generan respuestas agudas, es una cosa crónica, un malestar persistente que ~~no~~ no se resuelve. Un día, una semana, un mes, un año y otro y no se resuelve. Conflictos de baja intensidad crónicos.
- IV. La contradicción. ¿Cómo es posible que me pidan esto y luego hagamos esto otro? Que es todo lo contrario. Esto también se repite.
- V. Hay una característica que tiene que ver con el hecho de ser jefe, coordinador. Los jefes en nuestras organizaciones lo suelen ser de cartón piedra. No están del todo para dirigir, están solo para llevar el rotulo. Difícilmente dirigen, y no es solo por falta de habilidad. De todas maneras una cosa interesante que se repite también es que la mayoría de operadores de base habla mal de sus jefes y dicen: ~~son~~ Son técnicamente incompetentes. Y los jefes técnicamente incompetentes dicen de sus subordinados:

~~Es~~ Es que no saben poner límites a sus usuarios (entre otras cosas). Se repite en la mayoría de organizaciones psico. socio. sanitarias. Si queréis hacer carrera en las organizaciones de trabajo social hay que tener un alto perfil de habilidades políticas y un perfil justo tendiendo a bajo de habilidades técnicas.

No es que las habilidades técnicas relevantes sean un problema, pero es mejor que no sean muy evidentes. Creo que vale la pena tenerlo en cuenta y tiene un sentido. ¿Qué son las habilidades políticas de las que se requiere un perfil alto?

Son las habilidades asociadas a la capacidad de gestionar las relaciones internas de la organización. Y las relaciones con otras organizaciones.

Pero los operadores psico-socio- sanitarios sienten que su trabajo no es ese, es el de intervenir con los usuarios. El de ocuparse de los usuarios. Ahí surgen un montón enorme de contradicciones, de ambigüedades, de conflictos de baja intensidad, en definitiva, de mal entendidos que generan muchísimo estrés.

Desde esta perspectiva para mí y para el coaching, como propuesta de trabajo, un elemento fundamental en la supervisión (yo utilizo la palabra supervisión por que por mucho que hablamos de otras palabras acabamos hablando de supervisión así que me ahorro el frustré).

Luego la práctica será la que sea y lo deseable es que acabe siendo una práctica que genere consensos, no una clase magistral). Decía que en el trabajo de supervisión a mí lo que me interesa proponer en los equipos es la capacidad de desarrollar un recurso que está en ellos y que tiene que ver con centrarse en el usuario, pero desde su experiencia.

Desde su propia experiencia, no desde la experiencia del usuario. ¿Qué quiere decir centrarse en el usuario desde la propia experiencia? Quiere decir centrarse en lo que ocurre con el usuario desde la manera que tú te sientes con respecto al caso, desde la manera con que tú te sientes con respecto a los colegas con los que estás trabajando en el caso, sean de tu propia institución o de otras, y desde la manera que tú te sientes con respecto a el contexto en el que tienes que hacer este trabajo, más allá de los colegas o de las emociones que te genere el usuario.

Si no se tiene todo eso en cuenta es muy fácil actuar reactivamente, es decir, actuar como un monigote, perder la capacidad de decidir sobre las intervenciones más útiles. Pero centrarse en la intervención sobre el usuario a través de mi experiencia requiere un conjunto de habilidades que normalmente no son muy frecuentes.

No se nos enseñan. Yo trabajo mucho con escuelas, con grupos de servicios sociales, también con hospitales y la formación que recibimos, que se nos propone y que incluso pedimos los operadores son cursos, formación, que tiene que ver en un grado muy amplio con técnicas, capacidades técnicas de hacer cosas con los usuarios y que requieren entornos conocidos, saber de qué se trata la situación, de qué estamos hablando, en que territorio estamos, y requieren también de grados altos de colaboración. Si no hay grados altos de colaboración y no hay entornos conocidos, no sabemos exactamente en qué territorio estamos, las técnicas, los protocolos, los formularios son difícilmente aplicables. Porque estamos en territorios inciertos.

La incertidumbre es una característica básica y fundamental de nuestro trabajo. Esta no se reduce con las técnicas. La incertidumbre requiere de una capacidad

constante de gestionar nuestras respuestas, de maneras que muy a menudo tienen que ser creativas.

Requiere nuestra capacidad de gestionar relaciones y requieren nuestra capacidad de explicarnos historias diferentes a las que nos explicamos sobre lo que ocurre. Todo esto no se puede hacer a partir de técnicas cerradas de protocolos definidos. Porque si uno se centra en los protocolos para afrontar la incertidumbre, no funciona, la realidad te devuelve un mensaje que dice que haber si te enteras que no es esto lo que quiero.

Te frustra y, cuando la realidad nos frustra, lo que hacemos es repetir lo mismo más fuerte. Es una cosa interesante porque los humanos hacemos esto, pero por ejemplo un chimpancé si prueba algo y no funciona cambia y hace otra cosa. Para ellos es muy claro esto. Nosotros no, insistimos porque tenemos una ideología, tenemos un modelo, un protocolo, tenemos una manera, tenemos un método. El método tiene que funcionar y si no se ajusta el método, que se ajuste la realidad al método.

Esto trae algunos problemas que seguramente reconocéis en vuestra realidad cotidiana. Quizás ha llegado el momento de empezar a plantearse la necesidad de revisar los métodos y de aprender a generar, en lugar de competencias asociadas a técnicas, protocolos y procesos cerrados, lo que podríamos llamar capacidades que tienen que ver básicamente con nuestra disponibilidad, nuestra habilidad para adaptarnos a lo que surge. Y que tiene que ver con nuestra capacidad de gestionar lo que sentimos y nuestra capacidad de gestionar nuestras relaciones.

Me gustaría leeros una carta que recibe un equipo de trabajo social, una de las referentes de este equipo, es la referente de una escuela. La carta va dirigida de los servicios sociales de ñ a la atención de la señora ñ Y dice así: %Señora, ponemos en su conocimiento que hemos sabido a través de otros niños de la clase, y hemos comprobado nosotras, que el niño V.L. que asiste como alumno a nuestra escuela y está en proceso de seguimiento por parte de los servicios sociales que usted dirige tiene colgados en el *you tube* videos, bajo el nombre de X. Estos videos parece ser han sido colgados por amigos más grandes que el niño. Rogamos tomen las medidas adecuadas y hagan constar el hecho en su expediente. Atentamente la secretaria administrativa.

Este es el último caso que yo recibí en una sesión de supervisión y la referente y todo el equipo estaban enfadadísimos con esta escuela. Por la manera de haber recibido este escrito porque lo hace la secretaria administrativa y por la desatención, la impotencia y la falta de respeto que leen aquí.

La respuesta a esto puede ser una respuesta técnica que básicamente continuara con un conflicto más o menos abierto, más o menos soterrado con la escuela que se puede prolongar durante años y que deja en medio al niño, la familia, y a otros operadores que estén en medio de esta definición.

Este patrón de relación que se ha establecido entre estas dos instituciones, que en realidad tendrían que colaborar, pero que se pelean, intentan marcar un territorio, intentan definirse en base al reconocimiento necesario al otro y así va generando emociones intensísimas de rabia y de falta de aprecio. Esto podría llevar implícitamente a una fácil alianza entre estos servicios sociales y la familia del niño, y el mismo niño, y un señalamiento de la escuela como inadecuada de cualquier modo.

A partir de este ejemplo la manera de actuar tendría que ver con qué podemos hacer desde aquello que corresponde a la persona referente, al equipo de trabajo social y a su historia de relación con esta escuela, ya que si no partimos de ahí, si la intervención es sobre la escuela y sobre el niño y no hay una intervención que parta de la experiencia del equipo de servicios sociales, probablemente esta sea una intervención frustrante que va a tener unos resultados contra intuitivos y que va a generar más distancia todavía cada vez.

Un elemento básico en el trabajo a hacer en estas situaciones creo que tiene que ver con algo que está muy poco presente en nuestras organizaciones y que es una característica que también se repite en las organizaciones psico-socio-sanitarias, y es el reconocimiento.

¿Cuántas de vosotras habéis recientemente recibido por parte de vuestros compañeros, jefes de otras instituciones un mensaje de tipo: como me gusta lo que haces, me gustaría aprender de ti, estaba muy bien aquello que has hecho ¿? ¿Pensáis que es algo habitual en nuestra realidad esto? No, no es casi nada habitual. Como se hacía en el servicio militar, en el ejército, el reconocimiento se nos supone. Tenemos que autogenerarlo, no tiene por qué estar en nuestros colegas ni en nuestros jefes. Por esto el reconocimiento genuino acaba siendo un instrumento muy importante de gestión en nuestras realidades y por explicar porque falta explicar alguna cosa antes.

Un carpintero para ser reconocido como carpintero, para que tenga credibilidad como tal, o un ingeniero que hace puentes, tiene que hacer el carpintero bien muebles o sillas y el ingeniero puentes. Cada uno de ellos tiene que hacer bien lo que hace. Si el ingeniero hace puentes que se caen y el carpintero sillas que se rompen probablemente no van a tener mucha credibilidad.

Pero en el caso de los operadores, de los profesionales psico-socio-sanitarios esto no es del todo así. Nuestro nivel de competencia en gran medida es atribucional. Tiene que ver con lo que los otros dicen de nosotros.

No solo tienen que ver con lo que sabemos, sino que tienen que ver con que los colegas, los usuarios, el personal auxiliar, la señora de la limpieza ¿ tengan una mirada que nos atribuya capacidad. Si esta mirada no está, ya os adelanto que probablemente no es que no seáis capaces, es que no tenéis las condiciones

para hacerlo. De manera que en buena parte nuestra capacidad de ser capaces tiene que ver con gestionar la atribución de nosotros.

Desde esta perspectiva y dado que es imposible hacer un buen trabajo en el ámbito psico-socio-sanitario sin los otros es fundamental no darle prioridad a la intervención, sino a la relación. Primero la relación, luego la intervención.

Esto significa que no hay ninguna intervención adecuada si no es en el ámbito de un consenso básico y fundamental con todas las personas relevantes que tienen que ver con la relación, incluyendo al usuario.

Se comparte lo referido por el Dr. quien dictó la conferencia, debido a que se considera que la metodología de coaching, está dirigida a fortalecer equipos de trabajo, potencializando las habilidades y destrezas propias de una disciplina o de varias disciplinas que se unen para resolver problemáticas existente en el campo social, es importante el reconocimiento de cada uno de los actores involucrados en la resolución del problema, así como desde el consenso se puede llegar a conclusiones integradas y mejores para la debida atención.

Asimismo de acuerdo a la experiencia, los profesionales de Trabajo Social no pueden trabajar solos, es fundamental que se integren a equipos de trabajo para que en conjunto se actué y se resuelva problemas sociales. No se puede parcializar la realidad y por ende un problema ya que conlleva muchas causas y que no necesariamente van hacer único para Trabajo Social, por eso es fundamental desarrollar acciones conjuntas y sobre la base del conocimiento de disciplinas o actores en el proceso de atención.

3.3.1 Aplicación del Coaching en las tutorías académicas

De acuerdo con lo sostenido por Bou (2007) aunque de manera inicial el coaching fue aplicado de forma sistemática en el ámbito deportivo en los Estados Unidos, desde hace unos veinte años, aproximadamente, esta estrategia se ha ido desplazando progresivamente a diversas áreas del quehacer humano, dentro de las que pueden mencionarse: el sector empresarial, la psicología y la educación. Según este autor, su aplicación al entorno educativo es relativamente reciente pues data de finales de la década de los noventa. Sin embargo, ya se han establecido algunos principios de interés para la aplicación del coaching educativo. Seguidamente se presenta, una síntesis sobre las características que debe poseer un coach educativo, con base en los planteamientos realizados por autores como Bou (2007), Ravier (2005) y Whintmore (2003), entre otros.

En todo caso, la aplicación del coaching como estrategia en el contexto educativo de la tutoría de trabajos de investigación, requiere por parte del coach-tutor de las siguientes cualidades.

- a. Saber escuchar y atender. De acuerdo con lo señalado por Bou (ob.cit.) esta es una de las cualidades principales que debe tener el coach-profesor/tutor de investigación, ya que esta competencia constituye uno de los principales elementos desencadenantes en el participante-investigador de la motivación y confianza en la guía del coach. Por su parte, el tutor que funge como coach, debe tener conciencia de que alguna deficiencia en la capacidad de escuchar y atender a los planteamientos del participante puede ocasionar problemas de comprensión que lo lleven a sugerir un curso de acción poco conveniente que conlleve en sí mismo a la obtención de un resultado poco productivo.
- b. Ofrecer una disponibilidad, de manera tal que el participante pueda acceder como lo señala O'Connor y Lages (2005) a la ayuda requerida para que pueda hacer frente a la situación que así lo demande a través del uso de sus propios recursos y no de soluciones pre-elaboradas que partan del coach. Pues su función en definitiva no es resolver los problemas del participante, sino ayudarlo a hacerse consciente de las pistas que posee para alcanzar los objetivos y metas que se ha trazado.
- c. Saber hacer su trabajo, el cual es en definitiva trabajar un problema presente, bien delimitado y con un objetivo a la vista suficientemente atractivo y realista, para movilizar la motivación del investigador.
- d. Ser competente, lo cual requiere un conocimiento del entorno y de la tarea que realiza el participante. Es así como un coach de investigación debe tener experiencia investigativa.
- e. Tener buen ánimo y una actitud mental positiva, pues en definitiva un coach es un líder y como lo señala O'Connor y Lages (ob.cit.) debe tener tres atributos principales: habilidad, conocimiento y servir de ejemplo. En opinión de este autor un buen coach ~~se~~ se convierte cada vez más en la persona que quiere ser, se siente cómodo consigo mismo, tiene sus sueños, sus objetivos y sus valores y trabaja todos los días con ellos+ (p. 199-200).
- f. Tener una metodología de trabajo precisa que le permita alcanzar una visión clara del problema planteado por el participante, así como las diversas opciones posibles que podrían constituir cursos de acción para potenciar el poder creativo, la autonomía y la toma de decisiones conscientes para el logro de las metas preestablecidas.

En todo caso, el tutor que actúa como coach debe tener conciencia clara de que su acción debe estar orientada a acompañar al participante en el desarrollo de un proceso que le permita: (a) la toma de conciencia progresiva sobre sus capacidades investigativas y potencial creativo; (b) la toma de decisiones acertadas y con responsabilidad para el logro de sus metas (culminar de manera exitosa y en el tiempo previsto su trabajo especial de grado); (c) la búsqueda y logro constante de su desarrollo personal y profesional; (d) el fortalecimiento de sus habilidades sociales y de automotivación; (e) la materialización del pensamiento en acciones concretas que contribuyan al logro del éxito; (f) la autonomía personal del participante; y (g) la adaptación de la persona al medio físico y social en el cual le corresponde desenvolverse.

Cualidades de coaching:

- a. Tener una metodología de trabajo precisa.
- b. Dirigido a facilitar recursos y herramientas de trabajo específicas.
- c. Saber escuchar y atender para estimular la motivación del investigador.
- d. Trabajar un problema presente, bien delimitado y con un objetivo claro a lograr.
- e. Conocimiento del entorno y de la tarea que realiza el investigador.
- f. Ofrecer disponibilidad para que el investigador pueda acceder a la ayuda que necesita.

Como puede observarse el coaching, constituye una estrategia con un amplio conjunto de atributos, plausibles de ser utilizados para potenciar el éxito de los participantes en el desarrollo de sus actividades investigativas inherentes al desarrollo-culminación de su trabajo de grado, al combinar la acción del tutor que actúa como coach, con el estímulo del potencial creador y la automotivación del participante, para el logro de una de sus metas fundamentales como es la obtención del grado de magíster, en la mención seleccionada para cursar sus estudios de postgrado.

3.3.2 El coaching educativo como estrategia para potenciar el éxito

La debida base racional, mas sin perder de vista que el conocimiento verdadero se encuentra en nosotros mismos, pero

para acceder a él requerimos de la utilización de las preguntas adecuadas.

El coach- profesor-tutor debe respetar en su actuación cotidiana un conjunto de valores que contribuyen a incrementar la eficacia de su labor, entre los que pueden mencionarse la honestidad, el respeto a las ideas ajenas, la tolerancia, la paciencia, la solidaridad, la comprensión y la humildad.

Es importante que el tutor que actúa como coach tenga conocimiento de la labor investigativa y de los posibles cursos de acción que pudiera sugerir a los coaches, de acuerdo a la necesidad de cada uno de ellos. En tal sentido, es conveniente que se tenga en consideración que en la aplicación de esta estrategia no existen soluciones mágicas ni pre-elaboradas, sino posibles recorridos que deben ser escogidos por los participantes de manera crítica, pues la toma de decisiones es responsabilidad de los mismos.

El coach es ante todo un líder y como tal, debe ser capaz de estimular en los participantes la automotivación, la autonomía, el despliegue de su potencial creador para el logro de sus metas y la obtención del éxito.

La función principal del coach-profesor tutor es la de acompañar al destinatario, en el proceso de investigación que realiza, de forma tal que sus preguntas e intervenciones, contribuyan para que éste encuentre las mejores respuestas y consiga su meta de culminar de forma exitosa su trabajo especial de grado.

El coach debe tener visión y sabiduría, atributos que en su interacción le permitirán comprender la amplitud y profundidad de la situación para poder ayudar al participante a generar cursos de acción para superar a través de su acción transformadora la situación problemática y los posibles obstáculos que pudieran aparecer en el camino de manera inesperada.

En este contexto la sabiduría, hace referencia al caudal intelectual que le permite al coach-profesor- tutor mantener la serenidad ante los desafíos derivados de su acción.

El coach debe evidenciar un conjunto de competencias inherentes a la personalidad que lo faculten para llevar a cabo su función de acompañamiento de una manera eficiente, dentro de las que pueden mencionarse: la humildad, la curiosidad, la flexibilidad, la seguridad en sí mismo, la paciencia, la coherencia, la convicción, la proactividad, así como una elevada dosis de inteligencia emocional, que le permita hacer frente a las continuas demandas emocionales que la labor de coach impone.

Estas sugerencias constituyen en sí mismas elementos de orden referencial, cuya finalidad fundamental se orienta a promover la reflexión de los coach y coaches, en relación con las posibilidades de uso del coaching, como estrategia para incrementar el éxito de los participantes durante el desarrollo y la culminación del trabajo especial de grado a través del uso de un modelo de acompañamiento que potencie el caudal creativo del estudiante y la motivación para el logro de su realización personal y profesional.

De acuerdo a lo referido con anterioridad, se considera oportuno afirmar que muchas de las características que tiene un coaching, son similares a el liderazgo de una organización y por consiguiente al profesional de Trabajo Social, es importante mencionar que el profesional al momento de actuar dentro de un grupo debe mantener su liderazgo y actuar sobre la base de principios y valores preestablecidos y que tiene que ver con la responsabilidad y honestidad, así como mantener características como tener una metodología precisa, dirigir o facilitar recursos, saber escuchar, coordinar procesos todo esto permitirá al profesional al momento de trabajar con grupos, facilitar procesos que promueven el trabajo en equipo y potencializar capacidades y destrezas de cada uno de los actores en un momento determinado.

CAPÍTULO 4

DISCUSIÓN Y ANALISIS DE RESULTADOS

En este apartado, se describen los resultados de la investigación realizada y se desarrolla el análisis de información sobre el conocimiento que tienen las estudiantes y profesionales sobre la metodología del coaching como una metodología alternativa del Trabajo Social.

Para esta investigación se utilizó la metodología cualitativa: se desarrolló con la finalidad de conocer la opinión de las personas involucradas, así como identificar su punto de vista relacionados con la metodología del coaching y su relación con Trabajo Social, se entrevistó a un grupo de 17 estudiantes y a 11 profesionales de Trabajo Social que laboran a nivel de las instituciones, para establecer cuál es el conocimiento de la metodología de coaching y la aplicación de la misma y como esta, se relaciona con el quehacer profesional.

Los aspectos que se abordaron en este estudio, desde la investigación documental se relacionan con; cómo se ha desarrollado la profesión, el proceso que ha vivido y la aplicación de la metodología, durante ese recorrido es importante mencionar que han existido muchos vacíos en relación a sustentar teóricamente la metodología, se sigue trabajando con los métodos tradicionales de actuación, caso, grupos y comunidad, lo que reduce toda posibilidad de que en el ejercicio profesional se amplíe utilizando otras metodologías que habrá nuevos espacios de intervención profesional.

La profesión de Trabajo Social sigue utilizando en su quehacer profesional técnicas e instrumentos para atender la necesidades que presenta la mayoría de la población, sin embargo eso no le permite tener un conocimiento más amplio de la realidad donde se interviene, y muchas veces solo desarrolla actividades sin un proceso continuo que permita mejores resultados.

El liderazgo que tiene el profesional de Trabajo Social, se ve limitado a nivel institucional, no se reconoce la labor profesional porque se hace de todo y no se identifica el objeto de intervención, o porque otros profesionales realizan trabajo que muchas veces le corresponde al

trabajo social o su campo de acción se ha reducido a una actividad de ayuda o asistencialismo.

El Trabajo Social de grupos, orientado desde la profesión va encaminado a la participación social para el desarrollo comunitario, sin embargo en la mayoría de los casos se ha reducido a procesos de capacitación sobre un tema determinado que no tiene mayor trascendencia en el aspecto social y que se pierde en el objetivo de fortalecer el trabajo en equipo.

Las metodologías alternativas del trabajo social son utilizadas para desarrollar procesos de capacitación, los cuales muchas veces no tienen una secuencia lógica para llegar a un fin determinado, .son aplicadas las técnicas o juegos pero no tienen un sustento que permita llegar a alcanzar mejores resultados y a consolidar a los grupos organizados.

El profesional de Trabajo Social encuentra en su quehacer profesional limitantes al momento del trabajo con grupos, un factor determinante es la confianza entre los miembros sin embargo, existe ausencia de confianza, alcanzar este aspecto determina la funcionalidad en el desarrollo del mismo, si se mantiene la desconfianza esto provoca poca integración entre los miembros.

Otro factor es el enfrentarse a un ambiente inadecuado donde se establezca conflictos personales que limiten las buenas relaciones y que genere conflicto y este es mayor temor.

La falta de compromiso entre los miembros del grupo genera que las acciones se desarrollen sin una planificación previa, el trabajo se recargara en una sola persona, por consiguiente el resultado no será el que se espera o existirá sentimientos de inconformidad, desinterés, desánimo y poca participación.

Dentro de los grupos, los miembros del grupo no manifiestan responsabilidad para integrarse como también existen cargos que muchas veces no asumen sus funciones y esto genera desestabilidad en la organización y por consiguiente poca participación.

Otro factor es que al no tener claro la planificación y la ejecución de las acciones dentro del grupo es muy difícil tener claro los resultados lo cual se genera la falta de interés por los resultados, esto no fomenta la integración, ni los objetivos comunes, y por ende el cumplimiento de los

proyectos a futuro, esto tiene relación con las actitudes que en determinado momento determinan el éxito o fracaso del grupo.

Todos los aspectos anteriormente mencionados tienen que tomarse en cuenta cuando un profesional de Trabajo Social intervenga ya que de esto depende el éxito o fracaso de un proceso con grupos, es importante además que el profesional se apropie de otras metodologías que puedan ser el aporte para fortalecer el trabajo con grupos.

4.1 Entrevistas a profesionales de Trabajo Social en ejercicio.

De acuerdo a la información proporcionada por las profesionales, las instituciones donde laboran son organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, del área de educación.

Entre estas: Bienestar Social, Abrigo y Protección a la niñez y familia, Municipalidad, Organización comunitaria, Salud, Ceiba, Ministerio de Trabajo algunas tienen de laborar entre 5 a 10 años, otras son de reciente incorporación al quehacer profesional aproximadamente entre 3 meses a 3 años, lo que significa que son profesionales que tiene una experiencia considerable y que pueden muy bien en esa trayectoria profesional haber interactuar con la metodología del coaching.

4.1.1 Funciones del Trabajador Social.

Dentro de las funciones que han desarrollado las profesionales de Trabajo Social, se puede mencionar las siguientes:

| Funciones del Trabajador Social | |
|--|---|
| Función | Descripción |
| Investigación | Realizar informes sociales para reintegraciones familiares |
| Coordinación | Coordinaciones interinstitucionales para fortalecer el servicio a los usuarios |
| Educación | El profesional ha desarrollado procesos de capacitación, sensibilización y concientización sobre la diversidad de problemas que aborda en su quehacer |

| | |
|--------------------------|---|
| | profesional |
| Formulación de proyectos | Planificar y ejecutar proyectos orientados al trabajo con grupos y organizaciones |
| Organización comunitaria | Integrar grupos para asesoría, facilitar procesos de desarrollo así como el fortalecimiento organizativo. |

Entrevistas a profesionales de Trabajo Social de RENAP, PRO-CIEGOS, profesionales de la Escuela de Trabajo Social

Asimismo, dentro de las actividades que desarrollan se pueden mencionar; a) visitas domiciliarias, b) capacitaciones, c) distribución de becas de estudio, d) asesoría educativa, organizativa, mediación, e) atención y acompañamiento a casos de mujeres, adolescentes y niñez entre otras.

De acuerdo a las entrevistas a las profesionales, estas mencionaron que la metodología que utilizan es la relacionada con individual y familiar, trabajo social con grupos, las cuales son propias de la profesión y que se desarrollan dependiendo de los casos o problemas que se estén abordando en el quehacer profesional.

Otro dato importante en esta investigación, es que las profesionales de Trabajo Social hacen uso de metodologías alternativas las cuales se complementan con las propias de la profesión y que en la mayoría de los casos son las que más se aplican, dentro de las que se mencionaron están: a) Jugar por la paz es una metodología que se desarrolla a través del juego, permite sensibilizar y concientizar a la población en forma recreativa, b) metodología participativa, la cual se utiliza en los procesos de capacitación, c) educación popular se desarrolla en los procesos de educación y sensibilización, sin embargo la metodología del coaching no es conocida en el quehacer profesional.

4.1.2 Resultados

Las profesionales entrevistadas manifestaron que dentro de los resultados más significativos dentro de su labor profesional se encuentran: a) incidencia y sensibilización en grupos familiares, b) modificación de conductas, c) procesos de formación, d) procesos

de participación ciudadana, e) trabajo en equipo, f) desarrollo de la comunidad, g) dignificar procesos de desarrollo, h) auto sostenimiento por medio de liderazgo, i) solución de la problemática desde su dependencia.

Es importante en este apartado resaltar que cada una de las profesionales no laboran solas, son parte de equipos multidisciplinarios o en otros casos coordinan acciones para la mejor resolución de la problemática abordada lo que hace mucho más complejo obtener resultados totalmente satisfactorios, sin embargo se han desarrollado procesos significativos y se ha incidido desde la profesión para la toma de decisiones a nivel institucional, lo que ha hecho que en determinado momento se reconozca la labor de la profesional en cada una de las instituciones en las que labora.

Es importante en este estudio, identificar aspectos relacionados con el trabajo que realizan las profesionales en relación a liderazgo a nivel organizacional para el desarrollo, lo cual permitirá obtener una visión sobre la metodología que se aplica y como ésta permite lograr resultados satisfactorios y además como se puede relacionar la metodología del coaching en el quehacer profesional.

Dentro de lo manifestado por las entrevistadas en relación al fortalecimiento de liderazgo para la organización y desarrollo, se evidenció que se ha desarrollado a través de facilitar procesos de conciencia a los grupos en relación a capacidades y habilidades, el autoconocimiento del liderazgo, empoderando a los grupos, para desarrollar proyectos, sin embargo existen limitantes que aunque se fortalezcan a los grupos siempre determinan el liderazgo y trabajo en grupo.

Entre estas limitantes, se puede mencionar, las condiciones de pobreza y pobreza extrema, analfabetismo, la exclusión social que vive la mayoría de la población, acciones político-partidistas, que promueven el asistencialismo, como se concibe la disciplina, poco reconocimiento del trabajo realizado, poco recurso económico que tienen las instituciones para ejecutar acciones.

Es importante mencionar que el profesional de Trabajo Social desarrolla procesos de atención individual y familiar, dentro de las acciones se pueden mencionar estudios socio-económicos, informes sociales, atención de casos de mujeres, juventud y niñez.

Se considera necesario resaltar, que las profesionales entrevistadas en su mayoría trabajan con grupos y organizaciones, por lo que se evidencia información más precisa sobre el trabajo con grupos, sin embargo también se desarrollan funciones propias de individual y familiar.

4.1.3 Limitantes

Por otra parte, en la presente investigación, también se obtuvieron datos sobre las limitantes de formación, metodológicas y de ejercicio profesional, según las respuestas de las entrevistadas, estas se dividen en dos:

a) limitantes relacionadas con las instituciones, cada una de las mismas utiliza sus propios métodos de intervención y el profesional debe adaptarse para poder desarrollar el quehacer profesional, en la mayoría de los casos.

La metodología implementada por las instituciones no corresponden a un proceso sistemático y en correspondencia a la formación profesional, son diferentes las políticas institucionales, la visión y la misión, la mayoría de los casos contratan profesionales de Trabajo Social solo para el asistencialismo y esto no resalta la importancia de la profesión, en otros casos se contrata profesionales para que desarrollen proyectos institucionales específico y la metodología es impuesta y en otros no tiene definidas las funciones del profesional y terminan desarrollando acciones que lo pueden realizar cualquier otro profesional.

b) limitantes relacionadas con la profesión que según las entrevistadas se relacionan directamente con que desconocen a nivel institucional las funciones de los trabajadores sociales, otro aspecto es que existen diversos enfoques de la formación de varias Universidades.

El activismo es otra de las limitantes, este no permite utilizar métodos que establezcan un proceso continuo, se aplica una metodología tradicional (casos, grupos y comunidad) y no se avanza, poca autoformación y actualización de las nuevas tendencias del Trabajo Social, están cerrando departamentos de Trabajo Social y en otras instituciones no existe un departamento específico.

Es importante resaltar que existe un dato curioso de los resultados, 3 de las profesionales entrevistadas manifestaron que no existe ninguna limitante en el desarrollo del quehacer profesional, sin embargo llama la atención debido a que tienen en funciones 5 años en el ejercicio profesional, por lo que se considera preocupante la identificación e indiferencia ante la profesión ya que la experiencia debería denotar una asimilación de conocimientos, innovación en los mismos y el reto para impulsar procesos que respondan a los avances significativos de la realidad social en la que se interactúa.

4.1.4 Conocimiento sobre coaching

Dentro del estudio se indagó sobre el conocimiento que tiene las profesionales sobre la metodología coaching y de acuerdo a la información obtenida se puede evidenciar lo siguiente:

De las 11 profesionales entrevistadas, 5 de ellas manifestaron no conocer nada sobre el coaching, no han escuchado tampoco que se considera una metodología y menos que se relaciona con la profesión.

Las otras 6 profesionales consideran que si conocen un poco del coaching y manifestaron que lo que conocen es que es incluyente, que se aplica en empresas para fomentar liderazgo y desarrollo, también se aplica en educación, otros manifiestan que es formación emprendedora relacionada a negocios, además consideran que es un estilo formativo de trabajo en equipo que alcanza sus objetivos día con día, pero ninguna la asocia a una metodología como tal.

Con relación a que conocen de la metodología del coaching, consideran que es una confrontación cara a cara que se encamina

a la búsqueda de soluciones y maneras efectivas de eficientizar procesos, que es una metodología incluyente, que se basa en valores, que es participativa.

Con relación a lo anterior, se define la metodología del coaching como: proceso de entrenamiento, capacitación, adiestramiento sobre algo específico, permite la interacción de los individuos, trabajo en equipo, además se estimula el liderazgo que inspira a su equipo a cumplir objetivos, asimismo se ajusta a la realidad para lograr metas positivas.

En respuesta a lo anterior, algunas de las entrevistadas manifestaron que se debe conocer muy bien la metodología del coaching para incorporarla a nivel institucional que tenga un departamento de Trabajo Social y será de bastante utilidad. Otras consideran que si se puede incorporar por medio del liderazgo participativo, estableciéndose objetivos y metas claras, así como potencializar el trabajo en equipo.

4.2 Entrevistas a estudiantes de la carrera de Trabajo Social

Para obtener la información que de alguna forma representará la opinión de estudiantes de la carrera de Trabajo Social, se tomó en cuenta para la entrevista a estudiantes de primer año hasta el quinto año con el propósito de contar con la representación.

4.2.1 Definición de Trabajo Social

Las estudiantes entrevistadas definen al Trabajo Social como; una disciplina de ciencias sociales que estudia, analiza, interviene e interpreta la realidad social, interactúa con individuos, grupos y comunidad para el desarrollo social integral.

Otras opinan que es una profesión que estudia, investiga la problemática social para proponer soluciones al desarrollo de la población.

Otras opinan que Trabajo Social es una disciplina que busca el cambio social a través de procesos que ayudan al desarrollo de una sociedad.

Por otra parte, algunas manifiestan que Trabajo Social es una disciplina de las ciencias sociales que coadyuva a mejorar las condiciones de vida de las personas desde un punto científico. Además lo relacionan con una profesión que atiende casos de las personas vulnerables.

4.2.2 Conocimiento sobre metodologías alternativas

En relación al conocimiento sobre las metodologías alternativas del Trabajo Social, se puede decir que las estudiantes entrevistadas consideran que es importante para la profesión aplicar distintas metodologías, debido a que la profesión actúa sobre una realidad compleja, además permiten cumplir con los objetivos planteados. Sin embargo se contradicen porque manifiestan la importancia de aplicar metodologías alternativas, pero ninguna menciona cuales son las metodologías alternativas del Trabajo Social.

Con respecto a los resultados relacionados sobre la metodología de Trabajo Social las estudiantes opinan que está se aplica a través de T.S. individual y familiar, con grupos y comunidades, constituyéndose en métodos y que contiene técnicas que permiten con esta fundamentación teórica la debida aplicación. Algunas hicieron referencia en que es importante que se tome en cuenta que la realidad es cambiante por lo que surgen y resurgen problemas que se debe abordar sobre la base de teorías actualizadas que permitan mejorar la intervención, por lo cual se debe actualizar la metodología de Trabajo Social.

Uno de resultados que llamó la atención en este estudio, es que las estudiantes no identifican las metodologías alternativas del Trabajo Social y lo relacionan con una metodología holística pero no la definen, sin embargo, una de las entrevistadas mencionó que una de las metodologías alternativas es la Educación Popular. Asimismo, manifestaron que solamente en la Escuela de Trabajo Social han recibido los cursos sobre metodología de Trabajo Social y educación popular.

Consideran también que las metodologías alternativas del Trabajo Social permiten ampliar conocimientos, profundizar en la aplicación

en una realidad compleja, rompe paradigmas de aplicación del Trabajo Social, además permiten llevar un proceso adecuado que permita la coherencia y es importante para que el profesional cuente con otras herramientas que le permita desarrollar un mejor trabajo.

4.2.3 Conocimiento del coaching

Otro aspecto importante para este estudio era establecer el conocimiento que las y los estudiantes tienen en relación al coaching, con respecto a este aspecto, la mayoría manifestó desconocer el termino, ni en la escuela, ni en otro espacio han escuchado del término, dentro la información se detectó que una persona conoce el termino y lo asocia con que es una capacitación orientada técnicamente y que está dirigido a profesionalizar y que el coach es un entrenador.

Al hacer un análisis de la información presentada se puede concluir que tanto los profesionales como los estudiantes, no conocen el término ni la metodología del coaching por consiguiente no pueden hacer la relación con la profesión, sin embargo si se puede afirmar que el Trabajador Social debe ir innovando en el quehacer profesional, por lo cual se puede considerar que la metodología del coaching puede ser una metodología alternativa del Trabajo Social.

Es importante mencionar dentro de este análisis, que de acuerdo a la información obtenida se puede decir que tanto profesionales y estudiantes evidencian poco conocimiento sobre la definición, las funciones y las metodologías alternativas del Trabajo Social, es fundamental enriquecer la profesión, desarrollando otras alternativas de formación, autoformación y actualización para una mejor intervención profesional.

CAPÍTULO 5

CONOCIMIENTO DE APRENDIZAJES CURSO DE ACTUALIZACIÓN PARA PROFESIONALES DE TRABAJO SOCIAL SOBRE METODOLOGÍA DEL COACHING

En este capítulo, se presenta la propuesta de intervención la cual tiene como propósito formar como coach a profesionales de Trabajo Social a fin de que se desarrolle el fortalecimiento del quehacer profesional y promover la actualización sobre una metodología alternativa para el profesional.

5.1 Presentación

De acuerdo a los resultados de la investigación documental, se evidenció que la metodología del coaching es una alternativa para que el profesional fortalezca capacidades y habilidades dentro de los grupos y organizaciones sociales con el fin de establecer procesos de sostenibilidad y desarrollo individual, familiar y comunitario, logrando así incidir de una manera sistemática en una realidad concreta para que desde las personas se pueda desarrollar ante una situación compleja que requiere de la intervención profesional.

Esta propuesta tiene como propósito, fortalecer la formación profesional, haciendo que el Trabajador Social obtenga un nivel de actualización y que le permita apropiarse de la metodología del coaching para que su intervención se valla adaptando a las nuevas tendencia en procesos de orientación, acompañamiento y formación.

La misma está dirigida al profesional de Trabajo Social en el grado de licenciatura que trabajen directamente con grupos, organizaciones o con equipos de trabajo multidisciplinarios.

La propuesta se plantea como un curso que permita darle un valor agregado al nivel académico de Trabajo Social, así como innovar en el quehacer profesional con grupos y organizaciones.

Para esta propuesta se tomará en cuenta el formato de planificación del programa institucional de los cursos del modelo basado por competencias definido por la Coordinación Docente de la Escuela de

Trabajo Social y basado en la orientación del Dr. Croker 2010, Además se incluirá el contenido general del programa Swisscontact Guatemala.

5.2 Objetivos:

- a. Fortalecer la formación profesional de Trabajadores Sociales para el quehacer en las diferentes áreas de actuación profesional.
- b. Promover la actualización profesional para efficientizar la labor del Trabajo Social.
- c. Incorporar conocimientos innovadores para el trabajo en equipo dentro de las organizaciones sociales.

5.3 Organización

- a. Presentación de la propuesta del curso de actualización a las autoridades universitarias e institucionales.
- b. Gestionar ante las autoridades de la Universidad y/o Escuela de Trabajo Social o a nivel institucional la acreditación del curso.
- c. Revisión y aprobación del programa del curso.
- d. Actualizar el programa con el tiempo de presenciales y no presenciales, horario de clases, coach designados por competencia, lugar y costo del curso.
- e. Convocatoria a interesados (as).
- f. Inscripción al curso de actualización.
- g. Integración del grupo de profesionales para el curso.

5.4 Contenido

| CONTENIDO Y METODOLOGIA DE FORMACIÓN DE COACHING PARA TRABAJADORES SOCIALES | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Metodología | <p>La formación de coaching ontológico es un proceso vivencial que se impartirá de forma semipresencial a través de: formación presencial, lecturas, análisis de casos, comunidad de aprendizaje, práctica y sesiones individuales.</p> <p>La cual fortalecerá a profesionales y estudiantes en su quehacer profesional a través de la forma de ver el mundo de fortalecer las capacidades de las personas y acompañarles en descubrir quiénes pueden llegar a ser.</p> | | | |
| A quien va dirigido: | La formación está dirigida a profesionales egresadas y estudiantes del 5to. Año de la carrera. Como un curso de actualización. | | | |
| Competencia | Módulos | Nombre de Sub-Competencia | Temática de la Sub-competencia | Modalidad |
| Comprender la ética y la deontología del coaching ser capaz de aplicarlos adecuadamente a todas las situaciones del coaching | Módulo 1 | Definir las normas éticas y deontológicas del Coach Empresarial | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es Coaching? • ¿Para qué el Coaching? • ¿Qué mejoras produce el Coaching? • ¿Quién es el Coach, y su rol? • ¿Quién es el Coacheé? • Diferenciación con otras intervenciones • La función del Coaching. • ¿Cuál es la responsabilidad del Coach? • ¿Qué es un código de conducta? • ¿Qué es una norma de | <ul style="list-style-type: none"> • presencial • lecturas dirigidas. • comunidad de aprendizaje. • Sesiones individuales |

| | | | | |
|---|----------|---|---|--|
| | | | <p>conducta?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles es la diferencia entre las normas éticas y las deontológicas? • ¿Cuáles son las normas éticas aplicadas al Coaching? • ¿Cuáles son las normas deontológicas del Coaching? | |
| | | Establecer acuerdos con el Coacheé (reglas y Compromisos) | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los enemigos del aprendizaje? • ¿Cuáles son los niveles de Coaching? • ¿En qué nivel de Coaching está el Coacheé? • ¿Cómo se estructura una sesión de Coaching? • ¿Cómo se establecen acuerdos con el Coacheé? • ¿Qué es la agenda de reuniones? | |
| Capacidad de crear un entorno seguro y de apoyo que genere confianza y respeto | Módulo 2 | Establecer confianza en el Coacheé | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la confianza? • ¿Cuáles son los comportamientos que pueden generar confianza en el Coacheé? • ¿Cuál sería el comportamiento efectivo del Coach y del Coacheé durante | <ul style="list-style-type: none"> • presencial • lecturas dirigidas. • comunidad de aprendizaje. • Sesiones individuales • Análisis de casos |

| | | | | |
|---|----------|---|--|--|
| durante todo el proceso | | | <p>la sesión de Coaching?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se logra una mayor participación del Coacheé en el proceso? • ¿Qué es un contrato? | |
| | | Evidenciar la presencia del Coach en el proceso de Coaching | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se evidencia la presencia del Coach? • ¿Qué es la Inteligencia Emocional? • ¿Cómo se aplica la inteligencia Emocional en el proceso de Coaching? • ¿Qué es la intuición? • ¿Cómo se aplica la intuición en el proceso de Coaching? • ¿Qué es la retroalimentación? • ¿Cómo se aplica la retroalimentación en el proceso de Coaching? • Las Conversaciones y el Lenguaje | |
| Capacidad de centrarse completamente en lo que dice y lo que no dice el Coacheé, de comprender el significado de sus palabras en su contexto y de | Módulo 3 | Aplicar la escucha activa en el proceso de Coaching | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la escucha activa? • ¿Cuáles son los diferentes niveles de escucha? • ¿Cuáles son las normas para aplicar una escucha activa y/o empática? • ¿Qué es el silencio? | <ul style="list-style-type: none"> • presencial • lecturas dirigidas. • comunidad de aprendizaje. • Sesiones individuales • Análisis de casos • Práctica |

| | | | | |
|---|----------|--|--|--|
| ayudar a expresarse. | | | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es rapport? • ¿Cómo el rapport favorece la escucha activa y empática? | |
| | | Cuestionar con fuerza al Coacheé | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué el coach debe cuestionar al Coacheé? • ¿Qué es la Mayéutica Socrática? • ¿Qué es la tipología de preguntas? • ¿Cuáles son las características a cumplir por las preguntas? • Desarrollar la habilidad para interpretar e indagar. • Preguntas poderosas. | |
| Capacidad de integrar y evaluar con precisión varias fuentes de información y de hacer interpretaciones que ayuden al coacheé a ser consciente para obtener los resultados pactados | Módulo 4 | Crear consciencia en el Coacheé para alcanzar los objetivos de mejora pactados | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es la conciencia? • ¿Cómo se crea conciencia en el Coacheé? • ¿Qué es el Observador? • Modelo del Observador (OAR) • ¿Qué son Juicios y Creencias? | <ul style="list-style-type: none"> • presencial • lecturas dirigidas. • comunidad de aprendizaje. • Sesiones individuales • Análisis de casos • Práctica |
| | | Diseñar las acciones para lograr los resultados pactados | <ul style="list-style-type: none"> • El Quiebre • ¿Qué es un Quiebre? • ¿Cuáles son las distinciones lingüísticas? • ¿Qué son las distinciones emocionales? | |

| | | | | |
|--|----------|--|---|--|
| | | | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es un objetivo de mejora? • ¿Qué son las relaciones, herramientas, sistemas y estructuras de apoyo? • ¿Cuáles son las distinciones lingüísticas? • ¿Cuáles son las distinciones emocionales? • ¿Cuáles son las distinciones de la corporalidad? | |
| Capacidad de desarrollar y mantener un plan de coaching con el coacheé | Módulo 5 | Planificar y Definir los objetivos del proceso de Coaching | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es un objetivo de mejora en Coaching? • Características de los Objetivos • Plan de Acción | <ul style="list-style-type: none"> • presencial • lecturas dirigidas. • comunidad de aprendizaje. • Sesiones individuales • Análisis de casos • Práctica |
| | | Gestionar el progreso y la responsabilidad del Coacheé y elaborar Bitácora del Coacheé | <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué es gestionar el progreso? • ¿Qué es la responsabilidad? • Identificar la brecha • Disciplina vrs. Control • Empoderar • Definir estrategia • Compromiso del Coacheé • ¿Qué es una Bitácora? • Modelo de Bitácora | |

CONCLUSIONES

El coaching es un proceso que permite potencializar habilidades y capacidades en las personas y equipos de trabajo con el propósito de que las mismas se desarrollen con eficiencia y eficacia

Las y los profesionales, así como los estudiantes de la carrera de Trabajo Social desconocen el término de coaching. Sin embargo dentro de este estudio se identificaron las funciones de Trabajo Social al acompañar procesos de formación y organización de grupos, por lo cual es fundamental que sea socializado al interior del gremio o en la comunidad estudiantil para que sea utilizada como metodología alternativa del Trabajo Social.

De acuerdo a la realidad de los grupos organizados es sumamente importante que el profesional del Trabajo Social esté en constante actualización para que se fortalezca y potencialice el liderazgo que permita incidir en el desarrollo individual, familiar y comunitario así como contribuir a mejorar la participación ciudadana.

La metodología de Trabajo Social, está fundamentada en diferentes autores que manifiestan en la discusión teórica enfoques de la génesis de la profesión y establece que es la que orienta las acciones dirigidas a individuos, grupos y comunidades, estas se establecen desde los métodos únicos tradicionales que en otros escenarios, ya han sido superados por otros enfoques que deben ser estudiados e incorporados dentro de la formación de futuros profesionales.

Ser Coach requiere de características relacionadas con tener una metodología de trabajo precisa, dirigir o facilitar recursos y herramientas de trabajo específicas, saber escuchar y atender para estimular la motivación del coacheé, trabajar un problema presente, bien delimitado y con un objetivo claro a lograr, con conocimiento del entorno.

Y de la tarea que realiza el coacheé, ofrecer disponibilidad para que el coacheé pueda acceder a la ayuda que necesita. Esto puede ser aplicable al perfil profesional en el quehacer con el trabajo con grupos y así promover la actualización constante en términos de fortalecer las habilidades y capacidades del Trabajo Social.

Dentro de la experiencia de investigar la metodología del coaching, es preciso resaltar que su aplicación, permite generar en los equipos mayor análisis e interpretación de las habilidades y capacidades que se tienen de liderazgo y que facilitan mejores resultados para potencializar el trabajo en equipo, además mejoran la comunicación e interacción para el logro de objetivos concretos.

Se considera importante la metodología de coaching para el quehacer profesional y de acuerdo a los resultados de la investigación, esta se puede constituir en una metodología alternativa del Trabajo Social, lo cual le permitirá al mismo posicionarse a la vanguardia como profesión líder que profesionaliza equipos de trabajo para el desarrollo individual, familiar y comunitario.

En los últimos años coaching se ha expandido ampliando la metodología para brindar sus servicios en diferentes áreas de intervención debido a ello Trabajo Social puede adaptarse a las metodologías de la siguiente manera: a) coaching ontológico trabaja para potencializar el ser de las personas y se puede adaptar a trabajo social individual y familiar. b) coaching de equipos su metodología se adapta a trabajo social de grupos. c) coaching educativo su metodología puede aplicarse a los docentes de trabajos social y a los tutores.

RECOMENDACIONES

Que los profesionales y estudiantes de la carrera de Trabajo Social, conozcan que es un coach y la metodología del coaching para que interioricen sus características y las apropien como una herramienta alternativa de la profesión, la cual permitirá desarrollar un mejor quehacer profesional.

Que en la Escuela de Trabajo Social se incorpore un curso de actualización sobre metodologías alternativas del Trabajo Social con el propósito de innovar en la práctica profesional.

Que la propuesta del curso de actualización sobre la metodología de coaching se operacionalice al interior de la Escuela de Trabajo Social o a nivel institucional.

Que los profesionales de Trabajo Social en su quehacer profesional, incorporen la metodología del coaching, con el propósito de potencializar capacidades y habilidades de los grupos organizados para el logro de mejores resultados en los procesos implementados.

El coaching es una herramienta que potencializa las capacidades y habilidad del ser humano en ser resiliente en la problemática que presenta a nivel individual y familiar.

Que se comparta esta investigación con los profesionales de Trabajo Social como un medio de formación y actualización.

REFERENCIAS

Abellón, Cristina (2015) 5 problemas graves en los equipos de trabajo [Gestionar#TalentoDigital](#) para Empresas para Freelance [Soy#TalentoDigital](#)

Álvarez, M. (2004). Coaching estratégico para ejecutivos: Una Herramienta efectiva para maximizar los resultados de la organización. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Ander Egg, Ezequiel (1998) Diccionario de Trabajo Social 10 edición México, El Ateneo.

Arnanz, Luis (2011) Sociólogo y miembro del Observatorio Internacional de Ciudadanía y Medio Ambiente Sostenible, Metodología participativa y Cooperación para el desarrollo+CIMAS. Abril 2011.

Benavides Erazo, Jesús Alfredo, Garavito Jiménez Adriana, Marcela Gordillo Forero, Natty Andrea, Barreto, Acosta Claudia Marcela, (2003) metodologías y métodos de trabajo social en 68 libros ubicados en bibliotecas de unidades académicas de Trabajo Social en Bogotá Universidad de la Salle, Facultad de Trabajo Social, Bogotá, D.C.

Estructura Básica de procedimientos de los métodos de Trabajo Social 2000, Guatemala, Escuela de Trabajo Social.

García Salord, Susana. Especificidad y rol en Trabajo Social currículum saber, formación. Buenos Aires: Humanitas, 1991.

Lárez H., José Humberto El coaching educativo como estrategia para potenciar el éxito durante la etapa de desarrollo y culminación del trabajo especial de grado Sapiens. Revista Universitaria de Investigación, vol. 9, núm. 2, diciembre, 2008, pp. 219-234 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela.

López, Carmen Isabel (Tesis) (2012) Eficacia de una capacitación sobre Coaching en el estilo del liderazgo de los jefes de área de una empresa azucarera de la costa sur+Facultad de humanidades, Universidad Rafael

Landívar, departamento de psicología, licenciatura en psicología industrial/organizacional, Escuintla.

Mérida Milián, Juan Antonio (2014) tesis de grado, Eficacia de un programa de capacitación de coaching empresarial para mejorar el desempeño laboral de los jefes y supervisores de ventas en una empresa distribuidora de bebidas carbonatadas, Universidad Rafael Landívar Facultad de Humanidades Licenciatura en Psicología Industrial/Organizacional.

Murcia, L.F. (2004) Elementos básicos para el diseño y desarrollo de un Proceso de Coaching en una Empresa. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Kisnerman Natalio. Servicio Social de Grupo. Una respuesta a nuestro tiempo. 1968. Cuarta ed. 1978.

Rojas, Marielos Murillo, Congreso de Cartagena de Indias La metodología lúdica creativa: una alternativa de educación no formal, ponencia presentada en el Julio 1996.

Revista Universitaria de Investigación, Año 9, No. 2, diciembre 2008 José Humberto Lárez H.

Sapiens. (2008) Revista Universitaria de Investigación, Año 9, No. 2, diciembre

Pag. Web

Evies, Hernández y Martínez (2006). *Coaching*. (En red). Disponible En: <http://www.monografias.com/trabajos10/coach/coach.shtml>.

Metodologías y Métodos de Trabajo Social www.ts.ucr.ac.cr 18

Mora, C. (2004). Lo relevante en el liderazgo gerencial. Administración Y Gerencia. (En red). Disponible en:

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos>