



COACHING

APLICADO A LA INCLUSIÓN SOCIAL



Castilla-La Mancha



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE
INTERÉS SOCIAL



Castilla-La Mancha

Consejería de Bienestar Social



Unión Europea
Fondo Social Europeo

"El FSE invierte en tu futuro"

COACHING

APLICADO A LA INCLUSIÓN SOCIAL

COACHING

APLICADO A LA INCLUSIÓN SOCIAL



Castilla-La Mancha



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE
INTERÉS SOCIAL



Castilla-La Mancha

Consejería de Bienestar Social



Unión Europea
Fondo Social Europeo
"El FSE invierte en tu futuro"

PROYECTO IMPULSADO Y FINANCIADO POR:

Dirección General de Acción Social de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Convocatoria de subvenciones destinadas a la realización de proyectos de interés general con cargo a la asignación tributaria del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, en el ámbito de Castilla-La Mancha para 2018.

DISEÑO, EDICIÓN E IMPRESIÓN
CELYA EDITORIAL
www.editorialcelya.com

ISBN: 978-84-18117-08-4
Dpto. Legal: TO 58-2020

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Dirijase a CEDRO (www.cedro.org) si necesita fotocopiar, escanear o hacer copias digitales de algún fragmento de esta obra.

EQUIPO INVESTIGADOR

Director Científico: Dr. D. PEDRO PABLO SALVADOR HERNÁNDEZ

Equipo Técnico: D. JUAN PARRA HERNÁNDEZ
Dña. YOLANDA PINILLA LOMBARDEO
Dña. ESTHER RIVERO ROMERO
Dña. GABRIELA PINTO CALVO

Equipos de servicios sociales de Toledo directamente implicados en esta investigación:

- Cabañas de la Sagra, Toledo
- Cebolla, Toledo
- Torrijos, Toledo

Equipos participantes en el Proyecto Integral de Apoyo a los Servicios Sociales de Castilla-La Mancha:

- Torrijos, Toledo
- Quintanar de la Orden, Toledo
- Villanueva de Alcardete, Toledo
- Corral de Almaguer, Toledo
- La Guardia, Toledo
- Cabañas de la Sagra, Toledo
- Villaluenga de la Sagra, Toledo
- Alcaraz, Albacete
- Almoguera, Guadalajara
- Brihuega, Guadalajara
- Ciudad Real
- Fuente de Pedro Naharro, Cuenca
- Hellín, Albacete
- Puertollano, Ciudad Real
- Sisante, Cuenca
- Valdepeñas, Ciudad Real
- Alcázar de San Juan, Ciudad Real (Dirección Provincial Área de Acción Social)
- Almansa, Albacete
- Azuqueca de Henares, Guadalajara
- Belvís de la Jara, Toledo
- Campo de Criptana, Ciudad Real
- Cebolla, Toledo
- Elche de la Sierra, Albacete
- Horche, Guadalajara
- Landete, Cuenca
- San Clemente, Cuenca

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	13
2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	17
3. LA ESTRUCTURA DE LOS SERVICIOS SOCIALES DE CASTILLA-LA MANCHA	21
INTRODUCCIÓN	21
ESTRUCTURA	23
PLANIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS SOCIALES	28
PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIOS SOCIALES	28
PLANES ESPECÍFICOS	29
PLANES LOCALES DE SERVICIOS SOCIALES	29
INSTRUMENTOS DEL SISTEMA PÚBLICO	
DE SERVICIOS SOCIALES	29
HISTORIA SOCIAL	29
PLAN DE ATENCIÓN SOCIAL	30
TARJETA SOCIAL	30
PRESTACIONES DEL SISTEMA PÚBLICO	
DE SERVICIOS SOCIALES	31
4. UNA BREVE PANORÁMICA SOBRE LA EXCLUSIÓN SOCIAL	33
5. COACHING Y EXCLUSIÓN	43

6. HISTORIA DEL COACHING	47
7. COACHING DE EQUIPOS	51
8. ALGUNAS EXPERIENCIAS DEL DIÁLOGO ENTRE EL COACHING Y LA INTERVENCIÓN SOCIAL EN ESPAÑA.....	55
PROGRAMA DE DESARROLLO PERSONAL Y ORIENTACIÓN PROFESIONAL.....	55
PROGRAMA LANZADERAS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO SOLIDARIO.....	56
PROYECTO COACH.....	56
COACHING PARA PERSONAS SIN HOGAR	56
COACHING PARA LA VIDA EN LIBERTAD	57
SERVICIO GRATUITO DE COACHING INDIVIDUAL PARA LA INSERCIÓN LABORAL DE DESEMPLEADOS.....	57
COACHING PARA LA REINSERCIÓN LABORAL.....	57
EL PROYECTO COCINANDO FUTURO	58
COACHING PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	58
COACHING A DESEMPLEADOS.....	58
9. LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIACIÓN ADHARA EN CASTILLA-LA MANCHA.....	61
10. LA VOZ DE LOS EQUIPOS DE SERVICIOS SOCIALES	63
1. VOCACIÓN Y REALIDAD	63
2. PROFUNDIZANDO EN LA EXCLUSIÓN SOCIAL	64
3. EL PROCESO DE EMPODERAMIENTO	67
4. LA CLAVE ESTÁ EN LOS SISTEMAS	70
5. DENTRO DEL CORAZÓN DE LOS SERVICIOS SOCIALES.....	72
6. BURNOUT.....	74
7. EL FACTOR CONFIANZA	76
8. LA CONSTRUCCIÓN DE LA RELACIÓN	77

9. LAS RELACIONES DE PODER.....	79
10. OBJETIVOS Y GESTIÓN DEL PODER.....	81
11. CERRAR EL CASO.....	82
12. IDENTIDAD. ¿QUIÉN SOY YO?.....	83
13. LAS NECESIDADES DE LOS EQUIPOS DE SERVICIOS SOCIALES TRABAJANDO EN INCLUSIÓN.....	84
a. EL COMPLEJO DE LAS CIENCIAS SOCIALES: LA CUANTIFICACIÓN.....	84
b. FEEDBACK Y SUPERVISIÓN.....	85
c. FORMACIÓN EN COMPETENCIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	85
d. PONER LÍMITES.....	86
e. ASERTIVIDAD.....	86
f. PROMOCIÓN Y ACEPTACIÓN DEL CAMBIO.....	87
g. FORMACIÓN EN SENTIDO AMPLIO.....	87
h. NECESIDAD DE COORDINACIÓN.....	88
i. COACHING.....	89
11. LA MIRADA DEL COACH A LAS INTERVENCIONES: 30 ASPECTOS CLAVE DE LA INTERVENCIÓN.....	93
ASPECTOS CLAVE DE LA INTERVENCIÓN.....	94
1. ADECUACIÓN DEL LENGUAJE.....	95
2. VIGILANDO LAS METÁFORAS.....	95
3. ME OBSERVO Y TE OBSERVO.....	96
4. PROACTIVIDAD Y REACTIVIDAD.....	97
5. EL ABISMO DE LA BUROCRACIA.....	97
6. DISTORSIÓN DEL ESTADO DE ÁNIMO DEL PROFESIONAL....	97
7. ESCUCHANDO TODAS LAS VOCES DEL SISTEMA.....	98
8. ¿CÓMO VAMOS A COMUNICARNOS?.....	98
9. CNV: COMUNICACIÓN NO VERBAL.....	99
10. ¿ALGUIEN ESCUCHA AQUÍ?.....	99
11. CIERRE DE LAS INTERVENCIONES O DE LAS ATENCIONES A USUARIOS.....	100
12. SISTEMATIZAR EL RECONOCIMIENTO.....	100

13. ESTO VA DE ELLOS, NO VA DE TI.....	101
14. ¿POR QUÉ? Y ¿PARA QUÉ?	102
15. PREGUNTAS MÚLTIPLES	102
16. EL ARTE DEL SILENCIO.....	102
17. LA CREACIÓN DE LA SINTONIZACIÓN.....	103
18. PREGUNTAS PODEROSAS	103
19. PEDIR FEEDBACK	105
20. VIGILAR LA ENERGÍA DEL USUARIO	106
21. ATERRIZAR Y DESTILAR EL DISCURSO	106
22. GESTIONAR PREGUNTAS ABIERTAS Y PREGUNTAS CERRADAS.....	106
23. LA CALIDEZ DEL LENGUAJE GENERA CERCANÍA.....	107
24. CUIDADO CON LAS IMPOSICIONES	107
25. EL CONTAGIO EMOCIONAL	108
26. EL PODER DEL HUMOR.....	108
27. LA PRESENCIA PLENA	109
28. LA ASERTIVIDAD.....	109
29. MOSTRAR LA VULNERABILIDAD	110
30. HIPERCOMUNICACIÓN	110
12. CONCLUSIONES, POTENCIALIDADES Y PROPUESTAS	113
CONCLUSIONES	115
POTENCIALIDADES.....	116
PROPUESTAS.....	118
BIBLIOGRAFÍA	121

1. INTRODUCCIÓN

La presente monografía es el resultado directo de un año de investigación (2019) y tres años de procesos de coaching (2017-2019) de la Asociación Adhara con 27 equipos de Servicios Sociales en Castilla-La Mancha en las cinco provincias de la comunidad autónoma, tanto en el ámbito urbano como en el ámbito rural. El foco de la investigación ha sido conocer el impacto del coaching en los equipos de Servicios Sociales con el objeto de mejorar su intervención en el marco de los procesos de inclusión social.

En primer lugar, quisiera agradecer personalmente a la Consejería de Bienestar Social su apoyo y financiación a través de la convocatoria de IRPF destinada a Proyectos de Interés General a través de la Dirección General de Acción Social. Asimismo, quisiera dar las gracias al equipo de investigación, mis compañeros y compañeras de Adhara, por su compromiso personal con todo lo que tiene que ver con cuidar a los que cuidan y ayudar a los que ayudan. Finalmente, y no por ello menos importante, a los y las profesionales de los servicios sociales a quienes cada día admiramos y reconocemos más por entregar una vida laboral al servicio de la ciudadanía, especialmente con aquellos que se encuentran en situación de exclusión social.

Esta monografía se estructura en una serie de capítulos que nos conducen de forma deductiva de lo general a lo particular, a pesar de que el proceso de investigación ha seguido una lógica inversa: hemos construido la teoría desde lo particular a lo general. En primer lugar, en el capítulo 3, hemos explicado las herramientas utilizadas para desarrollar esta investigación. En el capítulo 4, no hemos querido dejar de lado una panorámica general sobre la estructura de los servicios sociales de Castilla-La Mancha. En el capítulo 5 analizamos el fenómeno de la exclusión social, para profundizar un poco más a lo largo del capítulo 6 en la relación entre el coaching y la exclusión social. Asimismo, hemos definido en el capítulo 7 una brevísima historia del coaching para que el lector pueda ver en qué bases hunde las raíces esta metodología de trabajo o esta disciplina. Igualmente, en el capítulo 8 hemos querido dar unas pinceladas para ilustrar qué es el coaching de equipos. En el capítulo 9 vemos algunas experiencias del diálogo entre el coaching y la intervención social en España. Y el capítulo 10 llega a nuestra región con la experiencia de la asociación Adhara, un modelo de trabajo basado fuertemente en el coaching y en la inteligencia emocional, con un carácter eminentemente innovador en todas las actividades que desarrolla esta entidad social.

A nuestro juicio, los tres últimos capítulos contienen la información más valiosa de esta monografía, la que es puramente novedosa y cuyo resultado procede de la investigación de campo, valorando, por supuesto, todo el marco general hasta llegar a este aspecto. El capítulo 10 traslada el resultado de la pura etnografía a través de entrevistas en profundidad para clasificar en una serie de ítems o categorías (mediante la metodología de la teoría enraizada) la percepción de la voz de los servicios sociales desde una perspectiva múltiple. Por un lado, hacemos un diagnóstico acompañado de un análisis de la situación real vista por los propios protagonistas de la intervención social y su relación con el fenómeno de la exclusión social. En este sentido, hemos querido ser estrictamente respetuosos con el discurso de los profesionales, transcribiendo literalmente pequeños párrafos que hemos extraído, escogiendo entre los cientos de páginas que tenemos transcritas de todo el proceso de entrevistas.

Por otro lado, destacamos un análisis de necesidades definido por dichos protagonistas, por la voz de quien está día a día a pie de calle, «las que llevan puestas las botas», citando literalmente su discurso: es decir, las que están en relación directa con los usuarios respecto a «las que se pintan las uñas», refiriéndose a los profesionales que no hacen intervención directa.

El capítulo 12 puede considerarse directamente un manual de 30 claves para la intervención fruto de la observación directa del equipo de investigación. Este capítulo es un compendio de los aspectos más destacables observados a lo largo de los procesos de intervención de los propios profesionales y que han tenido como resultado una devolución directa que se ha transformado en un proceso de supervisión. Finalmente, el capítulo 13 recoge un plan de acción: una serie de conclusiones, potencialidades y propuestas correlacionadas muy concretas, muy directas que permiten a la administración pública, o a aquellas personas interesadas en la intervención, disponer de medidas concretas, claras y concisas para mejorar la calidad de la intervención social con herramientas que proceden del coaching, y de las disciplinas afines que hemos explicado a lo largo de todo el proceso.

Finalmente quisiera destacar el valor de la investigación, de la reflexión y el tiempo para el análisis. Estos procesos, básicamente, solo son posibles si una administración pública o un financiador privado permite a los equipos de investigación disponer de recursos económicos para el desarrollo de actividades de esta naturaleza. Insistimos en que el apoyo a la investigación y su financiación no es un gasto, es una inversión. En este caso concreto, la investigación no solo aporta conocimiento, sino que puede acabar contribuyendo a la mejora de la atención, a la calidad de vida de los profesionales, y en último término a una mejora del cuidado de los usuarios en situación de exclusión social y, consecuentemente, de forma sistémica a la mejora de todos y todas las personas en su conjunto de Castilla-La Mancha, nuestra comunidad autónoma.

Dr. D. PEDRO PABLO SALVADOR HERNÁNDEZ
Director Científico

2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología de esta investigación se ha basado en la utilización de materiales bibliográficos (análisis de fuentes secundarias) y en la aplicación de las técnicas de investigación cualitativas características de la etnografía y la sociología a través del trabajo de campo: observación participante, grupos de discusión, entrevistas en profundidad, sesiones de coaching individual y de equipos y conversación informal.

Mediante la lectura de los materiales bibliográficos hemos intentado disponer de una visión de conjunto lo suficientemente amplia como para abordar el trabajo de campo con una fundamentación teórica sólida, que nos ha ayudado al diseño de la investigación y la formalización final del objeto de estudio. En este sentido hemos creído conveniente analizar artículos especializados sobre nuestro objeto de estudio, manuales sobre coaching y exclusión social, las escasas monografías que hemos encontrado sobre la materia, trabajos de fin de máster, así como todos aquellos elementos procedentes de fuentes secundarias que pudieran sumar información a nuestra investigación.

La observación participante ha sido la herramienta que nos ha permitido una inmersión cultural en las interacciones entre las profesiona-

les y los usuarios. Las observaciones, como técnica de investigación específica al servicio de la investigación, han tenido lugar en los siguientes municipios de la provincia de Toledo: Belvís de la Jara, Cabañas de la Sagra, Cebolla, Lucillos, Magán, Torrijos, Villaluenga de la Sagra y Yuncillos.

La **observación participante** busca encontrar sentido a los fenómenos investigados. Asimismo, hemos tratado de controlar la reflexibilidad. Es decir, hemos intentado ser conscientes de que existen unos efectos de nuestra presencia como investigadores sobre los datos que recogemos, por formar parte del mundo social que estudiamos (Hammersley 1994 [1983]:30). Los investigadores sociales no somos moscas en las paredes, somos seres humanos que influimos en los acontecimientos. La neutralidad no existe, siempre afectamos en alguna medida a la situación observada. Pero, para producir conocimiento y obtener información primaria, la observación participante es un instrumento excelente, aunque hay que hacer un esfuerzo de vigilancia continuo sobre los efectos secundarios de nuestra presencia.

La **entrevista en profundidad**, también conocida como entrevista etnográfica o entrevista abierta, es una técnica de investigación que hemos aplicado para ver cómo se relacionan los usuarios en exclusión con las profesionales de los servicios sociales, cómo reconstruyen su sistema de representaciones sociales y cómo perciben sus prácticas individuales y colectivas. Esta técnica de investigación es de gran eficacia para analizar comportamientos pasados, presentes y para ver el punto de vista de la persona entrevistada sobre su conducta futura. También, nos ha permitido acceder al análisis de los discursos sociales en torno al fenómeno de la exclusión social.

La preparación de cada entrevista suele ser bastante sistemática:

- En primer lugar, buscamos lo que en antropología se conoce como *porteros*, personas que nos dan acceso al campo. Estas personas tienen una relación privilegiada con los informantes y se encargan de facilitarnos el contacto inicial para poder entrevistar a nuestros sujetos de estudio. En nuestro caso no ha

sido muy complejo puesto que los sujetos de estudio han sido las mismas trabajadoras sociales, educadoras sociales o profesionales vinculados a los servicios sociales.

- En segundo lugar, establecemos la hora de la cita y definimos el lugar. Siempre intentamos que el lugar de entrevista esté sometido al menor número posible de interrupciones y elementos que puedan producir distracción, pero no siempre ha sido posible.
- En tercer lugar, preparamos cuidadosamente el guion de la entrevista, que generalmente responde a un cuerpo de preguntas teóricas relacionados con los objetivos de nuestra investigación. Nunca hemos llevado a las entrevistas ningún tipo de papel con un listado de preguntas. Lo que hemos hecho ha sido memorizar las preguntas e interiorizar el esquema de la línea indagatoria correspondiente a cada entrevistado. Nuestro objetivo, invariablemente, ha sido tener una entrevista fluida, sin imposiciones, dejando fluir la conversación, estando abiertos a la improvisación y manteniendo una actitud vigilante frente a la apertura de nuevas ventanas epistemológicas.

Hemos grabado, siempre que nuestro informante nos lo ha permitido, las entrevistas y, posteriormente, las hemos transcrito. De esta forma hemos elaborado una completa base de datos de entrevistas, cuyos fragmentos pueden verse integrados literalmente a lo largo de esta investigación.

El **grupo de discusión** es una herramienta que pretende extraer el sentir mayoritario de un grupo sobre un tema concreto. Es un termómetro del discurso dominante acerca de la materia particular y pretende obtener información de un grupo concreto mediante el debate sobre un tema propuesto por un moderador o coordinador del grupo de discusión.

Nos gustaría poner en valor la infinidad de **conversaciones informales** que a lo largo del período de investigación y en los procesos

de coaching llevados a cabo en estos años, hemos tenido de forma permanente durante todo el proceso de investigación con diferentes interlocutores, tanto del espectro político, como del técnico, con coaches, con profesionales de los servicios sociales, con usuarios y usuarias, etc.

La **teoría enraizada** (grounded theory) ha sido el instrumento utilizado para la construcción teórica y elaboración de los mapas de categorías que han dado sentido a esta monografía. Este proceso es laborioso y complejo, y consiste en ir extrayendo una serie de categorías de las observaciones y de las entrevistas que, posteriormente, se ordenan y clasifican para generar un sistema de categorías estructurado que es el que ha generado el esqueleto conceptual y antropológico del trabajo.

3. LA ESTRUCTURA DE LOS SERVICIOS SOCIALES DE CASTILLA-LA MANCHA

INTRODUCCIÓN

Nos gustaría realizar una pequeña introducción al marco legislativo, administrativo y formal del sistema público de Servicios Sociales en Castilla-La Mancha.

La Declaración Universal de Derechos Humanos de 10 de diciembre de 1948, aprobada por la Asamblea General de Naciones Unidas; la Convención de la ONU sobre los derechos de las personas con discapacidad de 13 de diciembre de 2006; la Carta Social Europea de 18 de octubre de 1961, firmada y ratificada por España; la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea de 7 de diciembre de 2000, así como diferentes Decisiones, Directivas, Programas y Planes de Acción del Parlamento Europeo y del Consejo de la Unión Europea referidos a diversas áreas de protección social, de igualdad de las personas, de lucha contra la exclusión y sobre protección social e inclusión social, marcan prioridades en las líneas de actuación de las políticas sociales, garantizando los derechos de las personas para el logro de una igualdad efectiva y para la mejora de las condiciones de vida de todas las personas, resaltando el importante papel de las administraciones públicas

como gestores garantes de los recursos y financiación necesarias para dichas políticas.

Asimismo, la Constitución Española de 1978, en su artículo 9.2 establece la obligación de los poderes públicos de promover las condiciones para que la libertad e igualdad del individuo, y de los grupos en que se integra, sean reales y efectivas; en sus artículos 49 y 50 se refiere a la atención a las personas con discapacidad y a las personas mayores, así como a un sistema de servicios sociales promovido por los poderes públicos y, en su artículo 148.1.20ª, establece que las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias en materia de asistencia social, reservándose, en el artículo 149.1.1ª, como competencia exclusiva del Estado la regulación de las condiciones que garanticen la igualdad de todos los españoles en el ejercicio de sus derechos y en el cumplimiento de sus deberes constitucionales.

Dentro de este marco normativo y competencial, y según se establece en el artículo 31.1.20ª del Estatuto de Autonomía de Castilla-La Mancha, la región se ha dotado de competencias exclusivas en materia de asistencia social y servicios sociales, siendo una de las primeras que aprobó una ley de servicios sociales, que sirvió para ordenar y sistematizar la dispersión legislativa que existía en ese momento.

La Ley 3/1986, de 16 de abril, de Servicios Sociales de la Comunidad Autónoma de Castilla-La Mancha, sirvió para estructurar los servicios sociales en la región, dotándolos de contenidos mediante la creación de programas de carácter básico y de servicios especializados con un enfoque sectorial, así como para establecer su ordenación territorial para la atención de los ciudadanos y ciudadanas en materia de servicios sociales y las competencias de las distintas Administraciones en la prestación de los mismos, constituyendo la base para desarrollar normas que recogían nuevos programas, servicios, ayudas y garantías para las personas usuarias de los servicios sociales.

Otras leyes regularon áreas de colaboración y participación de los Servicios Sociales (Voluntariado, Mediación Familiar, etc.).

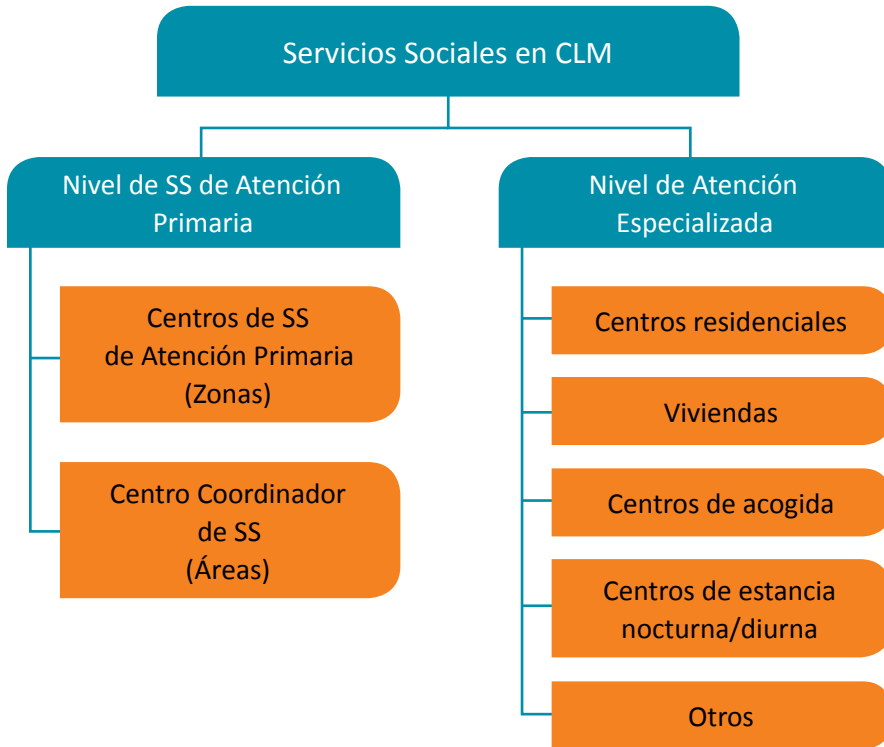
La vigente Ley 14/2010, de 16 de diciembre, de Servicios Sociales de Castilla-La Mancha concibe los Servicios Sociales como un derecho de ciudadanía, siendo necesaria su regulación normativa actualizada. También, es necesario establecer nuevos criterios de eficiencia y eficacia orientando la planificación, la gestión y la prestación de los servicios para la atención de las necesidades de las personas, no solo contemplando la cobertura básica, sino ampliando a la autonomía personal, la integración en su comunidad, la participación y la promoción social, y bajo la supervisión de las Administraciones Públicas, de acuerdo con sus respectivas competencias.

La iniciativa privada queda recogida por esta ley, reconociendo todos los recursos que mantengan vínculo de colaboración o concertación con la Administración, en el marco de la planificación regional, ajustando esos servicios sociales privados al régimen de controles establecidos por la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, al ser la administración la responsable máxima en la garantía de calidad de los servicios.

Por todo ello, uno de los fines principales de la Ley es la ordenación del Sistema Público de Servicios sociales en los distintos ámbitos territoriales de la región y establecer los niveles de atención, reconociendo al municipio como unidad territorial básica para la Atención Primaria, permitiendo agrupaciones en casos concretos, y permitiendo plantear la Atención Especializada desde la perspectiva de las etapas del ciclo vital de las necesidades y no solo a las sectoriales o por colectivos.

ESTRUCTURA

La estructura de los Servicios Sociales en CLM se establece por su **ordenación territorial**, según los niveles de atención, y por su **contenido**, según se trate de programas básicos o especializados.



El **municipio** se considera la unidad territorial básica para la prestación de Servicios Sociales. Esta atención puede darse en distintos niveles:

- **Nivel de Servicios Sociales de Atención Primaria**

En este nivel, la titularidad de los servicios y su gestión es pública, pudiendo ser de la Administración Autonómica (Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha) y de las Corporaciones Locales (ayuntamientos, o agrupaciones de estos), siendo su ámbito de actuación **municipal**.

El Sistema Público de Servicios Sociales de Atención Primaria se estructura y desarrolla en:

- **Centros de Servicios Sociales de Atención Primaria**, cuyo fin principal es facilitar el acceso a los servicios, constituye la

estructura física, administrativa y técnica de las **zonas** de servicios, y desarrolla las prestaciones de los servicios sociales de Atención Primaria.

- **Centro Coordinador de Servicios Sociales**, cuya misión es el adecuado desarrollo de las prestaciones de Servicios, aportando la estructura física, administrativa y técnica del **área** de servicios sociales, donde se desarrollan prestaciones de Atención Primaria y, en su caso, de la Atención Especializada.

- **Nivel de Servicios Sociales de Atención Especializada**

La titularidad y gestión de este nivel de atención puede ser tanto pública como privada, ya que el contenido de la atención trasciende el ámbito de la atención primaria.

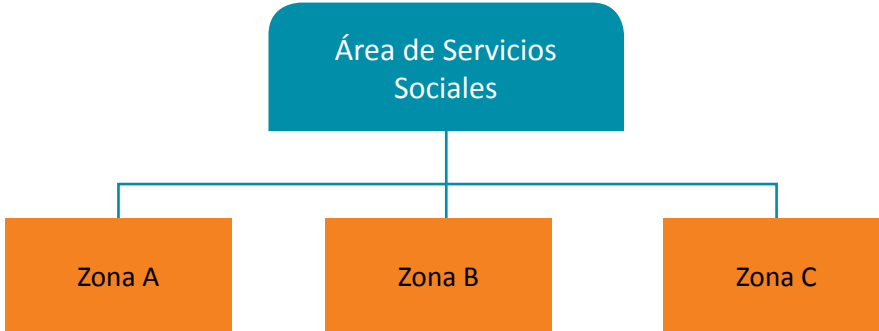
Los Servicios Sociales de Atención Especializada dan respuesta a necesidades planteadas por las personas que requieren mayor especialización técnica o un dispositivo específico, previamente valoradas por los Servicios Sociales de Atención Primaria, salvo situaciones de riesgo o urgencia social, o prestaciones cuya normativa exija otras condiciones de acceso.

Los equipamientos a este nivel se concretan en centros residenciales, centros de estancias diurnas y nocturnas, centros ocupacionales, viviendas, centros de acogida u otros que se consideren necesarios, siendo sus funciones, estructura física y medios necesarios los adecuados para la prestación de servicios establecidos reglamentariamente.

Las funciones de los distintos niveles de Atención de los Servicios Sociales vienen recogidas en la Ley 14/2010, de 16 de diciembre, de Servicios Sociales de Castilla La-Mancha (D.O.C.M. Núm. 251, de 31 de diciembre 2010), en sus artículos 15 y 19.

El Sistema Público de Servicios Sociales en nuestra Región está definido territorialmente por el **Mapa de Servicios Sociales**.

Este se estructura en Zonas y Áreas de Servicios Sociales y otros ámbitos territoriales para el desarrollo de determinadas prestaciones de atención especializada.



1. La **Zona de Servicios Sociales** es la división territorial básica para la ordenación de los Servicios Sociales de Atención Primaria, y está constituida por un municipio o una agrupación de municipios.
2. El **Área de Servicios Sociales** es la estructura territorial y organizativa para la coordinación de la Atención Primaria, así como para la planificación, desarrollo y evaluación de prestaciones tanto de atención primaria como especializada, constituida por una zona o un conjunto de zonas. El acceso a los Servicios Sociales en Castilla-La Mancha se hace a través de la figura del **Trabajador/a Social**, profesional que está en todos los municipios de la región, siendo la referencia en todo momento.

La estructura territorial facilita la coordinación con el resto de los sistemas y especialmente con el Sistema de Salud, compartiendo estructuras entre los servicios sociales y los sanitarios.

En cuanto a los contenidos de la atención, las políticas sociales de la región quedan recogidas en **Programas Básicos** y **Programas de Servicios Especializados**.



Los primeros, a su vez, se diferencian de acuerdo con el tamaño poblacional de los municipios que conforman cada Zona de Servicios Sociales:

- **Zonas de Plan Concertado**, constituidas por municipios con una población superior a 3.500 habitantes, están conformadas por un solo municipio, salvo algunas excepciones. Los Ayuntamientos que conforman estas zonas suscriben con la Consejería de Bienestar Social un convenio en el marco del Plan Concertado.

El Plan Concertado es un plan estatal que se puso en marcha en el año 1988 por el entonces Ministerio de Asuntos Sociales con el fin de crear una Red de Servicios Sociales de Atención Primaria, gestionado por las corporaciones locales, con el objeto de proporcionar a la ciudadanía servicios sociales adecuados que permitan la cobertura de sus necesidades básicas.

- **Zonas del Programa Regional de Acción Social (PRAS)**, constituidas por municipios con una población inferior a 3.500 habitantes y está conformada por una agrupación de municipios.

El Programa Regional de Acción Social es un programa de la Comunidad Autónoma que se articuló en el año 1985 con el objeto de estructurar una Red de Servicios Sociales de Atención Primaria en el medio rural.

El Programa consiste en la dotación de un Trabajador/a Social, personal contratado por la Consejería, por zona de servicios sociales que atiende al conjunto de municipios que conforman la misma.

Posteriormente en el año 1999, con el objeto de dotar de otras profesionales que reforzaran la intervención de los Trabajadores/as Sociales en las Zonas PRAS, se comenzaron a formalizar los Convenios Supramunicipales que agrupan a las zonas PRAS de un área de servicios sociales, suscrito por un ayuntamiento de los que conforman estas zonas. Al amparo de este convenio se contratan a Educadores/as Sociales y otros Trabajadores/as Sociales de apoyo que atienden al conjunto de zonas que engloban el área.

La prestación de los Servicios Sociales de Atención Primaria por las Corporaciones Locales se articula a través de convenios de colaboración en el marco del Decreto 87/2016, por el que se unifica el marco de concertación con las Entidades Locales para la prestación de Servicios Sociales de Atención Primaria en Castilla-La Mancha.

PLANIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS SOCIALES

■ PLAN ESTRATÉGICO DE SERVICIOS SOCIALES

El Plan Estratégico de Servicios Sociales es cuatrienal, y tiene como finalidad el diseño racional y eficiente de las medidas, actuaciones y recursos necesarios para cumplir los objetivos del Sistema Público

de Servicios Sociales en cada periodo de vigencia. Corresponde su elaboración a la Consejería competente en materia de servicios sociales, y será aprobado por el Gobierno de Castilla-La Mancha.

Su contenido viene recogido en la Ley 14/2010, de 16 de diciembre, de Servicios Sociales de Castilla-La Mancha (D.O.C.M. Núm. 251, de 31 de diciembre 2010), en su artículo 44.4., incorporando, en todo caso, los objetivos del Plan de Calidad.

■ PLANES ESPECÍFICOS

Son planes que abordan determinadas necesidades sociales como complemento y desarrollo del Plan Estratégico de Servicios Sociales.

■ PLANES LOCALES DE SERVICIOS SOCIALES

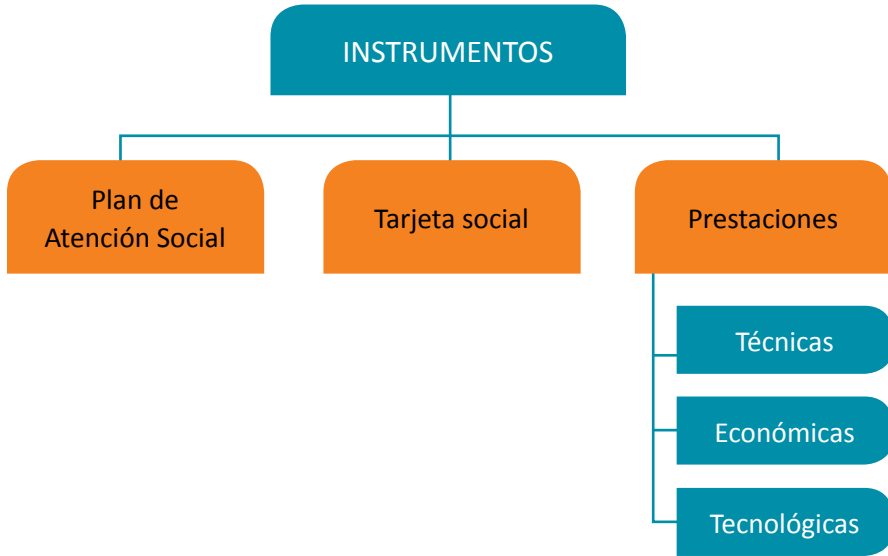
En el ámbito del municipio o agrupaciones de municipios, las Corporaciones locales articularán Planes Locales de Servicios Sociales como instrumentos que permitan acciones de carácter integral dirigidas a las personas, en base a las necesidades existentes en el ámbito de su territorio, y que llevarán a cabo los Servicios Sociales de Atención Primaria y otros departamentos de la Administración Autonómica, entidades de iniciativa privada y el propio Ayuntamiento, sujetos a los criterios marcados por la planificación estratégica y los planes específicos autonómicos.

INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE SERVICIOS SOCIALES PÚBLICO

■ HISTORIA SOCIAL

Es una herramienta de información de la situación y evolución de cada persona usuaria del Sistema Público de Servicios Sociales, que se inicia desde los Servicios Sociales de Atención Primaria, y recogerá todo aquel dato relevante de dicha persona, así como el Plan de Atención Social que dirige las intervenciones a acometer desde los distintos niveles de atención.

Los Servicios Sociales de Atención Especializada complementarán la historia social con información actualizada.



PLAN DE ATENCIÓN SOCIAL

El Plan de Atención Social es la herramienta diseñada para garantizar una adecuada atención acorde con la valoración social de la persona, familia o unidad de convivencia, los objetivos a alcanzar y los medios disponibles, así como las acciones específicas calendarizadas orientadas a fomentar, en su caso, la inclusión personal, social, educativa y laboral, fijando indicadores que permitan evaluar la evolución y consecución de los objetivos. Recogerá los acuerdos necesarios y consensuados entre la persona, su familia o unidad de convivencia y los profesionales implicados.

TARJETA SOCIAL

Todas las personas residentes en Castilla-La Mancha tendrán derecho a disponer de una tarjeta social que les identificará como titulares del derecho de acceso a los servicios sociales, que podrá ser específica del Sistema Público de Servicios Sociales o compatible con la del Sistema Sanitario.

■ PRESTACIONES DEL SISTEMA PÚBLICO DE SERVICIOS SOCIALES

Las prestaciones del Sistema Público de Servicios Sociales son las atenciones y actuaciones concretas y directas que se ofrecen a la persona y unidad familiar, a los grupos sociales y a la comunidad, para contribuir a una mayor autonomía, inclusión e integración social de las mismas y hacer efectivos los derechos reconocidos en la Ley.

La prestación se concibe como un servicio cuando conlleva una estructura organizativa, de personal y un conjunto de actuaciones dirigidas a dar respuesta a las situaciones de necesidad.

Se clasifican en:

- a) Prestaciones **técnicas**, que son el conjunto de intervenciones realizadas por equipos profesionales dirigidas a la prevención, protección, promoción de la autonomía personal y a la inclusión e integración social mediante actuaciones directas de atención a la persona, familia o unidad de convivencia, grupos y comunidades.
- b) Prestaciones **económicas**, que son las aportaciones dinerarias destinadas para atender situaciones de necesidad cuando las personas no disponen de recursos suficientes.
- c) Prestaciones **tecnológicas**, que son aquellos instrumentos técnicos cuya función es la de permitir o facilitar la realización de determinadas acciones que contribuyan a una mayor autonomía de la persona en su entorno.

Todas ellas quedan recogidas en el Catálogo de Prestaciones del Sistema Público de Servicios Sociales de Castilla-La Mancha, para dar respuestas a las necesidades sociales existentes. Se explicitarán las que corresponden a cada uno de los niveles de atención, primaria o especializada, y aquellas que son de acceso condicionado, por vinculación de requisitos exigibles y/o disponibilidad presupuestaria del sistema.

4. UNA BREVE PANORÁMICA SOBRE LA EXCLUSIÓN SOCIAL

No se puede entender el impacto en el entorno local de la exclusión sin comprender la globalidad de nuestro mundo. No obstante, es en el entorno local donde la exclusión social muestra su cara más descarnada porque es «donde nos toca el alma».

La globalización es un fenómeno que, en términos de proceso histórico, ha hecho converger tendencias económicas, tecnológicas, políticas, sociales y culturales a escala mundial como antes no se había conocido. La globalización ha conseguido una creciente interdependencia entre los distintos países y sus realidades. Esta globalización no ha supuesto, por su carácter marcadamente neoliberal, la construcción de un mundo más justo, igualitario, pacífico y ecológicamente sostenible, sino todo lo contrario: un espacio lleno de desigualdades.

El proceso globalizador ha aumentado la desigualdad, tanto entre países como en el interior de estos, a pesar de que la riqueza mundial se ha incrementado. Así, la liberalización de todo tipo de mercados ha producido indefensión en la ciudadanía y movimientos geopolíticos que, en vez de favorecer la gobernanza mundial, ha disminuido la capacidad de los Estados para atender a sus ciudadanos. De esta forma, frente a los abusos de ciertos poderes económicos, las personas han quedado desprotegidas. El contrato social, que resultó

en su momento una apuesta por la convivencia entre los hombres y mujeres, está hoy en día en tela de juicio. Por otro lado, con la globalización han aumentado los conflictos a escala local, las migraciones y las crisis humanitarias.

La globalización, al no estar regulada (puesto que el fenómeno antecede a la regulación), está poniendo en peligro no solo los proyectos vitales de millones de personas, sino la vida misma del planeta: el agotamiento de la tierra, de sus recursos naturales y el cambio climático que está generando enormes desajustes y desastres ambientales en todo el globo, así lo certifican.

Este tipo de globalización ha dado lugar a sociedades líquidas, como definió el sociólogo Zygmunt Bauman (2000); sociedades que se caracterizan, entre otros elementos, por tener unos niveles de consumismo desorbitados y por unas condiciones socioeconómicas que cambian a un ritmo frenético. En estas sociedades las personas (y más aquellas que se encuentran en situación de exclusión social o en riesgo de entrar en ella) no llegan nunca a alcanzar una adaptación adecuada. Esta adaptación no se da ni en términos de consolidación de hábitos, ni en el establecimiento de rutinas determinadas, ni en la consolidación de valores, de sentido de la vida, ni de autoconocimiento del ser.

Esta realidad tiene un impacto negativo en los intentos de iniciar y concluir procesos de inclusión, ya vengan desde iniciativas públicas, iniciativas privadas o desde la colaboración de ambas. Los modelos de intervención frente a la exclusión, desde las diferentes ramas profesionales que trabajan en ellos, parecen estar agotados.

Este tipo de sociedad también se conoce, como sociedad VUCA¹ (por su acrónimo en inglés, en castellano sería VICA –volátil, incierta,

1. VUCA (VICA en castellano) es un acrónimo utilizado para describir o reflejar la volatilidad, incertidumbre (uncertainty), complejidad y ambigüedad de condiciones y situaciones. La noción de VUCA fue creada por el U.S. Army War College para describir la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad del mundo surgido tras el fin de la Guerra Fría. Fuente: Wikipedia.

cambiante y ambigua—). Está caracterizada por lo volátil y veloz que cambia el entorno, por lo incierta que es y la dificultad que tiene para anticiparse a los nuevos acontecimientos. También, por su complejidad y por la proliferación de factores críticos que afectan a la toma de decisiones (en todo tipo de contextos). Esta sociedad tiene como señas de identidad la ambigüedad y la incertidumbre, ya que es difícil interpretar los acontecimientos y el impacto de ellos en las personas. Unos impactos que afectan emocionalmente a los individuos, aumentando los niveles de estrés y ansiedad que existen socialmente.

Es, en este contexto estructural, donde cabe concretar qué es la exclusión social hoy. De esta manera, si no atendemos a este contexto, no vamos a poder entender qué significa estar en una situación de exclusión social o en riesgo de entrar en ella, en nuestros días. Tampoco podremos hilar y articular mecanismos para salir de esas situaciones hacia situaciones de inclusión, si no se entienden las raíces de los problemas de hoy en día. El hombre y la mujer son hijos e hijas de su tiempo y como tales pueden conocerlo.

En esta investigación, como punto de partida, entendemos la exclusión social como un proceso en el que las personas entran y atraviesan determinadas situaciones de escasez, falta de recursos o falta de oportunidades a la hora de llevar a cabo un proyecto vital digno. Un proyecto vital que ha de estar adaptado al momento histórico en el que se vive y al territorio al que pertenecen las personas excluidas.

Este concepto se acerca a los conceptos más teóricos y bien perfilados que establecen autores como Tezanos (2001 y 2004), Subirats (2004), o Navarro (2000). Autores con verdaderas obras analíticas que estudian en profundidad la exclusión social.

La exclusión social y el riesgo de entrar en ella, entendida esta como señalábamos anteriormente, cada vez alcanza a más personas. Las personas afectadas por ella no se encuentran ubicadas en una única capa social, sino que se reparten cada vez más en diferentes capas. De esta manera, la exclusión social ha dejado de ser patrimonio de las clases más bajas en el estatus socioeconómico de nuestra socie-

dad para filtrarse a las clases medias y altas. Se puede decir que hoy un alto porcentaje de personas de todas las clases están en situación de vulnerabilidad, a un paso del riesgo de exclusión, o estando en la exclusión misma.

Este hecho se produce fundamentalmente porque se ha mercantilizado la vida, en palabras de uno de los autores más reconocidos en España en relación con la sociología de las desigualdades (Díaz-Salazar 2016:19).

Además, la desigualdad ha aumentado, y en esta desigualdad en aumento, ha de prestarse una atención especial a la desigualdad de género. En esta situación, las mujeres están siendo más afectadas que los hombres. También, han crecido los índices y situaciones de pobreza, incluida la pobreza infantil, una pobreza que merece un tratamiento singular. Junto a ello nos encontramos con la realidad de unos sistemas articulados desde el Estado del Bienestar, que han perdido capacidades y recursos, por lo que la situación se agrava en términos de combinación negativa perfecta.

Por otro lado, ha de señalarse que la mercantilización de la vida, fruto del tipo de sociedad antes señalada, es una tendencia que ahonda la exclusión social y el riesgo de caer en ella. No solo existe la economía de mercado, para vender y comprar bienes y servicios, que ya de por sí excluye a muchas personas. Todo se vende y se compra y todo se valora en términos economicistas, inclusive a las personas como mercancía.

Desde esta perspectiva cualquier determinante o factor de exclusión, o los perfiles de las personas excluidas, como veremos después, funcionan desde esta lógica de la sociedad de mercado. Esta realidad dificulta enormemente que se lleven a cabo procesos de inclusión más integrales y sostenibles, que se apoyen en el ser y en la búsqueda de sentido de las personas que sufren la exclusión y en el desarrollo de unas competencias transversales que sirvan para mejorar todos los aspectos de la vida. Unos procesos de inclusión que también ven dificultados el acompañamiento y la intervención desde unas com-

petencias que no llegan a potenciar en la persona excluida todos sus puntos de anclaje.

Las intervenciones que hoy en día se llevan a cabo desde los diferentes campos como pueden ser el trabajo social, la psicología o la economía también están en proceso de revisión por la falta de eficacia en los procesos de inclusión. Están apareciendo nuevas disciplinas y tendencias que se abren paso entre estas formas de intervenir, como pueden ser la inteligencia emocional, la programación neuro-lingüística, la psicología positiva, el coaching o la economía conductual, entre otras.

La desigualdad nos muestra una realidad llena de aristas, siendo una construcción socioeconómica que aleja a unos seres humanos de otros. Esta realidad de desigualdades en todos los ámbitos del desarrollo vital no solo genera claras situaciones de desventaja en el acceso a los recursos económicos, a los bienes y a los servicios de consumo, sino que también genera graves problemas para la convivencia. Así lo muestran estudios como los de Pickett y Wilkinson (2010).

En términos económicos podríamos hablar, por ejemplo, de grandes desigualdades a la hora de acceder a un empleo. También lo podemos hacer a la hora de pensar en la horquilla que separa la posibilidad de que unas personas emprendan y otras no lo puedan hacer. El emprendimiento no es solo una actitud, sino que también requiere un acompañamiento de medios económicos y del desarrollo de una serie de competencias que no se enseñan, ni en la escuela, ni en la universidad, ni en cursos específicos de cualificación profesional para el emprendimiento, por citar alguna casuística.

Además, la desigualdad genera problemas de convivencia. Una sociedad desigual genera más problemas psicológicos y psiquiátricos en las personas, más obesidad y trastornos alimentarios, inseguridad ciudadana, embarazos precoces y problemas de crianza de los niños y niñas. Junto a ello, hay un mayor consumo de drogas y mayores niveles de delincuencia, entre otros factores.

La desigualdad ya no se puede observar solo en grados de separación entre quienes están en las capas sociales más bajas, con menos oportunidades, y quienes están en las capas sociales más altas, con mayores oportunidades. También se mide esta desigualdad en grados de separación en el acceso a oportunidades y posibilidades (ni siquiera a recursos) entre sí, dentro de cada clase, donde la competitividad por el acceso a los recursos y oportunidades ha aumentado.

La pobreza es otro de los elementos que alimenta a la exclusión social y que nos muestra una realidad con muchas aristas. Así, por ejemplo, la Unión Europea considera la pobreza por un lado la pobreza monetaria, como aquella situación en la que un individuo o familia recibe menos renta del 60% de la renta media de un territorio dado. Mientras que, por otro lado, para el Consejo de Europa la pobreza está referida a una falta de recursos materiales, sociales y culturales con los que algunas personas no cuentan y por ello quedan excluidos de las pautas de consumo y del nivel de vida del Estado. Estas son dos formas de definir una misma realidad, que muestran la dificultad de trabajar conceptualizando este tipo de situaciones.

Así, la forma de definir la pobreza en términos porcentuales, aunque deja muchos elementos fuera de esa conceptualización, nos introduce en otro punto que necesita de una profunda reflexión. ¿Cómo medimos la pobreza (o la exclusión social)?, y lo que es más importante: ¿Para qué la medimos? Como veremos, hay herramientas y fórmulas de medición de la exclusión a nivel estructural, pero pocas experiencias de medición de la pobreza de las personas. Unas mediciones que cuando se utilizan, por los profesionales que trabajan frente a la exclusión social, vuelven a chocar con la pregunta: ¿Para qué la medición? La pobreza y la exclusión no pueden ser pasadas únicamente por un análisis matemático en términos mercantilizados. Hay que humanizar el tratamiento de la exclusión social para desmercantilizar estos procesos y hacerlos más sostenibles y cercanos al ser de las personas y al sentido de sus vidas. En la exclusión social no solo hay números sino emociones, pensamientos y comportamientos asociados a ella que han de tenerse en cuenta.

Otro aspecto en relación a la intensidad con que afecta a un territorio la exclusión social y a las personas que en él viven, es el nivel de desarrollo del Estado del Bienestar. Un nivel de desarrollo que no solo ha de medirse y tenerse en cuenta en función de la cantidad de euros dedicados a políticas públicas relacionadas con el bienestar de las personas. Junto a esta manera de valorar un Estado del Bienestar, hay que ir más allá. El desarrollo del Estado del Bienestar también ha de plantearse junto a las estrategias que se ponen en marcha para que las personas salgan de esa situación de exclusión, para que no entren y para aliviar su paso por ella.

Unas estrategias (en planes, programas, proyectos y acciones) que han de ser bien articuladas desde un análisis certero de la realidad, planificadas y ejecutadas con precisión. Unas iniciativas que, además, serán evaluadas en términos de resultados reales y de sostenibilidad de estos, y no solo desde aspectos cuantitativos.

El Estado del Bienestar muestra su desarrollo en función del gasto público que se destina a él, y de las características del sistema sanitario y de servicios sociales. En sus raíces más modernas el Estado de Bienestar está condicionado por el despliegue de la atención a las situaciones de dependencia, al ámbito de la vivienda, al ámbito educativo y al de la crianza de los hijos. Este Estado también debe ser valorado en su despliegue por la regulación, supervisión y potenciación de un mercado de trabajo que garantice salarios mínimos y suficientes, que no genere trabajadores pobres, que cuide el empleo de calidad, del control de la alta temporalidad y de la siniestralidad laboral. Y un Estado que facilite la conciliación de la vida laboral y personal. Para la mayoría de los expertos que estudian la exclusión social, como los ya señalados, el mercado de trabajo es la piedra angular de un proceso de inclusión. Así, la imposibilidad de acceder al mercado de trabajo y el no tener ni siquiera oportunidades para ello, es uno de los epicentros de la exclusión social.

Al hablar del desarrollo del Estado de Bienestar, otro aspecto que ha cobrado especial importancia en los últimos años ha sido cómo establecer un sistema de pensiones sostenible que garantice unos

estándares de vida apropiados a las personas jubiladas; un desarrollo que atienda a un envejecimiento alejado de la exclusión teniendo en cuenta la soledad de una población cada vez más envejecida, junto a un desarrollo que se fije en los grandes desequilibrios entre el mundo urbano y el rural, y el despoblamiento de este.

Profundizando en la conceptualización de la exclusión social podemos decir que la condicionan múltiples factores o determinantes. Además, estos no se encuentran aislados, sino entrelazados unos con otros según la casuística en una misma persona excluida. Esta realidad nos lleva a trabajar con una conceptualización de exclusión social dinámica, en continuo proceso de cambio y con múltiples elementos que la modulan y moldean. Una realidad donde ha de prestarse una atención especial a aquellas personas en situaciones de exclusión crónicas (que, en muchos casos, afectan a varias generaciones de una misma familia).

Los determinantes o factores más importantes, y que son barajados por los autores antes señalados para configurar el espectro de la exclusión social, son, entre otros, el acceso a unas condiciones materiales de vida dignas para que las personas estén bien alimentadas, la posibilidad de contar con un techo en unas condiciones dignas (vivienda), el acceso a un empleo o autoempleo de cierta calidad, oportunidades para entrar en el sistema de salud a tiempo para la cura de enfermedades, una educación adecuada, el mantener vínculos relacionales sanos con familia, amigos y vecindad, además de garantizar los derechos cívicos como ciudadanos y ciudadanas, la seguridad física y psicológica y un entorno donde el medio ambiente no esté demasiado contaminado y dañe la salud a corto y/o largo plazo.

En definitiva, los determinantes que modulan la exclusión social, de los que parte esta investigación, se vinculan con los indicadores que en España muestra el Instituto Nacional de Estadística (2018) para medir de manera multidimensional la calidad de vida de las personas. Estos indicadores se alimentan para su definición de los datos secundarios y primarios obtenidos con herramientas como la Encuesta de Condiciones de Vida (2018). Esta, junto a la Encuesta de

Población Activa y los datos del Censo, nos proporcionan la información necesaria para medir de manera estructural la exclusión social en un territorio, ya sea en el país, en la comunidad autónoma, en la provincia o en el municipio de que se trate.

En definitiva, unos determinantes a los que esta investigación quiere sumar dos más al incluirse, para ser medidos, en el indicador del bienestar subjetivo que las personas tienen (que también recoge el INE). Aunque el equipo de investigación ha considerado que no entroncan del todo con él, sí considera su valor singular. Estos dos determinantes son el conocimiento, creencias, valores e identidad que las personas tienen en relación con su concepto del ser, y el relacionado con el sentido o propósito que buscan las personas en sus vidas. De esta manera podemos afirmar que si no se comienzan a introducir en los procesos de intento de exclusión, de hoy día, estas dimensiones personales, los procesos «quedarán cojos» y no serán sostenibles en el tiempo. Desde nuestra concepción del ser humano, pensamos que toda persona tiene una visión de sí misma y una misión que desarrollar en su vida.

5. COACHING Y EXCLUSIÓN

Partiendo del marco teórico expuesto anteriormente, podemos afirmar que si tenemos en cuenta el contexto estructural que condiciona la exclusión social en nuestros días y las características de nuestras sociedades con la complejidad de dicho fenómeno, el trabajo realizado en torno a los procesos de inclusión debe abrirse a nuevas metodologías y formas de enfocar la intervención social.

Esta realidad de apertura, además, se refuerza si observamos las dificultades que describen los profesionales que trabajan en primera línea de lucha frente a la exclusión. Estos nos hablan de falta de recursos, de poca efectividad en las intervenciones y de cronicidad de muchos perfiles de excluidos.

También el hecho de que la exclusión social sea conceptualizada, por casi todos los expertos y por casi todos los organismos que trabajan frente a ella como un fenómeno que abarca múltiples dimensiones y que a la vez muta con gran velocidad en esta sociedad VUCA, hace que el trabajo de intervención para la inclusión no pueda enfocarse solo desde una única perspectiva, ni desde unas pocas disciplinas.

De esta manera, y en este encuadre, es donde aparece el coaching como una de las metodologías a poner en práctica en los procesos de inclusión y en los de lucha frente a la exclusión social.

El coaching es un proceso dinámico que se adapta a la complejidad. Un proceso donde se intenta potenciar las capacidades, las habilidades y las competencias transversales de las personas y de los profesionales que participan en él. Este proceso tiene como horizonte la base de la consecución de retos, resultados, logros y/o metas. Es un proceso que se alimenta además desde la constancia, desde hábitos como la rutina y desde la posibilidad de equivocarse. El coaching es un proceso de ida y vuelta, de continua retroalimentación vital donde el crecimiento y el enriquecimiento se produce a la vez, tanto en la persona que acompaña como en la persona que es acompañada (Puig, 2013).

Aparte, el coaching permite trabajar de manera muy flexible con ámbitos que actualmente son la vanguardia del desarrollo de las personas y de la gestión del cambio para todos los ámbitos de la vida. Desde el coaching se trabaja la inteligencia emocional, interpersonal e intrapersonal, la comunicación efectiva, la neurociencia aplicada, la resolución de conflictos, la comunicación no verbal, la comunicación no violenta, la programación neurolingüística, la psicología humanista, la Gestalt, etc. También desde el coaching se trabaja el aprender a aprender, la toma de consciencia y la responsabilidad, entre otras cuestiones. Además, profundiza en la búsqueda del propósito de vida y del sentido vital de las personas, que es el máximo exponente de la libertad de elección del ser humano.

Desde el coaching se puede alcanzar un conocimiento mayor de uno mismo, de las emociones que se tienen, de los valores y creencias que forman la identidad del ser humano y de las relaciones y sistemas de los que forma parte. Junto a esto, en los procesos de coaching las personas que participan en ellos pueden desarrollar un abanico muy amplio de competencias. Estas competencias blandas o transversales, que no se estudian habitualmente en ningún espacio formalizado de aprendizaje académico, hoy en día son competencias clave para la inclusión. Además, estas competencias solo se pueden nutrir desde la experiencia de vivenciarlas.

En el coaching como «disciplina joven», se han sistematizado y sumado aportaciones de muchas disciplinas (algunas muy antiguas, como

la propia filosofía) hacia una manera de hacer práctica. El coaching está muy orientado a objetivos y a la resolución de problemas. También, en el propio camino para alcanzarlos, crecen las personas que participan de él (Dilts, 2004).

Desde estas reflexiones queremos dejar constancia de que ya existen a lo largo del territorio nacional, y en diferentes países, experiencias donde el coaching se está incorporando al trabajo frente a la exclusión social y por la inclusión de las personas en la sociedad, y que se está consiguiendo un éxito que, al menos, se debe contemplar.

En este trabajo y en sus experiencias se reduda en los elementos señalados, en las aportaciones del coaching al trabajo de intervención social con personas excluidas y en los resultados constatables. Unas experiencias que no solo enriquecen, como se ha comentado, en los procesos de coaching a las personas excluidas, sino que contribuyen a valorar de manera positiva a las personas que intervienen y acompañan a estas. Consecuentemente, desde una perspectiva sistémica, enriquecen a las organizaciones públicas o privadas, desde donde se ha apostado por la apertura a estas nuevas formas de intervención. Así, es necesario contemplar estas experiencias como buenas prácticas de las que aprender y compartir. Dichas experiencias muestran el efecto positivo social de la apertura a nuevas metodologías, herramientas y formas de intervención frente a la exclusión.

Las maneras clásicas de trabajar la inclusión comienzan a mostrar síntomas de agotamiento, y por ello se requieren nuevas herramientas y metodologías innovadoras. Hemos de ser conscientes de que la innovación ya no es un elemento diferenciador en nuestra sociedad, sino un elemento que ha de incorporarse a lo cotidiano de las organizaciones. Asimismo, las personas que trabajan en estas organizaciones (inclusive siendo estas públicas) tienen que innovar. En la actualidad, si no hay innovación no hay avance.

En todo caso estas experiencias no implican una sustitución del trabajo que se está realizando por otro diferente, sino que buscan un tronco común del que partir, para desde ahí poder complementar el

trabajo que se está realizando. Del mismo modo coadyuvan al enriquecimiento de cuanto se hace, de manera compatible. Pensamos que la búsqueda de mejores resultados y de nuevas formas de hacer, diferentes al modelo clásico de intervención, son una necesidad que demandan los equipos de servicios sociales. Es decir, abrirse a nuevas metodologías no significa cambiar la finalidad de la intervención, sino reforzarla para mejorarla. En nuestra experiencia, como se verá a lo largo de esta monografía, el coaching es un complemento perfecto para la intervención social en sentido amplio. Para ello, remitimos directamente a las conclusiones, potencialidades y propuestas finales.

6. HISTORIA DEL COACHING

Posiblemente el coaching es una de las metodologías más poderosas con las que contamos hoy en día para desarrollar el potencial de las personas. Es un proceso orientado a resultados, centrado en la persona o cliente y basado en el autoconocimiento, en el que el coach le acompaña en el desarrollo de su potencial y en su crecimiento personal y profesional. Este proceso fomenta el cambio y la transformación de dicho cliente o *coachee*. La International Coach Federation (ICF) es la mayor organización de coaches profesionales a nivel mundial con más de 36.000 miembros en 143 países y define el coaching como una «asociación con clientes en un proceso reflexivo y creativo que les inspira a maximizar su potencial personal y profesional».

El coaching se originó en el deporte de la mano del pedagogo de la Universidad de Harvard, jugador y profesor de tenis Timothy Gallwey, que es considerado pionero del coaching deportivo y de la psicología deportiva. En 1974 publica el libro *The inner game of tennis (El juego interior del tenis)*, donde describe la creación de una metodología para el entrenamiento y la mejora del rendimiento deportivo. Para Gallwey, el coaching consiste en liberar el potencial de las personas para que sean capaces de llegar al máximo de su rendimiento. Afirma que en cada actividad humana hay dos ámbitos de actuación: el

externo y el interno. El juego exterior se desarrolla en un escenario externo para superar los obstáculos externos y alcanzar un objetivo externo. El juego interior se lleva a cabo dentro de la mente del jugador y se juega contra varios obstáculos como el miedo, la duda y los lapsos de atención.

Con su teoría demuestra que el peor enemigo de un deportista en lugar de ser su contrincante es su propia mente. Y con la contundente frase «El oponente que habita en la cabeza del propio jugador es más formidable que el que hay al otro lado de la red», sintetiza su pensamiento. Para este autor, las limitaciones autoimpuestas impiden a la persona o al equipo acceder a su máximo potencial, demostrando que un método integral de entrenamiento puede aplicarse a diferentes disciplinas deportivas y ámbitos de la vida.

El éxito de esta metodología pronto trascendió el campo deportivo convirtiéndose en una herramienta para el desarrollo del talento en el mundo empresarial de la mano de John Whitmore, un piloto de coches de carreras inglés que en 1970 emprendió un viaje de desarrollo personal y estudió la psicología más innovadora en el Esalen Institute (Big Sur, California), participando en seminarios pioneros de terapia de grupo. Con la ayuda de un terapeuta se dio cuenta de que las cuestiones que más le apasionaban estaban relacionadas con la justicia y reconoció que su propósito era fomentar dicha justicia. Después, a través del trabajo con un coach, fue consciente de que la injusticia que más aborrecía era el abuso de poder, lo que le permitió entender por qué se sentía atraído por el coaching y por el liderazgo en las grandes empresas. Asociado a Timothy Gallwey, capitán del equipo de tenis de la Universidad de Harvard en 1960, fundó *The Inner Game (Juego Interior)* en el Reino Unido (1979), dirigiéndose a deportistas para luego adaptar esta metodología al mundo empresarial inglés.

La psicología transpersonal, que integra los aspectos espirituales y trascendentes del ser humano con la psicología moderna, inspiró su trabajo como coach. Whitmore es uno de los primeros autores interesados no solo en el mundo del liderazgo sino en la transformación

de las organizaciones. Es considerado el pionero del coaching ejecutivo y de equipos, y es autor del libro más vendido de esta metodología titulado *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas* (1992). Para Whitmore el verdadero rendimiento consiste en llegar más allá de lo que se espera de uno y afirma que ese rendimiento no se sostiene en el tiempo si no hay aprendizaje o placer. Deja claro que el objetivo subyacente y omnipresente del coaching es potenciar la seguridad de las personas en sí mismas y destaca dos conceptos clave en su obra, el de la consciencia y el de la responsabilidad personal.

Popularizó el modelo GROW en el proceso de coaching, dividido en cuatro etapas: 1) Marcarse el objetivo (*goal*) de la sesión a corto y a largo plazo. 2) Comprobar la realidad (*reality*) para estudiar la situación actual. 3) Valorar las opciones (*options*) y las estrategias o actuaciones alternativas. 4) Determinar qué (*what*) se va a hacer, cuándo (*when*) va a hacerse y quién (*whom*) lo hará para elaborar un plan de acción. Según Whitmore «el liderazgo responsable exige ahora que los líderes conviertan las cuestiones globales, sociales y medioambientales en una prioridad equiparable, si no superior, al éxito económico de la organización a corto plazo».

El modelo del coaching actual se atribuye a Thomas J. Leonard (1955-2003), pionero en la gestión del *coaching to the lives* (entrenando la vida), fundador de la primera escuela de coaches profesionales en Estados Unidos en 1992, fundador de la International Coach Federation (ICF) en 1995, creador del Modelo de CoachVille y autor de varias obras, entre ellas *Working Wisdom (Teoría de la Sabiduría)*, en 1997. Su visión era llevar el poder del coaching a las vidas de todas las personas para que cada una pudiera aplicar la metodología del coaching en su planificación personal vital. Para Leonard el coaching «es una relación basada en la ayuda que permite a la persona llegar allí donde él solo no puede acceder».

Existen otras metodologías de coaching, entre las que destacan el Modelo Tavistock, con origen en el Reino Unido, fundamentado en el psicoanálisis y en la psicología sistémica, y el Modelo Sistémico,

basado en la Teoría General de Sistemas, la Gestalt y el Humanismo y el Modelo Ontológico, corriente de pensamiento chilena iniciada con el biólogo y filósofo Humberto Maturana, que se centra en el ser, siendo *Ontología del lenguaje* (1994), del sociólogo y filósofo chileno Rafael Echeverría, la obra más difundida.

7. COACHING DE EQUIPOS

Este es uno de los pilares en los que se ha apoyado la investigación. Todos los equipos seleccionados para este trabajo han pasado por un proceso de coaching de equipos, y las competencias adquiridas por sus miembros están presentes en sus intervenciones con usuarios en exclusión social.

El coaching de equipos es una especialización del coaching. Además es una herramienta fundamental para que los equipos logren alcanzar objetivos con éxito. Un equipo es un grupo de personas que interactúan entre sí de acuerdo con unas normas y con un objetivo común. El coaching de equipos se centra en el desarrollo del equipo como unidad, es decir, no se ocupa del desarrollo de cada persona con carácter individual, pues para eso existe el coaching personal.

Un equipo es un sistema que se asienta en las leyes de la Sistémica tales como la ley de Pertenencia, ley del Orden y ley del Equilibrio. Si en un equipo no se cumple alguna de estas leyes es probable que el equipo sufra una disfunción. Por otro lado, cada equipo es único y está en constante movimiento para mantener el equilibrio.

Las disfunciones más frecuentes que surgen en los equipos son: la falta de confianza, el temor al conflicto, la falta de compromiso, la eva-

sión de responsabilidades y la falta de atención a resultados (Lencioni, 2003). La base de todo equipo es la confianza. Si en un equipo no hay confianza, todo el sistema está comprometido. Si, además, se propicia un ambiente donde la crítica, la culpa, la ironía o la inhibición al expresarse están presentes, se generará una comunicación ineficaz y tóxica, que va a repercutir negativamente en el desempeño laboral y en los resultados.

En los últimos años muchas empresas, entidades privadas, del tercer sector y administraciones públicas están acercándose al coaching de equipos para obtener una mayor comprensión de lo que sucede en sus equipos de trabajo, permitiéndoles conseguir que funcionen alineados con sus objetivos, más motivados, con actitudes positivas hacia los cambios que suceden cada día, con mejores relaciones, eliminando el desgaste del «trabajador quemado» y facilitando el crecimiento personal y grupal. Hay muchas situaciones en las que es recomendable un proceso de coaching: épocas de desarrollo, procesos de cambio, expansión organizacional, equipos estancados, interacción empresarial, etc.

La metodología de un proceso de coaching de equipos se inicia con un diagnóstico del equipo. Una o varias herramientas ofrecen una visión panorámica de la situación de cómo está dicho equipo (entrevista individual, jornada de diagnóstico, cuestionarios, dinámicas de grupo, etc.). La segunda fase es la intervención. El equipo marca el objetivo u objetivos a conseguir; después se establece un plan de acción que se irá desarrollando a lo largo del proceso de coaching (se fijarán fechas a las tareas asignadas a cada persona del equipo, se implementará un seguimiento de las tareas, etc.). Es importante destacar que el coaching se basa en un método de diagnóstico del equipo o colectivo y en la toma de decisiones siempre colectivamente. Por último, la fase de evaluación es la que concluye el proceso de coaching de equipos, donde se refleja lo aprendido hasta el momento y se establece un plan de acción para que el equipo pueda desarrollar sus metas sin el coach. Esta fase de evaluación permite medir mediante indicadores la utilidad del proceso, así como si se han conseguido los objetivos.

Es importante destacar que cada proceso de coaching es único. Dependerá del tipo de organización, de las personas, de los objetivos, de la situación del equipo, de las fases en la que se encuentra, de las relaciones, de los estados de ánimos, etc. En consecuencia, el coach se adapta a las necesidades de cada equipo.

En conclusión, el coaching de equipos pretende la consecución de objetivos colectivos, impulsando el aprendizaje y desarrollo de los miembros que los componen. Es un proceso de apoyo para la mejora de las relaciones, y genera ambientes y energías positivas para conseguir personas comprometidas, corresponsables y con confianza.

8. ALGUNAS EXPERIENCIAS DEL DIÁLOGO ENTRE EL COACHING Y EXCLUSIÓN SOCIAL EN ESPAÑA

El maridaje entre coaching y exclusión social no es un fenómeno nuevo. Numerosas entidades públicas y privadas, tanto de manera individual como de forma conjunta, han tratado de aplicar los beneficios que reporta el coaching a procesos de inclusión social. Hemos seleccionado diez ejemplos que nos parecen especialmente significativos por su originalidad, por su impacto o por su implantación. El objeto es poder mostrar una breve panorámica de algunos modelos de trabajo inspiradores de la fusión entre el coaching y acciones de intervención social.

■ PROGRAMA DE DESARROLLO PERSONAL Y ORIENTACIÓN PROFESIONAL (2010-2020)

Es una iniciativa de CIVSEM, Centro de Investigación en Valores, en el que han participado más de 10.000 personas a lo largo de 10 años en 36 ediciones. Este programa gratuito de 3 meses de duración se ha impartido fundamentalmente en Madrid, Barcelona y Málaga, y propone una mirada al interior para identificar y valorar el talento diferencial de cada persona. A lo largo del programa se pone a disposición de cualquier persona interesada, y seleccionada finalmente para el programa, un coach personal para acompañarle en su viaje de

desarrollo, y ayudarle a integrar y aplicar conocimientos, y poner en práctica contenidos.

■ PROGRAMA LANZADERAS DE EMPLEO Y EMPRENDIMIENTO SOLIDARIO (2013-2020)

Iniciativa multidisciplinar iniciada en 2013, siendo su impulsor José María Pérez «Peridis». Se persigue mejorar la empleabilidad de los desempleados y facilitar la inserción laboral. La base metodológica es el coaching: en las sesiones se trabaja la inteligencia emocional, la comunicación y la creatividad. Hasta finales de 2019 se han puesto en marcha más de 500 lanzaderas en todas las comunidades autónomas. Su objetivo último es mejorar dicha empleabilidad desde una óptica que sitúe a las personas en una posición activa, comprometida y solidaria.

■ PROYECTO COACH (2007-2020)

Iniciativa de voluntariado corporativo organizada por la Fundación Exit. Se pretende mejorar la empleabilidad de jóvenes en riesgo de exclusión social a través del coaching y del mentoring. Los jóvenes cuentan con la oportunidad de conocer el mundo de dicha empresa por dentro, a través de voluntarios corporativos de empresas socialmente responsables a los que acompañan durante 6 sesiones. Se han celebrado 100 ediciones en Barcelona, Lleida, Zaragoza, Madrid, Valencia, Palma, Sevilla, Granada, Alicante y Cádiz, en las que han participado más 3.000 jóvenes.

■ COACHING PARA PERSONAS SIN HOGAR (2016-2020)

Iniciativa pionera impulsada por la Fundación Me Importas, con el objetivo de ayudar a rehacer su vida a las personas que viven en la calle, y recuperar la autoestima y la confianza en sí mismas. En el curso de 6 meses de duración conviven participantes con y sin riesgo de exclusión. Los talleres son práctico-vivenciales, se utilizan herramien-

tas de coaching, Gestalt y PNL, y se trabaja el modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman. Plantea 4 dimensiones: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones.

■ COACHING PARA LA VIDA EN LIBERTAD (HASTA 2018)

Programa realizado por la Asociación Eslabón con el apoyo del Ministerio de Sanidad. Dirigido a personas privadas de libertad, en tercer grado penitenciario, próximas a su salida de prisión. El proyecto no solo ofrecía información sobre recursos externos a la prisión, sino el posibilitar a las personas que pudieran salir a la sociedad con un proyecto donde todos esos recursos cobran un sentido en su vida. El programa desarrollaba procesos de coaching individualizados de entre 5 y 10 sesiones con el objetivo de realizar un proceso de aprendizaje y desarrollo personal y profesional.

■ SERVICIO GRATUITO DE COACHING INDIVIDUAL PARA LA INSERCIÓN LABORAL DE DESEMPLEADOS (HASTA 2018)

Iniciativa promovida por el Ayuntamiento de Valencia con el objetivo de incrementar el éxito en la búsqueda de empleo de las personas paradas laboralmente y que cada participante desarrollase al máximo su potencial y aprendiese a identificar y definir sus objetivos comprometiéndose a poner en marcha un plan de acción. La iniciativa incluía procesos individuales y talleres grupales de coaching tanto para las personas que buscan empleo como para las emprendedoras que querían sacar adelante su proyecto empresarial.

■ COACHING PARA LA REINSERCIÓN LABORAL (HASTA 2016)

Programa piloto desarrollado en Madrid por la Fundación Personas y Empresas. A través de sesiones individuales de coaching, el objetivo consistía en facilitar la inserción laboral a las personas con daño cerebral adquirido. En las sesiones, dirigidas por profesionales de recursos

humanos, se trabajaba la búsqueda laboral a través de la marca personal, del curriculum vitae, del análisis de ofertas y de la preparación de las entrevistas de trabajo.

■ EL PROYECTO COCINANDO FUTURO (HASTA 2015)

Iniciativa para jóvenes de entre 18 y 23 años en riesgo de exclusión social. El objetivo era mejorar la empleabilidad y la inserción social de los jóvenes. El proyecto, impulsado por la ONG Plan Internacional, Sodexo y la Escuela Europea de Coaching (ECC), constaba de varias fases: La primera, de formación técnica en restauración y en habilidades personales a través de la metodología del coaching, y la segunda, con una duración de 150 horas de prácticas en empresas y hospitales. Durante tres meses los jóvenes recibieron formación en cocina y en habilidades personales, así como sesiones de coaching.

■ COACHING PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (2015-2020)

Es el título de un libro-guía digital escrito por Águeda Leal Quiñones y editado por la Diputación de Cádiz (2015) que se dirige tanto a coaches como a personas que quieran incorporar herramientas del coaching en la Administración Pública. El objetivo es que las buenas prácticas se multipliquen y apliquen en el día a día de dicha Administración. El coaching responde a objetivos actuales de la administración como la mejora de la productividad, de los sistemas de evaluación del desempeño y la gestión por competencias. Es una metodología imprescindible para trabajar el liderazgo, la planificación estratégica y el desarrollo del potencial de las personas.

■ COACHING A DESEMPLEADOS (2012)

Programa en el que coaches y profesionales de la Escuela Europea de Coaching de Cataluña participaron, en una iniciativa de InfoJobs,

para ayudar a las personas sin empleo en su labor de conseguir trabajo. El programa ofrecía sesiones de coaching gratuitas a personas desempleadas que enfocaban sus objetivos, fijaban sus prioridades, establecían un compromiso y ejecutaban un plan de acción. Esta iniciativa se realizó a través de talleres, ponencias y sesiones de coaching.

9. LA EXPERIENCIA DE LA ASOCIACION ADHARA EN CASTILLA-LA MANCHA

La asociación cultural Adhara inició en 2017 el «Programa integral de apoyo a los servicios sociales» con el objeto de secundar a los profesionales de los equipos de servicios sociales de Castilla-La Mancha a través del coaching de equipos. En esta experiencia, pionera en esta región, se ha podido trabajar con 27 equipos durante tres años consecutivos. Y a tenor de los resultados, de las evaluaciones de las personas participantes y de la satisfacción del trabajo realizado, todo apunta a continuar siendo uno de los programas de innovación de referencia nuestra región.

Las intervenciones del coaching se ponen en marcha con la intención de democratizar, dentro del sector público, el trabajo mediante el coaching, dado que habitualmente es un proceso que se lleva a cabo en el sector privado. La sensibilidad de la asociación Adhara con el sector público ha impulsado todo este proceso.

Básicamente, las sesiones de coaching se extienden durante un periodo aproximado de seis meses, en los que uno o dos coaches, de los cuatro activos en estos momentos en la mencionada asociación, acompañan a los equipos para mejorar su comunicación, sus relaciones o para ayudarlos a gestionar las posibles crisis y/o conflictos ya sean explícitos o implícitos.

El conjunto de herramientas que esta asociación implementa combina la formación con el coaching y un conjunto de disciplinas y herramientas con carácter complementario que vienen a sumar a todo el proceso: Comunicación no violenta, de Marshall Rosenberg, programación neurolingüística (PNL), psicología Gestalt, inteligencia emocional, productividad, etc.

En cualquier caso, no existen dos intervenciones idénticas ya que uno de los fundamentos del trabajo de Adhara es la adecuación de los contenidos a las necesidades de cada equipo, así como la adaptación a cada contexto de intervención. De hecho, una parte significativa de esta investigación se ha nutrido de este trabajo y de la experiencia del Programa integral de apoyo los servicios sociales con coaching de equipos.

Tras esta breve reseña del trabajo en coaching de equipos de la asociación Adhara, pasamos a analizar la visión de los profesionales de los servicios sociales en torno al fenómeno de la exclusión social.

10. LA VOZ DE LOS EQUIPOS DE SERVICIOS SOCIALES

1. VOCACIÓN Y REALIDAD

En este apartado recogemos la visión de los equipos de servicios sociales extraídos de las entrevistas en profundidad llevadas a cabo en esta investigación. Básicamente hemos estructurado mediante categorías los aspectos que nuestros sujetos de estudio han destacado por su importancia. Nuestra labor es trasladar con la máxima objetividad posible las palabras (que son las cosas) de estos actores sociales. Para ello hemos sintetizado los siguientes focos de interés, añadiendo pequeños textos introductorios, reflexiones o análisis.

El trabajo de los servicios sociales es una función con un importante elemento vocacional e implica el desarrollo de una labor ingente. La motivación de los equipos confronta la ilusión inicial del estudiante al iniciarse en la universidad o el acceso al mercado de trabajo por primera vez con aspectos como la burocracia de la administración pública o con la crudeza descarnada del mundo real.

«Lo primero que te encuentras son trabas, miles de trabas a nivel administrativo y burocrático. Claro que eso es lo primero que te encuentras quizás un poco más en el ámbito de la administración pública».

«Siento que el trabajo en PRAS es un trabajo muy vocacional, aquí no se puede teorizar, aquí es un trabajo muy práctico y de mucho sentido común».

Hemos visto la distancia percibida entre el marco teórico y la praxis profesional que, como en otras profesiones, obliga al trabajador/a a hacer un ejercicio de adaptación en su día a día.

«En la facultad no te cuentan que muchas veces las familias no se encuentran en el punto exacto de apertura para que ellos quieran trabajar».

«Yo llevo muchos años porque soy sensible de toda la vida a estas cosas y me las creo, pues hay gente que tiene más habilidades para una cosa y otros tienen más habilidades para las matemáticas, yo qué sé».

Asimismo, la exclusión se percibe como un fenómeno más complejo que el estudiado en la universidad que, además, requiere de una intervención más allá de la «convencional» que te enseñan. Vamos a tratar la exclusión a continuación.

«Yo creo que [la intervención] funciona la gente con la que trabajamos. Una parte hay que funciona, otra que se va, veo que hay gente que está muy atropellada, pero se recoloca un poquito y empieza a funcionar. Y luego la gente de exclusión es más largo y tendido».

Nos parece importante conectar con la idea de exclusión desde el punto de vista de los profesionales.

2. PROFUNDIZANDO EN LA EXCLUSIÓN SOCIAL

Al margen del desarrollo teórico elaborado en capítulos anteriores, nos gustaría reflejar diferentes percepciones e intuiciones que los equipos de servicios sociales elaboran mentalmente y articulan a

través del discurso acerca de la exclusión o de los procesos de inclusión social.

«La exclusión es la carencia o escasez de ingresos económicos, de medios para satisfacer necesidades básicas; la carencia de la vivienda o en mala situación es una mezcla de factores tanto sanitarios como residenciales, educativos, económicos y de habilidades sociales para afrontar toda la problemática».

Está claro que el fenómeno de la exclusión social afecta a la persona de manera multifactorial, no hay causas únicas. Todas las aristas de este proceso poliédrico podrían ser etiquetadas bajo una serie de «determinantes de la exclusión», análogamente al abordaje que se lleva a cabo con los determinantes de la salud. Es, en todo caso, el factor económico uno de los determinantes de exclusión que más pesan en la ponderación de los diferentes factores, siendo desencadenante de un círculo vicioso que conduce a la exclusión social.

«La exclusión social yo la identifiqué con condicionantes. Si a mí, mi situación de salud me va a condicionar para desempeñar un trabajo, me va a excluir del mercado laboral. O me obliga a tener un tipo de trabajo que es menos remunerado, o no me da acceso a ninguno en el caso de la exclusión del mercado laboral. Eso me va a colocar en un determinado nivel económico. Y eso me va a llevar a relacionarme con un determinado nivel de personas que es toda una cadena».

La persona excluida es aquella que queda fuera del sistema, apartada, con dificultades de acceso o con obstáculos que no le permiten acceder a una vida «normalizada».

«Las personas están excluidas cuando no pueden acceder a cosas ordinarias a las que la mayor parte de la población sí que tiene acceso. Es decir, una persona que está excluida del mercado laboral, como el trabajo, es para mí vertebrador, es lo que te da identidad; muchas veces eso significa que vas a estar excluido. No solamente porque tengas una pérdida eco-

nómica que no te va a permitir integrarte en un estamento de la sociedad».

Hemos escuchado cómo el acceso al trabajo, el manejo de la economía y las habilidades sociales son tres elementos clave para inclusión social. Del mismo modo, los equipos de profesionales valoran la falta de habilidades personales y la falta de competencias para manejar sus necesidades, como dos factores clave para el proceso de salida de la exclusión social.

«Ellos no son conscientes de sus propias necesidades. Cuando nosotros entramos a trabajar con personas de inclusión, son muchas las necesidades que tienen. Lógicamente, lo que primero les llama es la economía para tener autonomía en la economía. Pero no ven las necesidades que tienen detrás. Nosotros tenemos la obligación de llegarles a través de la entrevista, a través de sus ojos... llegarles a que ellos saquen esa necesidad y se sientan cómodos. Si no tengo capacidad económica, si no tengo acceso al mercado laboral, si yo por las habilidades que pueda tener (personales me refiero) estoy encasillado en un determinado estamento social y todo eso forma mi exclusión».

Por ejemplo, el aislamiento forma parte del proceso de exclusión. Los seres humanos somos seres en relación y nuestra existencia solo tiene sentido dentro de un contexto social. «Juan Palomo» sería un excluido social en esta sociedad VICA que es volátil, incierta, cambiante y ambigua. Somos una sociedad rica en interrelaciones. Y a pesar del sesgo individualista al que nos somete la economía de mercado y el contexto cultural del capitalismo, es en el contexto social de la interrelación donde el ser humano alcanza su realización.

«[...] el aislamiento provoca exclusión, el aislamiento a veces viene provocado por la carencia de habilidades sociales para relacionarse para pedir ayuda. Pues eso: si no se da respuesta a una necesidad porque carezco de ciertas habilidades, pues voy a ser más carente, más carente».

Otro factor central en el proceso de exclusión social es la educación. Por lo general, existe una correlación entre bajo nivel educativo y exclusión.

«Aparte de sus carencias, que a lo mejor no son de una buena gestión económica, existen carencias educativas porque también nos derivan desde los colegios a chavales que en los casos de exclusión social evolucionan más lentamente que cualquier otra demanda o respuesta. Y al final son los futuros adultos en exclusión».

A continuación veremos cómo se articula el proceso de empoderamiento.

3. EL PROCESO DE EMPODERAMIENTO

Aunque trataremos posteriormente con más profundidad este aspecto, en esencia podemos señalar que puede existir un fuerte diálogo entre el proceso de trabajo de la inclusión social y el proceso de trabajo del coaching. Ambas herramientas buscan el empoderamiento y la autonomía del individuo. Y esto se consigue trabajando el ser, a la persona. Para ello, es fundamental que los usuarios y usuarias comprendan que hay una relación entre su desarrollo como persona y su estabilidad socioeconómica. Y que rara vez el proceso es inverso: del yo tengo al yo soy.

«Estamos tan acostumbrados a que la gente venga buscando el fin, buscando el recurso, que nosotros decimos sí, pero de esta manera. Tenemos que poner un límite. Yo lo que creo es que a la gente le tiene que quedar claro, por su trayectoria, por su motivación, por lo que sea, que aquí no se viene solo a por ayuda».

«De nuestro servicio necesitan otra cosa, necesitan un acompañamiento y necesitan sobre todo que los mires a los ojos para que ellos vayan entendiendo su propia mecánica de vida

y llega un momento que ellos ven que pueden cambiar. Es decir, necesitan trabajar sus habilidades personales para manejar sus necesidades».

En este sentido, hemos verificado la persistencia de los equipos para paliar la exclusión social a través de la motivación y del fortalecimiento de la autoestima de los clientes. Este es un proceso delicado, pues ha de ser la persona la que controle la gestión de su poder, como se explicará. Es decir, un proceso de inclusión social no puede basarse en el razonamiento y en el sentido común, sino que el usuario tiene que abrir su consciencia y darse cuenta de que puede ir haciendo pequeños cambios en su vida y corroborarlo a través de hechos. De lo contrario, el individuo se cierra y se convierte en impermeable a la acción social.

«Pero si tú le dices sí, esto vamos a ayudarte a conseguirlo, pero se lo reflexionas y le indicas que esto va a ser una ayuda puntual, las personas lo comprenden y lo desarrollan. Si solo te tramito la ayuda económica, en realidad no te estoy ayudando [...] Y así, poco a poco, vas enlazando una parte de la pirámide (se refiere al modelo de necesidades de Abraham Maslow) con otra. Lo vas contentando, lo vas motivando, y lo vas empujando. Es decir, esto (la ayuda) te va a llegar dentro de unos meses, pero por el camino lo vas empoderando. [...] que ellos vayan viendo que son protagonistas de su vida porque (en su realidad) ellos no son los protagonistas; los protagonistas son los demás y no es verdad: son ellos, con sus capacidades, sus habilidades, sus mochilas son ellos. Eso es bonito cuando ellos se dan cuenta».

«Sí, pueden carecer de medios económicos, de salud, pero de lo que carecen en realidad, es de creer en sí mismos. De creer que se puede vivir de otra forma, pero ser consciente de que para vivir de otra forma hay que esforzarse hacer un trabajo. Carecen de confianza en ellos mismos. De ilusión. Carecen de expectativas».

El trabajo de los profesionales de inclusión social tiene que abordar numerosos frentes: la mejora de la autoestima, aprender a poner límites muchas veces con el ejemplo, desarrollar la competencia de decir no y hacer ver a los usuarios que este es un aspecto clave para liderar sus propias vidas, aprender a valorarse, enseñar a dar y recibir reconocimiento, a fortalecer la escucha, a potenciar la responsabilidad del individuo (esa habilidad para responder), etc. Como vemos, un conjunto de competencias de inteligencia emocional, las llamadas competencias blandas: autoconocimiento, autocontrol, automotivación, empatía y habilidades sociales. En el fondo, hablamos de un abordaje socio-educativo integral que corresponde a todo el sistema, no solo al sistema de servicios sociales.

«La manera de trabajar como servicios sociales... Eso de pedir una responsabilidad, exigir un compromiso, que no sea toma, toma, toma. Tengo que ver qué necesitan las familias que tienes y ver qué puedo aportar. Por ejemplo, si hay menores me coordino mucho con los centros educativos que son los que los ven diariamente; luego, si hay salud mental, lo vemos entre la trabajadora social y yo y más tarde vas a la casa y haces un seguimiento y si por ejemplo no tiene buena alimentación, pues le haces una tabla de lo que tiene que comer, coordinas con el médico o con el enfermero para que les dé pautas para bajar de peso».

«Claro, yo como trabajadora social he detectado que tienes esa dificultad a la hora de cubrir necesidades básicas, que tienes esa carencia en el idioma porque careces de empleo, porque no tienes una educación básica; hay que empezar por ir a la EPA, obtener unos estudios en la escuela de adultos, unos estudios primarios u obligatorios y les vas metiendo una serie de herramientas que no son demandadas por la persona».

El proceso de empoderamiento choca con la visión del mundo del usuario, con su mapa de necesidades. Aquí los equipos de servicios sociales encuentran otro obstáculo difícil de superar: el nivel de consciencia del beneficiario y la presión de los niveles inferiores de la

pirámide de Maslow en las necesidades básicas. El reto de los equipos de servicios sociales es apostar por la virtud aristotélica; es decir, comprender al otro e intentar mantenerse en el centro entre los extremos. O visto desde otro punto de vista, flexibilizar la tensión entre el proceso de ayuda y el proceso de empoderamiento.

«Por el idioma, por ejemplo en el caso de los inmigrantes, porque no hablan bien el idioma a lo mejor no tienes empleo porque no hablas bien el idioma y no te puedes comunicar. Entonces tú dices «vete a clase de español». Te dicen, claro, «pero yo venía a que me dieras un dinero para comer y me estoy llevando extra que me mandes a clases de castellano».

Y en este diálogo entre profesionales y usuarios/as hay una trama de significados que da sentido a las experiencias de un lado y de otro. Además, todo se relaciona con los sistemas, ya que tanto profesionales como usuarios están integrados en equipos, grupos humanos, familias, etc.

A continuación veremos el papel de los sistemas dentro de los procesos de exclusión.

4. LA CLAVE ESTÁ EN LOS SISTEMAS

Efectivamente, profesionales y usuarios se encuentran en redes de relación. En ocasiones esas redes son fundamentales para poder salir de la exclusión social. Y también la red en la que se inserta el/la trabajador/a social, un/una educador/a social, un/a auxiliar, o un/a psicólogo/a es determinante en el éxito de las intervenciones. Por ejemplo, esta trabajadora social, nos explicó cómo la red puede impulsar a un usuario para encontrar apoyo.

«[...] Sistémica. Una unidad, nunca. Una familia unipersonal, una sola persona, siempre, siempre, va a tener relación con alguien. Incluso el inmigrante que viene sin tener familia aquí, siempre, siempre, siempre va a tener relación con alguien.

Con un vecino, con paisanos con los que se relaciona, que se tienden a unir, que tienden al apoyo. Siempre va a tener relación con alguien».

A veces dar claridad a una persona en exclusión hablándole sobre la importancia de la red social puede ser un factor desencadenante para dar un salto en la consciencia del usuario y que empiece a cuidar sus relaciones.

«No, no son conscientes. En una situación de exclusión el primer vistazo es como: ¡Puf!, qué marrón. Parece que todo es malo, pero no lo es. La persona tiene que ser consciente de sus potencialidades porque las tiene. Tiene que ser consciente de su responsabilidad, porque la tiene y tiene que ser consciente de que a veces tiene como llaves a su alrededor, como puertas, que no se ha dado cuenta. Si tocas aquí, esta persona te puede ayudar. Por ejemplo, entras a trabajar en los planes de empleo. Eso es como que se te abre una puerta y bastante grande. Porque además de conseguir un trabajo, aunque sea temporal, y de conseguir los ingresos, aunque sean temporales, estás conociendo a otras personas».

Y en un subsistema se desenvuelven igualmente los trabajadores y trabajadoras de los servicios sociales. Es precisamente aquí donde el capital humano ejerce una labor de contención de la inestabilidad social. El estado de bienestar necesita cuidar a sus equipos de servicios sociales. Equipos equilibrados desarrollarán una labor social equilibrada. Si el equipo falla, falla todo.

«Es que es muy importante, pasamos muchas horas... es la tranquilidad de tener unas compañeras que cubren, tanto para lo bueno como para lo malo. Es fundamental porque estamos en un trabajo que como he dicho al principio es duro y muchas veces vas a casa que estás agotado y preocupado porque estás pensando en las personas; las personas con las que estamos están muy dañadas y es importante tener con quién compartirlo».

Pero detrás de cada sistema hay un grupo de personas. Estas personas tienen emociones, sienten, sufren, se desgastan, se preocupan, se implican...

5. DENTRO DEL CORAZÓN DE LOS SERVICIOS SOCIALES

La conexión emocional con el/la usuario/a es fundamental. Es una competencia que todo profesional de los servicios sociales necesita cultivar. Trabajando en exclusión social la diferencia entre conectar o no conectar con el cliente puede marcar el éxito o el fracaso de una intervención, el cierre del expediente o su apertura *sine die*.

«La conexión con el usuario es fundamental. Tienes que empatizar, tienes que conectar bien. A ver, si no conectas al 100 %, no pasa nada».

Los y las profesionales contagian su estado de ánimo a los usuarios. Podemos decir que es un efecto que se materializa de forma inconsciente. La dificultad de atender adecuadamente a muchos clientes por sobrecarga de trabajo, por escasez de recursos económicos, por altas expectativas de los usuarios, etc., indudablemente afecta a la intervención.

«Sin querer, el estado de ánimo lo reflejas en tu forma de trabajar. Pero no solo nosotros, personas que trabajan con personas, ámbito social, ámbito sanitario, ámbito educativo los trabajos en los que se trabaja con personas. En cuanto te sientas delante de una persona en una mesa se nota...».

«Y también influye que todas tenemos un poco la ansiedad pues eso también se transmite; no sé por qué se transmite siempre lo malo no lo bueno. Es más fácil transmitir ansiedad que transmitir alegría, según mi punto de vista. ¿Te lo has planteado alguna vez? Pues, plantéatelo. Es verdad como que es más fácil transmitir lo malo que lo bueno».

Algunas personas tienen muy claro que, en este diálogo entre materia, energía y consciencia, la energía que podíamos representar por esa dimensión emocional de la persona es parte de la esencia del trabajo.

«Lo que queremos es que ellos se sientan mirados y éste sea un espacio de confort y de aprendizaje. Solo si eres capaz de ver la parte emocional de la persona puedes llegar a sentarte y estar a gusto».

«A través del diálogo, de entrevistas, conseguir que se sienta cómodo que puede salir o no salir, mucha parte es nuestra, pero el objetivo sale, hay que ver en las entrevistas cuándo sonrío. Siempre observamos que cuando sonrío cuando abre los ojos. ¿Qué es lo que quiere contar, qué es lo que no quería contar? Entonces, por ejemplo, si viene una persona que le gusta montar en bici, a través de ese ocio él se va sintiendo cómodo y llega el momento de las preguntas abiertas, en el que él va siendo consciente de sus propias dificultades de comunicación».

Quizás buscar lo interesante de la persona, aquello que nos conecta con la preferencia psíquica (es decir con la dimensión relacional, con lo intangible, con lo subjetivo), también marca la diferencia.

«Porque también es verdad que a veces llegan personas... y digo, yo con esta persona no puedo trabajar; trabajar no va a ser lo mismo porque no me vienen las ideas igual, no me viene la simpatía, tienes que estar como a gusto porque si no, no les llegas. Cuando tú les llegas vienen a gusto y no hablas de dinero y fluye y estás con unas personas más tiempo, con otras personas menos tiempo, pero es gente que va sacando esa parte que tiene ahí. Por ejemplo, te asusta cualquier cosa nueva porque no estás acostumbrado a estar solo. Cuando ellos van comprendiendo sus propias dificultades puedes caminar por ahí».

Pero es difícil hacer una buena atención si los trabajadores no se sienten bien. En este sentido la carga de trabajo, el ánimo, el paso del tiempo, la calidad de las relaciones con los compañeros, la movilidad, la inestabilidad en muchos casos, etc., son factores que pueden llevarnos a padecer síndromes como el del trabajador quemado.

6. BURNOUT

El síndrome de Burnout, síndrome del trabajador quemado o síndrome de desgaste profesional, está perfectamente descrito en la patología médica y aceptado por la OMS (ICD-11). Es una fuente constante de bajas por enfermedad de muchos/as trabajadores/as. Curiosamente, las personas que trabajan con personas, los profesionales que se dedican a la ayuda, a la salud, a la educación, son los que más padecen condiciones laborales propicias para sentirse desgastados/as.

«Esta profesión desgasta de la manera que estamos comentando: ya eres menos creativo. Al estar desilusionado no pones toda la carne en el asador; entonces eres menos creativo; quizás, a lo mejor, te vuelves demasiado práctico y sí que es verdad que, sin querer, cada uno tiene su propia mochila de prejuicios. Decir «Bueno, este caso es muy similar al caso de Pepito, pues con Pepito al final el resultado fue blanco, amarillo o verde; seguramente este caso, que es igual que el de Pepito, prejuicio, tenga el mismo resultado. Pero es un desgaste luego a nivel psicológico; tenemos etapas de más y menos estado anímico positivo, ansiedad a tope; yo, por lo menos».

En ocasiones el diagnóstico procede de los propios profesionales de los servicios sociales, siendo plenamente conscientes de la influencia de su estado de ánimo en los usuarios, e incluso de estar viviendo episodios del Síndrome de Burnout.

«Por eso el estado de ánimo influye en tu forma de trabajar y ver las cosas, y también puede llegar a desembocar, si no sabes gestionarlo, en el síndrome del Burnout, el quemado. Que

aquí más de uno y más de dos lo tenemos: lo reconozco, yo estoy entre quemada y agotada, desilusionada, un poco una mezcla. Lo que pasa es que no llego al límite máximo porque tengo semanas buenas, semanas irregulares como cualquier persona...».

Los equipos destacan tres factores que afectan al desgaste profesional: la carga de trabajo, la complejidad de las relaciones con los compañeros y compañeras y el ineludible paso del tiempo.

«Desgastan varios factores... hay épocas de desgaste más por el volumen de casos, que es mayor al que yo puedo abordar. Desgastan las relaciones con los compañeros; evidentemente desgasta también que en catorce años he pasado por varios centros de trabajo, varios compañeros... en un centro se trabaja de una manera, en otro centro se trabaja de otra o, simplemente, en el mismo centro hay compañeros que trabajan en una línea y otros compañeros que trabajan en otra línea».

«Hay personas que vienen a los equipos... aparte de traer simpatía, aire fresco, yo no hablo de que sepan más o menos, pero es gente positiva y que pregunta. Y hay gente que llega con un peso pesado que no te tiene por qué dar buen rollo».

No podemos olvidar que el trabajo con la exclusión social es muy complejo. Hablamos de personas que se encuentran en una situación límite, con familias desestructuradas. Todo esto afecta al desgaste profesional, a la necesidad de compartir, a una convivencia continua con la frustración y una gran dificultad de romper las fronteras entre lo personal y lo profesional.

«Me siento bien cuando puedo dar una respuesta a la demanda y cuando me puedo mover como pez en el agua. Me siento mal cuando las expectativas de la persona que recibo no corresponden con lo que yo le puedo ofrecer».

«Te conviertes casi en la madre y eso es un error porque al final es que yo empatizo mucho, y al final sufro porque lo vivo como si fuera mío, mi responsabilidad».

«Yo, si me he quejado de algo en el equipo es de eso, el trabajador social de zona asume, asume, asume...».

Viendo el desgaste y el agotamiento profesional de los equipos que trabajan con inclusión, nos parece fundamental «echar un vistazo» a los procesos de trabajo, a «cómo se hacen las cosas», porque aquí está una parte muy significativa de la intervención.

7. EL FACTOR CONFIANZA

Un factor fundacional en la construcción de la relación con el otro es la confianza. Esta es la base de toda relación saludable. De hecho, la estructura del equipo de servicios sociales cohesionado se afianza sobre la confianza. La confianza se forma con el paso del tiempo mediante la claridad y a través de la comunicación entre las personas. En intervención, es una de las claves para que pueda fluir el diálogo entre el usuario y el profesional de la intervención. ¿Cómo se enseña a un trabajador social a construir la confianza con su interlocutor? ¿Qué papel juega la vulnerabilidad en todo este proceso? En esta investigación, volveremos a reflexionar sobre la confianza. Es un hecho que este concepto aparece permanentemente en el discurso de los equipos de servicios sociales cuando se habla de inclusión social:

«Los casos de inclusión más graves vienen de vuelta de todos los sistemas, con lo cual confiar en la zona rural en el trabajador social que viene aquí al pueblo, que no te ven en una delegación, pues también cuesta. Vienen de vuelta de todos los sistemas, del sistema de salud, de las entidades, del sistema educativo, que a veces también limita, y del tema de las expectativas con el alumnado con la familia. El sistema educativo también tiene que mirarse».

«Porque cuesta aceptar las situaciones y ver, conocer y confiar en el profesional. Es que a veces tampoco confían».

«Entonces, los primeros objetivos son atender esas necesidades básicas; pero al hilo, de forma paralela, no puedes desperdiciar tiempo. Te tienes que ir enganchando a la familia, te tiene que reconocer, tiene que empezar a confiar».

Es más, la confianza del usuario es una de las bases fundamentales en las que se asienta el empoderamiento. Difícilmente, como hemos visto, un usuario lo logrará si el profesional de intervención no cree en él. En este tema el desgaste, el paso del tiempo y la rutina pueden afectar severa y negativamente. Las expectativas del profesional se proyectan y se depositan en «la piel» del usuario.

«Es importante, desde luego, que el profesional sea muy flexible, que no limite las expectativas que tiene sobre la familia porque luego al final pueden cumplirse. Que no se limite en reducir la potencialidad que muchas veces tienen las familias. [...] que muchas veces no sabemos el potencial de las familias».

«El otro día estábamos diciendo que hay una comunicación de subconsciente a subconsciente y que la persona puede ver que yo no creo en ella en ese caso. Intento que no se note. Yo intento creer en todo el mundo. Intento hacer tabula rasa. Intento... Lo que te he dicho antes; a lo mejor la intervención no ha funcionado con un determinado perfil profesional, pero si llega a mí vamos a empezar de nuevo. Vamos a darnos la oportunidad. Como los matrimonios. Vamos a darnos otra oportunidad. Aquí no pasa nada. Venga, vale. Pero intento que no se note nada, e intento confiar, pero si ya después no, pues no».

8. LA CONSTRUCCIÓN DE LA RELACIÓN

Construir una relación sólida entre profesional y cliente es otro de «los caballos de batalla» de la intervención. Una relación co-creada genera el marco adecuado para una intervención. Este aspecto tam-

poco se aprende en la universidad, y las competencias y habilidades particulares de cada profesional determinan el estilo de intervención. La búsqueda de la conexión, «del fluir», el establecimiento de la confianza mutua, son factores elementales de desarrollo de una intervención. Lógicamente, la construcción de una relación en casos de inclusión es mucho más delicada y «ha de ser cocida a fuego lento».

«Yo creo que el problema en intervención, como en inclusión, es que a veces no llegas a la familia, no llegas a hacerla ver, a explicar, a conectar. Si no estableces una relación difícilmente la puedes acompañar».

«[...] para las situaciones de inclusión que hay que incluir a la persona en otros ámbitos pues es difícil; es difícil si no estableces una relación que te permita un acompañamiento, si no tienes en cuenta sus tiempos, si no eres respetuosa con sus experiencias».

«...el 70% como he dicho antes realmente no quiere intervención. Y si quiere intervención es porque tú a ellos un poco los intentas enganchar o crear vínculos que es muy difícil, crear un vínculo real y verdadero. Los enganchas algunas veces a través de ayudas económicas pero una vez que ellos ya consiguen su objetivo, se interrumpe la ayuda económica y ya pasan de ti y te dan largas. La relación es muy importante; para mí, desde luego; desde mi modelo es muy importante. Y creo que el fracaso está en eso, en establecerla».

Para esa construcción de la relación, con usuarios en inclusión, también es necesario trabajar la adaptación del lenguaje. En ocasiones los profesionales, anclados en la inercia administrativa, olvidan que ser comprendidos no es una opción sino una obligación. En una intervención es importante mantener la equidistancia sociocultural y lingüística para que esto no suponga una barrera.

«Si yo no hablo tu mismo idioma, si tú no logras identificarte conmigo... Yo me entiendo mejor con la gente que habla mi

idioma. Yo con la gente de nivel socioeconómico mucho más alto no me entiendo. Pues esto es igual. [...] Yo voy a acompañarte, voy a guiarte, para que tú superes la situación en la que te encuentras».

9. LAS RELACIONES DE PODER

Como explicaba Foucault, el poder anida en todas las esferas de la sociedad. Hemos pasado del poder brutal, ejercido a través de la fuerza, a un poder mucho más útil denominado biopoder. El poder contemporáneo, como señalaba Pierre Bourdieu, se deposita en el cuerpo, en la postura, en la actitud, en la comunicación no verbal. Y ese poder forma parte de la relación entre el profesional de la intervención y el usuario. De hecho, la disposición espacial ya es determinante. Como en la relación médico-paciente, el profesional de los servicios sociales se sienta a un lado de la mesa y el cliente al otro; uno maneja los recursos, otro los solicita. La administración de ese poder es un ejercicio que «ha de hacerse con mucho cuidado». En inclusión se busca el empoderamiento del cliente. Y empoderamiento, por definición, es la transferencia del poder.

«Mire usted, nosotros tenemos una serie de recursos, pero esos recursos son herramientas nuestras que están al servicio de nuestra intervención. La esencia es la intervención. Si no hay intervención, no hay ayuda económica o lo que cada uno venga... Y se ponen en el momento en el que la trabajadora social considere oportuno el recurso para conseguir los objetivos que nos hemos marcado. Pero le decía esto porque esos recursos los utilizamos como apoyo para ayudar a esa persona, no solo a mejorar su situación, sino a ser consciente de que todas las revelaciones, o como lo quieras llamar, lo apoyamos, porque es la manera de meter, como en los videojuegos, un extra de velocidad. [...] Le enseñamos que se vive mejor si cambiamos y tomamos consciencia de determinadas cosas».

La transferencia del poder tiene un apoyo clave en la consciencia de la responsabilidad. Y para ello es necesaria la intención del profesional de transferir la responsabilidad, la habilidad para responder a ciertas situaciones de dificultad y hacerse cargo de sí mismos.

«La gente viene y dice: mira tengo un problema. Ahora ya no es un problema de ellos. Es tuyo porque te lo acaban de colocar. Tú tienes que devolvérselo. No, para ayudarte, para derivarte, para apoyarte y para acompañarte, pero no para hacerme cargo de tu problema. Entonces te tendrás que responsabilizar si hemos fijado que estos son los objetivos, y hemos dicho que para conseguirlos necesitamos hacer esto; pues los tendrás que hacerlo, claro, con mi acompañamiento, con mi ayuda, con mi asesoramiento, con todo lo que tú quieras. Pero lo tienes que hacer tú».

Se produce un diálogo entre el ejercicio del poder desde el profesional y la gestión del poder del usuario. Muchos profesionales comprenden que cuando el usuario es consciente de su responsabilidad, y es capaz de ir superando obstáculos y retos u objetivos, poco a poco gana en autonomía, asume su propia responsabilidad y, en consecuencia, comienza el proceso real de empoderamiento.

«Hay muchas formas de hacer acción social. Nosotros no somos una entidad de caridad, ni somos una entidad de beneficencia; nosotros no vamos a trabajar ni te vamos a dar cosas para que tú continúes estando en el mismo charco, en la misma zona de confort, pero con más ingresos en la que te encuentras ahora. Vamos a ayudarte a superar y a conseguir unas condiciones que mejoraremos poquito a poco y que te coloquen en una mejor situación. Para hacer eso, nosotros vamos a establecer un proyecto de trabajo de base y consensuado; eso es lo ideal, como un acuerdo, y eso va a significar un compromiso por parte de los servicios sociales, pero también por parte de la familia».

10. OBJETIVOS Y GESTIÓN DEL PODER

En este contexto se produce una maraña de interrelaciones de poder y de metas, a veces contradictorias, entre la administración, los profesionales de los servicios sociales y los usuarios.

«Hay fases en la actitud de la familia que está abierta o no. Receptiva, esa es la palabra a la intervención. Pero hay veces que, por narices, por el artículo 33, aunque no esté receptiva en ese momento, me obligan desde arriba, imagínate, «tienes que hacer este informe para esta cosa», por narices no puedo alargar ni demorar esa intervención con esa familia. Si puedo alargar una semana, dos semanas, tres, aunque yo sepa que la familia no está en el punto ideal tengo que entrar, con perdón, en su vida, por lo menos intentarlo. Y la gente te deja entrar en su vida; la mayoría de las personas porque se sienten un poco obligadas o porque su objetivo es conseguir tal ayuda».

Como en el coaching, es clave la fijación de los retos. Si el objetivo desborda la capacidad del sujeto, o si el objetivo no representa un reto lo suficientemente estimulante, se pone en riesgo la intervención. A través de la práctica, los y las profesionales han depurado su técnica incorporando a su discurso la búsqueda de ese equilibrio.

«[...] algo así tiene que ser un reto realista... acompañándolos. Con un apoyo, las familias tienen mucho potencial. Se trata de ver el potencial y de ajustarlo, de acompañarlos, pero sobre todo de evitar situaciones de dependencia. A veces, poniéndoles en situaciones para que vean que pueden, y al final tú compruebas que pueden y ellos, igual».

«Tengo toda esa información y ya conozco el porqué, qué es lo que queremos conseguir; tenemos que fijarnos una meta. Y en la meta pequeña, una meta posible alcanzable, vamos. [...] Si tú te pones una meta muy grande diremos que tienes un 80% o 90% de fracasar directamente antes de empezar, pero

si te fijas las metas pequeñitas, debes tener en cuenta qué población es con la que nosotros trabajamos; hay que dárselo todo como muy concretito, minimizar. Entonces, conseguimos esto (hace un gesto con la mano indicando un corto espacio), cuando conseguimos esto, luego conseguimos lo otro. Y cuando conseguimos lo otro, vamos a por lo otro. Pero muy poquito a poco. Y eso es básicamente lo que hacemos. Una vez que son marcados los objetivos que tenemos que conseguir, delimitamos dónde...».

11. CERRAR EL CASO

Otro aspecto que han abordado de forma recurrente los profesionales de los servicios sociales y de la inclusión es la prevalencia de expedientes sin cerrar. Casos que no se han resuelto y que permanecen en la conciencia del profesional, en ocasiones, como una carga. Desde luego, los casos abiertos tienen algo que puede ser percibido como un fracaso de la intervención.

«Eso habría que revisarlo, muchas veces porque no nos paramos a pensar, pero no estamos haciendo algo o es que tenemos que sentarnos y revisar de verdad. Muchas veces se revisa un objetivo y no se revisa todo. Probablemente no se le da una vuelta al entorno».

«Hay muchos casos que se cierran por objetivos no conseguidos, pero por falta de implicación de la otra parte».

«No se han conseguido los objetivos pues lo que te comentaba antes no afecta a la sociedad, ellos quieren vivir así, no van a formarse para tener una cualificación profesional y van a seguir viviendo así con los recursos mínimos; pues ya está, se cerró el caso».

Observamos que la autoestima de cada profesional cobra relevancia a la hora de asumir de un modo u otro el cierre de expedientes con casos sin resolver.

«¡Pues ya! Se cierra el expediente. Yo creo que eso tiene que ver con la seguridad con la que cada..., pero eso ya es personal de cada profesional. De la seguridad que tú tienes. Porque parece que se cierra un expediente... Si la intervención se ha quedado a medias, te quedas con la sensación de que no le podía ayudar todo lo que me hubiera gustado. No señores, aquí ha habido un trabajo, hemos llegado hasta donde hemos llegado, y si la persona no continúa... porque tampoco, esa es mi percepción; si una persona se estanca, si la persona no continúa con su compromiso, no pasa nada. Esa persona ha tomado su decisión y tendrá unas consecuencias: que se cierra el expediente. No pasa nada. Pero, en general, no se cierran. Hay que poner límites a la intervención. Esto se ha acabado aquí, pues se ha acabado. Los motivos: esto, esto y esto. Parece que pensamos que si los servicios sociales no te atienden, quién te va a atender. Es como si le hubiéramos dado un portazo y le echamos de la sociedad. Yo creo que es una percepción compartida».

12. IDENTIDAD. ¿QUIÉN SOY YO?

El testimonio anterior es claro: la seguridad, la autoestima, saber quién soy como profesional también posee un peso en la intervención y, en consecuencia, plantea dilemas éticos.

«[...] que yo tengo ahí conflictos con este trabajo porque quién soy yo para decirte que tienes que mejorar en no sé qué. Es que a mí me cuesta, creo que yo me considero muy social desde siempre, creo que me gusta ayudar a las personas, pero a veces siento que no sé si valgo».

«[...] yo te puedo dar pautas y consejos, pero al final el responsable de tu vida eres tú. Y veces me siento... quién soy yo para meterme en tu casa; yo me meto en las casas y quién soy yo para meterme en tu casa y decirte lo que tienes que hacer».

«Y yo no soy quién para juzgar si esa persona se merece esa ayuda o no».

«Los impermeables, como los antisistema que tienes que meterlos dentro del sistema, pero no sé, y a veces me planteó que si dentro de sus... no sé cómo decirlo, yo creo que la intervención tiene que ir encaminada al proyecto vital de cada persona y es cierto que no se puede consentir la delincuencia, la drogadicción, comportamientos que afectan a su salud o a otros, pero no siendo así ¿quién soy yo?».

El campo de la identidad y del ser es complejo. Sería difícil determinar el límite legítimo de la intervención. Sin embargo, en algunas ocasiones vemos la recurrencia en la duda sobre la legitimidad de la intervención. Esto, que se relaciona con la consciencia del papel que tiene que jugar el profesional, lleva a plantear un conjunto de necesidades como vamos a ver en el apartado siguiente.

13. LAS NECESIDADES DE LOS EQUIPOS DE SERVICIOS SOCIALES TRABAJANDO EN INCLUSIÓN

Las necesidades del ser humano son infinitas, y las identitarias y de reconocimiento son casi imposibles de satisfacer. A continuación veremos algunas de las necesidades que han aparecido con más frecuencia a lo largo de esta investigación.

■ A. EL COMPLEJO DE LAS CIENCIAS SOCIALES: LA CUANTIFICACIÓN

Las ciencias sociales han vivido históricamente un complejo frente a las llamadas ciencias duras: física, química, matemáticas, biología. Pero no podemos hacer una tabla química del comportamiento humano, aun trabajando con una herramienta de inclusión. Tratar de cuantificar en una cifra si la persona puede o no puede ser cataloga-

da como excluida, o merecedora de una ayuda, es un elemento que preocupa a los equipos de servicios sociales.

«Sí, yo creo que en trabajo social lo que no tenemos es muchas herramientas tipo baremos; todavía nos cuesta establecer líneas base para establecer cómo estaba, no se cuantifica bien. Y el tema social, no son números: cómo de incluida está, cómo de excluida está, todavía ahí andamos un poco regular, bastante regular».

■ B. FEEDBACK Y SUPERVISIÓN

Hemos percibido un sentimiento de orfandad en los equipos de servicios sociales tanto en su reconocimiento como en la necesidad de ser supervisados por profesionales externos que puedan aportar una visión objetiva, cálida y orientadora de su desempeño.

«[...] esa necesidad de feedback, esa visión que no tenemos, esa necesidad de que alguien te diga que lo estás haciendo bien pues al final guarda relación con cómo te sientes tú personalmente, si profesionalmente estás bien también lo estarás personalmente. Pues a veces creo que el acompañamiento ese y la reflexión es lo que puede ir en esa línea. En la reflexión a mí sobre todo lo que me ayuda es que hay otros puntos de vista, salen temas que te remueven».

«Aquí ha salido el tema que como son trabajos con tanto riesgo a nivel psicosocial lo que sí se demanda mucho es el feedback, supervisión, alguien que me diga que lo estoy haciendo bien».

■ C. FORMACIÓN EN COMPETENCIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Desde que Daniel Goleman publica y populariza *Inteligencia emocional* (1996), ya definida por autores anteriores (Salovey y Mayer, 1990) apoyados en las investigaciones de Gardner (1983) sobre las

inteligencias múltiples, es evidente que el éxito profesional depende dos veces más de las competencias en inteligencia emocional que de las competencias lógico-matemática o lingüística. Esto es especialmente significativo cuando el equilibrio del profesional de los servicios sociales es imprescindible a la hora de trabajar con personas en situación de exclusión social. Difícilmente podrán extrapolar, aconsejar o sugerir a los usuarios que escuchen, que sean empáticos, o que templen sus emociones, si los profesionales no han adquirido o no han sido formados en el desarrollo de dichas competencias.

■ D. LÍMITES

Hasta que la persona no es capaz de poner límites y decir «no» cuando es «no» o decir «sí» cuando es «sí», no podrá vivir su vida con autenticidad y libertad.

«Me cuesta mucho el poner el límite».

«Pues yo necesitaría una varita mágica para dar respuesta a todas las demandas. No sé; si eso, poder dar respuesta a todas las demandas».

■ E. ASERTIVIDAD

Podríamos definir la asertividad como la combinación entre expresar y no contener. O sea, la capacidad para expresar nuestras necesidades, con respeto por el otro y, además, teniendo la capacidad de soportar su incomodidad y el malestar de enfrentarnos a esa situación.

«A mí me gustaría ser quizás más asertiva y más contundente; decir esto no puede ser o sí puede ser o esto es lo que hay. Sobre todo, con las personas que vienen con carácter dominante y fuerte; ahí me achanto y me veo con dificultades. [...] Temo que se hagan conmigo en vez de ser yo la que tiene que manejarles, entre comillas. No que ellos me manejen a mí en función de sus intereses. No quiero que me vengan con quiero

esta receta médica; no, el médico dice tú tienes esta enfermedad, tú necesitas esta receta».

■ F. PROMOCIÓN Y ACEPTACIÓN DEL CAMBIO

Nada es estable, ni estático, todo es dinámico: los equipos, los usuarios, el sistema, la administración, la sociedad. Todo está en un continuo proceso de cambio social. Tanto el coaching como la formación en sentido amplio, pueden enriquecer la intervención de los profesionales de la inclusión social.

«Sinceramente quiero cambiar, pero no sé a dónde, pero lo tengo claro que quiero cambiar de servicios sociales de atención primaria, quiero cambiar y aprender, mayores, menores, formación, empleo, no sé. Pero yo creo que los servicios sociales de atención primaria, en mi opinión personal, es una etapa en la vida profesional, es la cuna del trabajo social».

■ G. FORMACIÓN EN SENTIDO AMPLIO

¿Quién cuida al que cuida? ¿Quién ayuda al que ayuda? La administración debe reflexionar sobre estos aspectos: la idea de que no hay tiempo para formar y la idea de que no hay recursos para formar. De hecho, el gasto en tiempo y en recursos económicos que generan profesionales que no se reciclan, que no se forman, es muchísimo mayor a largo plazo, ya que sus estándares de productividad bajan y sus bajas laborales aumentan, y esto también es un coste para la administración.

«Formación complementaria puede ser, porque sí que es verdad que ya trabajamos un poco con el piloto automático; es decir, que sí que es verdad que llega un momento en el que trazas una misma línea de trabajo y a veces trabajamos no igual, pero trabajamos igual con la familia A que con la familia B, pero muchas veces es automáticamente porque a lo mejor estoy muy saturada a nivel de muchos casos. Pues venga, vamos a empezar a actuar. A lo mejor con un poco más de formación y quizá más tiempo, paramos, reflexionamos...».

«Como en los servicios sociales cabe todo... Sabes, si no te atienden allí, para servicios sociales. Y al final somos Petra criada para todo. Y no tenemos capacidad ni formación para ser Petra criada para todo [...] Pienso que los servicios sociales son como el último resorte del sistema del bienestar. Cuando todo fracasa, al final todo cae en el pozo. Y el pozo es servicios sociales; y servicios sociales no está lo suficientemente cimentado para contener y para sostener todo lo que cae del otro sistema. Que no tenemos recursos suficientes. Que no tenemos personal suficiente. Ni recursos, ni reconocimiento, ni autoridad, ni nada para asumir y para dar respuesta positiva a todo lo que nos demandan, a todo lo que viene de educación, de salud mental. Cuando todo fracasa, al final la gente va servicios sociales. [...] Incluso Cáritas está dejando de atender. Si nosotros le decimos a nuestro propio jefe, mira, nosotros hemos hecho todo lo que hemos podido por esta persona, nosotros no vamos a seguir trabajando con ella. Es como si lo fuéramos a dejar desahuciado. No, nosotros tenemos nuestras competencias. Como cada sistema que tiene sus propias competencias y hasta aquí llegamos. Y eso no se entiende».

■ H. NECESIDAD DE COORDINACIÓN

Elaboramos un nuevo epígrafe con la coordinación, puesto que las declaraciones en este sentido han sido unánimes y consideramos dedicar un pequeño párrafo por el peso que ha tenido en nuestra investigación y por lo relevante de algunos testimonios:

«Nosotras somos trabajadoras sociales. Nada más. Es decir, nosotras no somos psiquiatras. Ni psicólogas. Ni tenemos ningún profesional de la salud mental. ¡Nosotras, qué tenemos! Queremos contar con el apoyo de esa persona, que la diagnostiquen. Y nosotros, a partir de ahí, trabajamos nuestra parcela. Pero qué pasa, que mi percepción es que hay un vacío tan grande en esto de la salud mental... Teníamos a una que estaba como las maracas de Machín y decían los psiquiatras que no tenía nada... Puede ser, también. ¡Vale!, que yo con

esa persona no he conectado y a lo mejor tiene que ser otro profesional quien lo intente. Aquí lo que importa es no ser profesional. Aquí lo que importa es conseguir los objetivos. Y si se consigue, qué más da que nos lleve».

«Sí. Nos coordinamos puntualmente en los casos en los que llevamos a medias. Por ejemplo, cuando viene una mujer aquí de fuera, derivada, nosotros nos ocupamos de la parte de la familia y ellas siguen trabajando, concretamente, lo de la violencia de género. Nosotros coordinamos... que lo que estamos haciendo, ¿cuál es la evolución?, si están viendo por aquí, a ti que te parece, nos contrastamos, contrastamos sensaciones, opiniones de la situación de la evolución de los recursos, de la atención en general».

«Quema mucho la coordinación con otros sistemas fuera del tuyo y también dentro de tu mismo sistema, cuando esperas una respuesta que depende de la voluntad de cada profesional, por desgracia».

■ 1. COACHING

El coaching en el marco de una administración pública, tanto el coaching de equipos como el coaching individual, es algo novedoso como hemos visto en el capítulo dedicado a tal fin. Sin embargo, Castilla-La Mancha está poniendo en marcha un proyecto de apoyo a los servicios sociales basado en el coaching de equipos, que los profesionales están valorando de forma muy positiva.

«[...] hay que cambiar más el camino. Si utilizamos siempre el mismo camino con la misma persona, siempre vamos a conseguir la misma respuesta. Yo creo que a veces fallamos en que la mayoría de los profesionales damos por hecho lo que la persona necesita sin hacer un plan de intervención conjunto con la persona o la familia. Es la familia la que tiene que exponer sus necesidades y nosotros actuar en base a ella, y no decir pues esta familia lo que necesita es esta vivienda,

es esta educación; yo creo que tiene que partir de la persona y a lo mejor a veces la persona no es consciente de su realidad o la vive de otra forma distinta y, a lo mejor, es aceptable mientras no afecte a otras personas. Con el coaching haces ver a la persona, descubrir qué quiere hacer en su vida».

«Yo estoy aquí para ver cómo podemos caminar, que eso es mucho de coaching, para ver qué hacemos con el proceso. Yo creo que el educador hace mucho eso».

«Yo creo que, desde otra perspectiva, el coaching nos ayuda a reflexionar sobre el trabajo que hacemos, nos aporta las técnicas que vosotros empleáis, las herramientas, y las incorporamos a nuestro trabajo diario, mejoramos la atención. Y si mejoramos la atención, seguramente mejoren los resultados».

El coaching aporta dos factores fundamentales: un nuevo marco de referencia, un salto de consciencia para los profesionales que viven un proceso de coaching, y un espacio para la reflexión del trabajo en equipo, que contribuyen a mejorar el rendimiento, la productividad así como las relaciones humanas e interpersonales de los equipos.

«El coaching yo creo, creo que, a ver... a mí me parece que nos está haciendo, bueno, hablar más las cosas en el equipo y, bueno, están saliendo cosas que... que estaban ahí guardadas hace tiempo y... Como nudos que hay que ir desatando, y ya está. Que al final son malos entendidos. Que por no hablar las cosas, por no hablar las cosas estaba empeorando todo...».

«Si no entendemos que las personas que están aquí llegan con una situación que no pueden resolver (si no, no vienen), si nosotros desde ahí no miramos con sus ojos, flaco favor hacemos. Qué nos pasa que tanto por la formación, por el baje, por la mochila nuestra, por lo que sea, muchas veces nos ponemos en la mesa como resolvableoras de situaciones

y tenemos que dar una respuesta. Y ahí creo que es donde tiene que ir el coaching a decir que nosotras estamos aquí para otra cosa».

Con estas reflexiones cerramos el capítulo de la investigación dedicado a exponer la voz de las profesionales de los servicios sociales, que hemos extraído de las entrevistas. Lógicamente, es un material necesariamente resumido, un extracto de lo que hemos considerado más relevante para ofrecer una panorámica de lo percibido a través de sus ojos. A continuación, trasladaremos la visión del equipo de coaching que ha llevado a cabo esta investigación, centrándonos tanto en la experiencia de tres años consecutivos haciendo coaching de equipos a los servicios sociales de Castilla-La Mancha así como mediante las observaciones participantes realizadas sobre el terreno.

11. LA MIRADA DEL COACH HACIA LAS INTERVENCIONES: 30 ASPECTOS CLAVE DE LA INTERVENCIÓN

Como parte del proceso de investigación hemos tenido la oportunidad de realizar una parte de nuestro trabajo de campo mediante la observación participante en los espacios de atención e intervención de los profesionales de los servicios sociales, con personas en situación de exclusión social. La flexibilidad de esta investigación ha ido reorientando el objeto de estudio y la metodología, adaptándonos a las necesidades contempladas. En este sentido, la observación del equipo de investigación ha contado con la particularidad del perfil de los investigadores: un equipo formado en coaching al margen de la propia multidisciplinariedad académica de sus componentes.

Como consecuencia esa experiencia en el coaching, y ante la propia demanda de los profesionales de servicios sociales, nos ha conducido de forma natural a realizar un feedback a cada profesional o profesionales sujetos de estudio al terminar el proceso de cada intervención observada. De este modo, cada observación participante se ha estructurado mediante un trabajo doble:

- Observación participante en sí misma siguiendo la metodología de investigación antropológica.
- Proceso de supervisión de la intervención. Ha consistido en el aprovechamiento de nuestra experiencia profesional como

coaches, en la que básicamente hemos aplicado la metodología de la supervisión del coaching a la intervención social.

Como señalamos, esta experiencia ha ido redefiniendo la propia investigación. Y como veremos en las conclusiones, la hibridación entre elementos que proceden del coaching, de la programación neurolingüística, de la comunicación no violenta de Marshall Rosenberg, de la psicología Gestalt, de la ontología del lenguaje y de otros aspectos de la comunicación, han configurado una propuesta innovadora y en consonancia con las necesidades detectadas de supervisión de los propios trabajadores sociales, educadores sociales y otros profesionales de los servicios sociales.

Pasamos a enumerar los aspectos más significativos del proceso de observación participante, vinculado a la experiencia desde el coaching. Nos gustaría dejar claro que esta investigación no es un proceso cerrado. Se retroalimenta de la propia experiencia del equipo de la asociación Adhara relacionada con otros proyectos en los que el coaching ha jugado un papel fundamental. Por ejemplo, el proyecto de fortalecimiento e innovación de los servicios sociales de Castilla-La Mancha, que se basa en el coaching de equipos y el coaching individual así como en los procesos de coaching de equipos desarrollados en centros residenciales de personas mayores, en el que la relación con los profesionales de los servicios sociales de dichos centros ha sido muy estrecha.

ASPECTOS CLAVE DE LA INTERVENCIÓN

Evidentemente, por la necesidad de darle un sentido práctico a esta monografía no podemos profundizar en cada uno de los aspectos clave de esta intervención. Consideramos que nuestro objetivo ha de ser señalarlos y hacer una pequeña observación o análisis sobre cada uno de ellos. Esta no es ni pretende ser una guía de intervención, sino una investigación con una serie de resultados y propuestas para mejorar la calidad de la intervención de los trabajadores y trabajadoras de los servicios sociales, con especial acento en la inclusión social. Lógicamente, el coaching como herramienta de intervención

juega un papel clave en todo el proceso. Aunque hemos simplificado los aspectos clave en nuestras conclusiones nos gustaría recoger, tal y como hemos elaborado en nuestros diarios de campo, las notas de dichas intervenciones. Creemos que este modo de escribir refleja con muchísima más frescura la realidad de la investigación.

Asimismo, es importante destacar que estas consideraciones se extraen de diferentes personas, y por supuesto no son una generalización de las pautas de conducta de todos los servicios sociales, aunque sí son aspectos para cuidar en la intervención.

En conclusión recogemos en **30 claves** los aspectos observados más significativos:

■ 1. ADECUACIÓN DEL LENGUAJE

En ocasiones los profesionales de la intervención utilizan un lenguaje poco adaptado a la comprensión del usuario, abordando terminología técnica o un lenguaje sofisticado. En algunos casos nos han expresado, tras el feedback, que ha sido como consecuencia de nuestra presencia en la intervención. En otros, simplemente no eran conscientes de que el usuario no comprendía determinadas expresiones y asentía casi como un acto reflejo. La vigilancia de ese aspecto nos parece fundamental en una intervención y entendemos que la falta de adecuación es más una falta de consciencia que un desconocimiento por parte del profesional de dicha necesidad.

Hemos podido contemplar cómo los profesionales que se esfuerzan por hacer un ejercicio de traducción de términos complejos consiguen mucha mayor comprensión e incluso mejor disposición de los usuarios.

■ 2. VIGILANDO LAS METÁFORAS

La metáfora, el lenguaje simbólico, tiene un poder de expresividad enorme. En el coaching es una herramienta que se utiliza permanentemente para explorar al cliente o para generar narrativas en las que

el usuario tiene dificultades para verbalizar determinadas situaciones. Es por ello muy importante que los profesionales de intervención social, en especial con trabajo en situaciones de exclusión social, pongan los cinco sentidos para captar las metáforas que utiliza el usuario. La conexión con estas metáforas ayuda a facilitar la comunicación, a generar conexión profunda con el usuario, y expresar lo inexpresable a través del lenguaje. Por ejemplo, «me siento como un pajarillo», «vivo como un perro», «voy como una moto», etc. La exploración consistiría en coger una de estas palabras y mostrar curiosidad acerca de las mismas. A través del asombro es posible llegar a lugares a los que jamás llegaremos a través del lenguaje cotidiano, pudiendo crear consciencia en el cliente y contribuir al cambio de paradigma vital.

Asimismo, podría cuidarse el lenguaje con el uso, por parte de los profesionales, de otro tipo de metáforas. Así, también, con las analogías que utilizan los usuarios. Sobre todo, porque están construyendo la realidad del cliente mediante el lenguaje. A veces, los profesionales o los beneficiarios de la acción social emplean un lenguaje muy bélico que conecta con la reactividad más que con la proactividad: «le vamos a dar una tregua», «esta batalla la tenemos que ganar», o en otras ocasiones abundan las metáforas médicas: «es como un cáncer», «lo tenemos que amputar», «es una situación enquistada», etc. (Sontag, 2008).

■ 3. ME OBSERVO Y TE OBSERVO

La observación del lenguaje es un factor clave de la intervención. Es importante la autoobservación del lenguaje del profesional, tanto la consciencia lingüística como la observación de lenguaje que utiliza el usuario. Frecuentemente los usuarios se instalan en terminologías que son generalizaciones, distorsiones u omisiones lingüísticas (Grinder, 2008). Desde luego, todas las aportaciones que puede hacer la Programación Neurolingüística (PNL) mediante la comprensión de los patrones lingüísticos son fundamentales para enriquecer la intervención. Sobre todo, porque nos hablan de la visión del mundo o de la cosmología del cliente.

■ 4. PROACTIVIDAD Y REACTIVIDAD

El lenguaje nos informa de la actitud con la que el cliente enfrenta el mundo, desde la reactividad o desde la proactividad; es decir, si se utiliza el lenguaje de la víctima, buscando una culpa externa a todos sus problemas, o si se hace responsable de sus propias acciones. Y esto es algo que se ve claramente cuando se observa la forma de la comunicación.

Desde luego es indudable que las observaciones sobre el lenguaje pueden llevarnos al desarrollo de una investigación exclusivamente sobre su utilización, su aplicación, el mundo de los significados (Lévi-Strauss, 1958), la empatía, la asertividad, el establecimiento de las relaciones de poder (Foucault, 1963), la comunicación no violenta (Rosenberg, 1999), etc.

■ 5. EL ABISMO DE LA BUROCRACIA

Nos hemos preguntado a lo largo del proceso, y hemos reflexionado con las personas que han llevado a cabo la intervención de la existencia, de una brecha inmensa entre la relación de los profesionales con la carga administrativa y burocrática de su intervención y la de sus clientes. Frecuentemente, el cliente desconoce absolutamente la realidad administrativa y, a pesar de que el agente social tiene como función facilitar este proceso a los usuarios, pensamos que se requiere un ejercicio doble de consciencia ante la enorme complejidad que representa para la persona en exclusión, la persona con dificultades lingüísticas o cualquier otro tipo de usuarios el tener que manejarse en el mundo de la burocracia. Valoramos necesario redoblar los esfuerzos para no perder nunca esa perspectiva. Algo que para un profesional es un hábito, para la persona en exclusión puede representar un abismo insalvable.

■ 6. DISTORSIÓN DEL ESTADO DE ÁNIMO DEL PROFESIONAL

En algunos casos hemos podido observar que es inexistente el tiempo transcurrido entre cita y cita de los usuarios. Los profesionales

atienden a un usuario tras otro sin parar. Hemos de considerar que muchos casos son situaciones muy complejas emocionalmente que también afectan a los profesionales. Y hemos visto cómo esa carga emocional, y en cada caso, es acumulativa, llevando a los profesionales de los servicios sociales a un estado de ánimo que arrastran, de un caso a otro caso, de forma inevitable. Veremos nuestra propuesta en este sentido en las conclusiones pero, en esencia, el trabajador necesita un mínimo tiempo entre caso y caso para generar un nuevo estado, como un reinicio emocional, antes de atender a un nuevo cliente.

■ 7. ESCUCHANDO TODAS LAS VOCES DEL SISTEMA

Las intervenciones no son siempre individuales; a veces se requiere la intervención en la familia y el profesional tiene que atender a varias personas en su despacho o en la vivienda de los usuarios. Nos parece fundamental el manejo de la distribución de los tiempos para las intervenciones por parte del equipo de servicios sociales para poder escuchar todas las voces del sistema, lo que propicia la participación de todos los interlocutores y enriquece mucho más la información recibida de los clientes. Además, es un refuerzo para las personas más tímidas y una forma de dar ejemplo de la necesidad de escuchar la voz de todos los participantes. Asimismo, el reparto equilibrado de tiempos nos habla de horizontalidad, de reparto de las relaciones de poder, de empoderamiento y de escucha, y tiene un alto poder educativo.

■ 8. ¿CÓMO VAMOS A COMUNICARNOS?

Esta clave procede de la experiencia en el coaching de equipos. Sabemos que todo equipo pasa por cuatro fases: formación del equipo, crisis, resolución de conflictos y establecimiento de normas y maduración o equipo de alto rendimiento. Está claro que después de cada crisis hacen falta normas. Con lo que establecer algún tipo de alianza o, simplemente determinar cómo vamos a comunicarnos a lo largo del caso, es, en realidad, una inversión en productividad y un anticipo para abordar posibles crisis o malentendidos en la comunicación.

La claridad en la comunicación es una inversión en productividad. Incluso sirve para transferir a los usuarios alternativas a sus modelos de comunicación.

■ 9. CNV: COMUNICACIÓN NO VERBAL

Transcribo una cita literal de un registro extraído de una observación:

«Formar a los equipos de servicios sociales en comunicación no verbal podría ser de gran utilidad ya que, aparte de su experiencia, podrían disfrutar de un conocimiento sólido para comprender lenguajes ocultos y actitudes particulares de los usuarios. Desde luego ayudaría mucho la comprensión del usuario y al enriquecimiento de la intervención».

No se trata de un ejercicio de «mentalismo» porque sabemos que no se puede entrar en la mente del usuario, y que conocer el contexto del usuario en profundidad es la herramienta más potente para acercarnos a su realidad (Geertz, 1973). Sin embargo, la comunicación no verbal es una disciplina que puede ayudar a identificar el estado emocional, la actitud e incluso el temperamento que subyace en la persona. Estamos seguros de que puede ayudar a comprender al cliente de forma mucho más completa el capacitar a los profesionales en herramientas de la comunicación no verbal.

■ 10. ¿ALGUIEN ESCUCHA AQUÍ?

Puede parecer una provocación pero hemos detectado dificultades con la escucha en determinados profesionales. En la escucha, básicamente, hay cinco niveles: ignorar, fingir la escucha, escucha selectiva, escucha activa y escucha empática (Covey, 2014). Hemos visto pocos casos en los que se desarrolle una empática real. La escucha empática parte de la premisa de querer comprender las necesidades del otro, no las necesidades que el profesional considera que tiene el otro. Parece lo mismo pero no lo es. Una clave es escuchar primero, para comprender después y sugerir al final. El ser humano es una máquina de evaluar, de interpretar, de prejuzgar al otro. Tenemos

una tendencia natural a querer imponer al otro nuestro mapa; es decir, nuestra visión del mundo. Y ser un profesional de la intervención puede alejarnos de la escucha empática al considerar que nosotros sabemos y los usuarios ignoran. Sabemos que es un tema complejo y delicado que supera el ámbito de los servicios sociales. Porque los profesionales de los servicios sociales no dejan de ser una extrapolación de lo que sucede en el resto de la sociedad.

■ 11. CIERRE DE LAS INTERVENCIONES O DE LAS ATENCIONES A USUARIOS

Creemos que puede ser muy útil hacer una buena planificación de la estructura de una reunión. Especialmente porque las prisas ocasionadas por la carga de trabajo no permiten, frecuentemente, cerrar bien una intervención. Pensamos, que, al menos, debería existir un tiempo al final para repasar con el usuario los puntos principales que se hayan definido, para asegurarse de la buena comprensión de todos los aspectos tratados y de los acuerdos alcanzados.

■ 12. SISTEMATIZAR EL RECONOCIMIENTO

El reconocimiento es un aspecto fundamental del coaching y debería poder ponerse en marcha en el contexto de la intervención social como herramienta de refuerzo de la conducta y como forma de subir la autoestima a los usuarios. Recomendamos aplicar refuerzos positivos a los usuarios, si es posible al principio y al final de las intervenciones. Esto es especialmente necesario en los casos de personas en situación de exclusión social. Al principio, el reconocimiento debe ir encaminado a poner en valor los aspectos positivos que ha llevado a cabo desde la última cita con el profesional de lo social, por pequeños que sean. No podemos perder la perspectiva de que todos los seres humanos necesitan reconocimiento; todos. Y el reconocimiento por un logro conecta al individuo con la gestión de sus capacidades, de su poder. Es un modo de ayudar a la persona a tomar consciencia de que puede hacer cosas y le ayuda a cambiar su marco de referencia. Por otro lado, recomendamos reconocer al final de la sesión, o de la cita, los aspectos positivos que hayan desarrollado

en la misma: puntualidad, escucha, respeto, atención, comunicación apropiada o aquellos aspectos que el profesional de intervención social considere.

■ 13. ESTO VA DE ELLOS, NO VA DE TI

Es interesante analizar la posición en la que se colocan los profesionales en el discurso, tratando de formar parte del nosotros. Por ejemplo, haciéndose copartícipes del problema o de la dificultad en la que se encuentra la persona o familia en situación de exclusión:

- «Tenemos que sopesar».
- «A mí se me ocurre».
- «Tenemos que ver».
- «Lo tenemos que hablar...».
- «Lo de la comunicación lo tenemos que dar una vuelta».
- «¿Qué tenemos que hacer?».

Aunque en algunas ocasiones se utiliza el «nosotros», porque los profesionales se refieren a aspectos del caso entre la familia y el/la educador/a o trabajador/a social, en otras no es por tal razón. Puede ser por la búsqueda de la cercanía. El problema es que al incorporarse el profesional, como parte del asunto, puede limitar la asunción de responsabilidad de los clientes. Este es un fenómeno que queda muy claro en el coaching de equipos donde el coach no debe permitir que le transfieran la responsabilidad del problema. En el caso del coaching individual, la solución la ha de encontrar el usuario con el apoyo del coach, pero ha de ser suya, no del coach.

Por otro lado, también hemos observado que en muchas respuestas el profesional incorpora su propio punto de vista, por ejemplo «a mí se me ocurre». La cuestión es que la intervención social busca dar el poder al cliente y para ello hay que dejarlo ser él mismo, y hacer él mismo. Es decir, como reza un mantra del coaching: «esto va de ellos, no va de ti».

■ 14. ¿POR QUÉ? Y ¿PARA QUÉ?

Otro aspecto que podría mejorar en las entrevistas es centrar las preguntas más veces en los «para qué» que en los «por qué», por el vínculo que se produce con las diferentes líneas temporales del usuario. Y nos explicamos: el «por qué» remite al pasado y obliga al cliente a plantearse una justificación, algo causal, y el «para qué» lleva al cliente el futuro, a la misión, al sentido de su acción. El «para qué» ayuda a poner foco, a centrar los objetivos y a colocar intención en lo que hacemos. El «por qué» nos enreda en una posición y en una justificación que nos conecta con el meollo del problema. Algo que el cliente conoce muy bien y donde el profesional va a tener dificultades para sacar al cliente de ese bucle. Por lo general, la respuesta a un «por qué» suele contener una mezcla del lenguaje de la víctima, con una externalización del problema. Es más, en un proceso de coaching los «¿por qué?» suelen ser preguntas a evitar y en algunos casos algunas escuelas, directamente, prohíben su uso en una sesión de coaching o de PNL.

■ 15. PREGUNTAS MÚLTIPLES

En los procesos de entrevista hemos comprobado que algunas preguntas son múltiples, aunque de carácter similar. Esto puede confundir al cliente y no dejarle tiempo para responder a la primera pregunta cuando ya ha llegado la segunda. Desde la antropología, dentro de la metodología de investigación etnográfica y concretamente dentro de las entrevistas abiertas o en profundidad, sabemos que es mejor hacer una pregunta, aunque no sea perfecta, y dejar a la persona responder antes que disparar una ráfaga de preguntas que pueden conducir más a la confusión que a la aclaración. Por lo general es un reflejo de la ansiedad del profesional o de la falta de consciencia del proceso de entrevista.

■ 16. EL ARTE DEL SILENCIO

En ocasiones el profesional necesita conceder su tiempo de respuesta a los usuarios. Vemos que los procesos de trabajo con la exclusión

social requieren más contención en los tiempos de escucha y, probablemente, más confianza en el usuario. La necesidad de dar una respuesta, en cierto modo puede reflejar cierto grado de desconfianza o puede interpretarse como la necesidad de dar una respuesta inmediata para ayudar al cliente; por ejemplo, aquí podemos ver dos situaciones literales extraídas de las observaciones participantes en el que la pregunta contiene la respuesta:

- «¿Qué tal la orientadora? Es un cielo».
- «¿Vosotros cómo lo veis? Porque yo creo...».

■ 17. LA CREACIÓN DE LA SINTONIZACIÓN

En toda entrevista, o intervención, en el proceso de trabajo con usuarios en situación de exclusión social es muy importante la creación de un buen clima de relación. En coaching y en PNL se denomina «rapport» a la construcción de ese clima. Se busca producir una situación de confianza, un buen ambiente, que el cliente se sienta seguro para poder expresarse con libertad. La sintonización tiene que ver mucho con la empatía, esa capacidad para ponernos en la piel del otro desde la perspectiva del otro. En realidad, la empatía es una competencia de un alto nivel de consciencia. Porque el ser humano tiene verdaderas dificultades para salir de su marco de referencia, de contemplar el mundo desde la perspectiva de su propio mapa y de escapar de sus propios parámetros. No obstante, muchos profesionales están curtidados en conectar con sus usuarios: mediante el humor, el argot, sobre interpretando, utilizando la presencia plena, buscando lo realmente interesante en el cliente, etc. Indiscutiblemente, en este asunto se nota la experiencia del profesional, el recorrido y la actitud de escucha empática con los usuarios.

■ 18. PREGUNTAS PODEROSAS

El arte del método socrático confluye tanto en la entrevista abierta de la etnografía como en la exploración del coaching y en los procesos de intervención social a través de entrevista a los usuarios. Por tanto, esos tres ámbitos pueden enriquecerse mutuamente de sus

respectivas metodologías. Una aportación interesante del coaching a la intervención social son las preguntas denominadas por algunas escuelas de coaching como «preguntas poderosas». Estas preguntas consiguen sacar del marco de referencia al usuario. Es decir, son preguntas que, por la idoneidad del momento, por lo inesperada por el cliente o por su capacidad de hacerle reflexionar, producen un pequeño momento de desconcierto o de asombro que estimula el pensamiento fuera de los cauces habituales. La clave de estas preguntas reside en una confluencia de competencias del coach que conducen a la pregunta poderosa. Preguntas poderosas, por analogía, pueden definirse como «el momento decisivo» de las fotografías de Cartier Bresson: ese instante en el que el fotógrafo tiene la capacidad de captar una historia de un solo fogonazo. En el coaching sucede lo mismo: una pregunta adecuada, en el momento oportuno, puede cambiar el curso de la vida de una persona. En los procesos de intervención social con personas en proceso de exclusión, los profesionales de los servicios sociales tienen tan profundo entrenamiento en el desarrollo de las preguntas que invitan a la reflexión de los usuarios. Tenemos que señalar que hemos notado especialmente sensibilidad a estos cuestionamientos en las personas que han recibido formación en coaching o coaching de equipos.

No existen preguntas «precocinadas». Las preguntas poderosas no se pueden tener preparadas, sino que se producen en el momento adecuado tras una observación minuciosa del contexto. Y en ocasiones aparecen como un fogonazo en la mente del coach. Algunos ejemplos que nos han funcionado son:

- «¿Qué es lo importante para ti?».
- «¿Qué es lo difícil para ti?».
- «¿Qué sientes?».
- «¿Para qué es importante eso?».
- «¿Tú qué necesitas?».
- «¿Y esto qué te dice de ti mismo?».

Pero también hemos visto a profesionales de la intervención social, preguntas de impacto del tipo:

- «¿Qué ha pasado?».
- «¿Cómo se lo dijiste?».
- «¿Si te dicen que es verdad, que harías?».
- «¿Por qué pasa esto?».
- «¿Qué hiciste?».
- «¿Qué podéis hacer?».
- «¿Qué os toca hacer ahora?».
- «¿Qué puede pasar?».

Si nos basamos en el arte de la interpretación del antropólogo americano Clifford Geertz (1973), lo importante para conocer al otro es conocer su contexto, su realidad, su mundo, ya que este es el modo de poder hacer una verdadera interpretación de su cultura. Esto, traducido a la intervención social, conecta con dos elementos: conocer al otro (su historia vital) y estar con presencia plena a lo largo de la intervención para poder hacer preguntas poderosas que sirvan al cliente para mejorar su calidad de vida.

■ 19. PEDIR FEEDBACK

En realidad, pedir feedback no es sino asegurar que el proceso de comunicación está siendo entendido por ambas partes. En casos de exclusión social puede ser especialmente compleja la «declaración de ignorancia» que señala Rafael Echeverría en su *Ontología del lenguaje* (1984). Tenemos que partir de la premisa de que declararse ignorante requiere un ejercicio de autoestima previo y una toma de consciencia. Y sabemos que, precisamente, las personas en exclusión social no tienen una alta autoestima ni un alto nivel de consciencia. Para facilitar el proceso de comprensión del usuario no hay nada más sencillo que preguntar si los profesionales han sido entendidos. Si lo reflejamos aquí es porque hemos observado, como hemos explicado en la adecuación del lenguaje, que a veces hay un lenguaje técnico que no comprende el usuario.

■ 20. VIGILAR LA ENERGÍA DEL USUARIO

En un proceso de coaching es importante estar atento a la energía del usuario, concretamente a su dimensión emocional. El ser humano se compone de materia, energía y consciencia. Podemos correlacionar estas tres dimensiones con la dimensión cognitiva (pienso), con la dimensión emocional (siento) y con la dimensión conductual (actúo). La energía se materializa a través de las emociones. Una mirada atenta al estado emocional del cliente nos permitirá conocer su estado de ánimo. En el caso de personas en situación de exclusión social, encontrar la motivación es un factor decisivo para la calidad de la intervención. Para ello es clave conectar con los aspectos que le interesan al usuario; aquello que, de algún modo, le hace vibrar. Esto suele percibirse a través de la energía que el usuario muestra: si eleva el tono de voz, si sonríe, si le brillan los ojos, si cambia la postura, si empieza agitarse en el asiento. Estar atento/a a los estados emocionales del cliente, a aquello que le motiva y puede ser un aspecto crucial para conseguir acceder a un proceso de empoderamiento y normalización de sus vidas.

■ 21. ATERRIZAR Y DESTILAR EL DISCURSO

Interrumpir el discurso del cliente puede ser un acierto o puede ser un error. Si el discurso se interrumpe, porque el profesional de los servicios sociales no se contiene o no tiene una buena capacidad de escucha, es un error. Sin embargo tener la capacidad de destilar un discurso es decir, parafrasear y resumir, así como interrumpir una narrativa en bucle, recurrente o que no conduce a ningún sitio, es una virtud y una competencia que tiene que trabajar el coach. En nuestra opinión, tanto la competencia de destilar y resumir, como la competencia de interrumpir, son dos herramientas para intervención con exclusión social que deben controlar los profesionales.

■ 22. GESTIONAR PREGUNTAS ABIERTAS Y PREGUNTAS CERRADAS

Las preguntas abiertas son aquellas que se responden sin un sí o un no. Son las «W questions» del inglés: ¿Quién?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?,

¿Por qué?, ¿Para qué?, etc. Son preguntas que invitan al discurso, al desarrollo de la respuesta. Es recomendable que esas preguntas ocupen la primera parte de la intervención, de la exploración o de aquel momento en el que se requiere recabar información del usuario. Son ideales para indagar y obtener información. Se caracterizan por no conducir a ningún tipo de acción, sino que tienen un carácter mucho más reflexivo. Las preguntas cerradas son las que pueden responderse con un sí o con un no a secas. Son recomendables para su uso al final de la intervención, cuando se requiere concreción. También son útiles para conducir al usuario a la acción.

En ocasiones algunos profesionales que cuentan con un tiempo prácticamente tasado para cada intervención, contemplan cómo la entrevista se les alarga de forma indefinida. El recurso para resolver esto es usar preguntas cerradas que no incitan al desarrollo del discurso. Otro, interrumpir. Y, finalmente otro recurso aunque un poco más drástico, es agradecer su asistencia y trasladarle con sinceridad una siguiente cita con otro usuario.

■ 23. LA CALIDEZ DEL LENGUAJE GENERA CERCANÍA

Uno de los postulados de la Comunicación No Violenta, de Marshall Rosenberg, es que con carácter universal el lenguaje cálido genera cercanía y el lenguaje violento y frío genera alejamiento. Muchas veces el objetivo de un trabajador social o de un educador social no es otro que ser escuchado. Para ello es fundamental el cuidado del lenguaje. Hay que tener en cuenta que nuestro lenguaje está plagado de elementos que contienen un tú «que mata»; es decir, partículas lingüísticas que apuntan o señalan al otro: criticar, culpar, reprochar, comparar, imponer, mandar, regañar, exigir, insultar, menospreciar, humillar, desprestigiar, etc., e incluso desde una perspectiva mucho más sutil: aconsejar, convencer. Desde la calidez y la escucha previa siempre seremos escuchados después.

■ 24. CUIDADO CON LAS IMPOSICIONES

Cualquier imposición es un viaje de corto recorrido. Y siendo conscientes de que algunos aspectos no son negociables en situaciones

de exclusión social, como son la escolarización de los hijos, eliminar el maltrato de la relación, conservar unas condiciones de higiene, respetar la legislación, etc., fuera de ese marco, y en la relación con el otro, es recomendable minimizar las imposiciones. Porque, muy a nuestro pesar, la mala noticia es que nadie puede cambiar a nadie. El cambio pertenece al ser, a un proceso consciente de toma de decisiones. Y cualquier imposición, por lo general, acaba siendo rechazada. La buena noticia es que cambiando tú es probable que el otro cambie. El problema es que es muy difícil despegarse de la propia autobiografía. Es decir, prescribir sin diagnosticar. O lo que es lo mismo, imponer nuestra visión del mundo, nuestro mapa. Y a pesar de ser profesional de la intervención social, en el trabajo con personas existe el riesgo de imponer más allá de lo necesario, que sería lo legal, por la inercia de las relaciones de poder, el paternalismo o las buenas intenciones.

■ 25. EL CONTAGIO EMOCIONAL

La energía ni se crea ni se destruye, se transforma. La energía, en este caso de las emociones como veíamos anteriormente, tiene enorme poder de contagiarse. Probablemente, sea por el efecto de las neuronas espejo. El hecho es que el estado emocional del profesional de los servicios sociales se traslada al usuario. Es decir, cuando un profesional tiene un estado decaído, es bastante probable que le cueste obtener motivación en un usuario, o cuando un profesional está bajo los efectos del enfado, como la ira, es bastante improbable que transmita calma, paz y sosiego a sus clientes. No se trata de que los profesionales escenifiquen o interpreten papel, sino de que sean conscientes de que ese fenómeno se produce y tiene un impacto en el usuario. Es recomendable, por tanto, aprender a crearse un estado adecuado a la intervención acorde a la naturaleza de esta.

■ 26. EL PODER DEL HUMOR

Siendo conscientes de la complejidad de las situaciones que se dan en los casos de exclusión social, en muchas ocasiones la utilización del humor puede ayudar a bajar la tensión emocional. Qué duda

cabe que la utilización del humor es un arte complejo, pero existe dentro del coaching una competencia denominada «desdramatizar». E insistiendo en que hay situaciones que no son propicias para el uso del humor, a veces puede ser muy útil para crear conexión con el usuario y para desdramatizar la visión del cliente, que puede estar muy sesgada.

Desde luego, hemos podido comprobar cómo los profesionales que utilizan el humor adecuadamente generan mucha mejor sintonización con los usuarios que los que no lo utilizan.

■ 27. LA PRESENCIA PLENA

La inercia laboral, y la carga de trabajo de los profesionales de los servicios sociales, pueden impedir la presencia plena. Es decir, estar en el aquí y en el ahora. O, lo que es lo mismo, poner los cinco sentidos en la atención a los usuarios. La falta de presencia plena no es una de las características significativas en los profesionales de la atención, sino más bien una actitud generalizada que debe mantenerse para mantener la calidad del servicio. En el marco del coaching es una competencia básica del coach. Desde la antropología, la presencia plena permite acceder a través de la entrevista etnográfica a lo que se dice, a la comunicación no verbal, a posibles ventanas epistemológicas o a irregularidades del discurso dignas de ser estudiadas. La presencia plena conecta con la capacidad de concentración de los profesionales y facilita la observación, fortalece la escucha y permite mayor rendimiento. El ser humano pierde efectividad durante la multitarea. A pesar de utilizar el 100% de la capacidad cerebral, solamente mantenemos un máximo de un 2% operando simultáneamente, lo que significa que cuando trabajamos en multitarea el cerebro tiene que ir pasando de una tarea a otra tarea en milésimas de segundo, lo que acaba representando un agotamiento profesional y la caída del rendimiento.

■ 28. LA ASERTIVIDAD

La asertividad es la capacidad de expresar tus necesidades de una forma ni agresiva ni pasiva, aun siendo consciente del efecto que sur-

te de malestar o incomodidad en la tercera persona. Se relaciona con poner límites y con decir no, competencias que hemos observado que necesitan fortalecer los profesionales de la acción social. Es un asunto que quedó claro a través de las entrevistas en profundidad y que hemos corroborado en observaciones sobre el terreno. Es probable que el entrenamiento en competencias emocionales pueda dar forma a una estructura mental que facilite enfrentarse con naturalidad a poner límites o decir no a los usuarios desde una comunicación no violenta.

■ 29. MOSTRAR LA VULNERABILIDAD

Uno de los esquemas con los que trabajamos desde el coaching de equipos, es con la pirámide de las disfunciones del equipo de Patrick Lencioni. Esta pirámide parte de la base de que la principal disfunción que experimenta una relación humana es la falta de confianza. Cuando un usuario no confía en un profesional es muy difícil que la acción social tenga un efecto en el cliente, dado que la desconfianza drena las relaciones. Paradójicamente, mostrar la vulnerabilidad tiene un efecto de fortalecimiento de la confianza, a pesar de que, desde una primera observación, pudiera parecer lo contrario. Hay una correlación directa entre ser abierto, franco, sincero; en definitiva, vulnerable, y producir confianza en un cliente. Para ello, hay que crear las condiciones de seguridad; es decir, generar un espacio de comunicación donde sepamos que la información que desplegamos está bajo un régimen de confidencialidad. Por otro lado, por las características intrínsecas de la confianza, solo puede existir confianza cuando uno previamente entrega confianza. O lo que es lo mismo, para desarrollar un espacio de confianza hay que dar confianza primero, y esto se puede hacer a través de mostrar la vulnerabilidad.

■ 30. HIPERCOMUNICACIÓN

En el trabajo del desarrollo del liderazgo, la hipercomunicación es una característica irrenunciable del líder. Es decir, es necesario que los mensajes se repitan una y otra vez. Además, ha de hacerse por todos los canales a su disposición: mensajes verbales, telefónicos,

correos electrónicos, comunicaciones por escrito, etc. Desarrollar este punto nos llevaría más tiempo del objeto de esta investigación pero, en esencia, se trata de comprender que en la relación entre el profesional de los servicios sociales y el usuario, para conseguir claridad es fundamental hipercomunicar. Sabemos que es un ejercicio costoso, pero si pretendemos que el usuario tenga meridianamente claro todo el desarrollo de su intervención necesitamos: repetir los discursos, poner los aspectos principales por escrito, resumir el objeto de la intervención, los pasos a seguir, preguntar al usuario si ha comprendido todos los aspectos a desarrollar y fijar los plazos de ejecución de intervención con el cliente.

12. CONCLUSIONES, POTENCIALIDADES Y PROPUESTAS

Una sociedad VICA (volátil, incierta, cambiante y ambigua) requiere una adaptación a su realidad líquida, en la que el tiempo y el espacio se han contraído. Es decir, dado que vivimos en la prisa y en la inercia consideramos que la labor de un/a investigador/a también es facilitar la comprensión de su trabajo. Por ello, estas conclusiones buscan dar acceso a todos los lectores a la esencia de esta investigación. En cualquier caso, recomendamos la lectura completa del trabajo, dado que ampliará el sentido de estas conclusiones.

Se han recogido las conclusiones acompañadas de potencialidades y propuestas claras y concretas de intervención, con la intención de poder desarrollar un plan de acción que permita mejorar el trabajo de los equipos de servicios sociales con las personas en situación de exclusión social tanto en el territorio de Castilla-La Mancha como en cualquier otro territorio que esté interesado en innovar con metodologías que van más allá de las herramientas clásicas de la acción social. Asimismo, entendemos todas las propuestas como medidas complementarias para el trabajo de los profesionales, y nunca sustitutivas.

Desde una perspectiva práctica valoramos sintetizar el desarrollo de esta investigación en 10 conclusiones, 10 potencialidades y 10

propuestas, todas ellas correlacionadas, fundamentalmente por dos razones:

- 1ª. Preferimos destacar 10 aspectos a pesar de ser conscientes de la existencia de otras muchas como la coordinación, la gestión del poder, las herramientas de intervención, etc. No planteamos un Plan de intervención en exclusión social para los equipos de servicios sociales, sino incidir en 10 aspectos claves que pueden ser perfecta y prácticamente puestos en marcha con los recursos existentes. Para ello se requeriría redistribuir el gasto, racionalizar los recursos, concienciar a los diferentes actores sociales y aprovechar la experiencia existente.
- 2ª. Como expertos en sistémica y coaching sabemos que no es necesario intervenir en todos los aspectos de un sistema en los que se detectan dificultades, disfunciones o problemas. De hecho, intervenir en dos o tres propuestas y conseguir una mejora en ellas produce automáticamente una mejora en el resto de los elementos y en las relaciones del propio sistema.

Evidentemente, nuestra investigación no es objetiva. Somos conscientes de la existencia de un sesgo y es convicción de todo el equipo la necesidad contrastada de incidir en determinados aspectos, como son el cuidar a los equipos, reconocer su trabajo, implementar sistemas y protocolos, trabajar la productividad, supervisar las intervenciones, trabajar y cuidar las relaciones personales y profesionales, tener fe incondicional en los clientes en exclusión social, apostar por la formación continua, etc.

Ética y metodológicamente nos parece fundamental la declaración de nuestro sesgo, probablemente contaminados por nuestra doble condición de profesionales y coaches que experimentamos procesos continuos de trabajo personal.

La investigación cualitativa se parece más a una forma de arte que una ciencia exacta. En cualquier caso, estamos seguros de que la lectura completa de esta monografía permitirá otras interpreta-

ciones en función de los valores, la experiencia y la visión del mundo del lector.

CONCLUSIONES

1. Existe una brecha considerable entre la formación universitaria y la realidad de intervención social, que produce desasosiego y dificultades en los profesionales cuando han de desarrollar su trabajo. A la larga, esta brecha contribuye al desgaste de los/las profesionales, perjudicándoles en su calidad de vida y en el servicio que desarrollan.
2. Ante el sistema económico establecido como un fenómeno de crisis económicas continuas, son borrosas las fronteras dentro de la exclusión social. A veces es difícil delimitarlas. Incluso la utilización de una herramienta cuantitativa de exclusión requiere altas dosis de subjetividad por parte de los/las profesionales.
3. Se ha detectado la necesidad de formación en trabajo en equipo, así como en sistémica o coaching de equipos. La intensidad, la carga laboral, la ausencia de coordinadores y las fricciones naturales del ambiente de trabajo requieren procesos periódicos de acompañamiento y formación de dichos equipos. Un equipo disfuncional difícilmente desarrollará una labor profesional de alta calidad, lastrado por la inercia de las relaciones profesionales.
4. El conocimiento de las competencias de la inteligencia emocional es un factor clave tanto para la felicidad personal como para la capacidad de análisis profesional y para la calidad de las relaciones humanas. Los equipos de servicios sociales, con carácter general, manejan sus emociones o la de sus usuarios sin conocimientos específicos sobre la materia.
5. La labor profesional de los equipos de servicios sociales, especialmente en el trabajo con personas en situación de exclusión social, afecta al desgaste profesional de los equipos humanos de acción social.

6. Creer en el potencial de la persona en situación de exclusión social es un factor clave para el éxito de la intervención. No siempre los/las profesionales de los servicios sociales poseen las condiciones personales y profesionales para gestionar dicha creación de confianza.
7. Disponer de expedientes abiertos representa una carga psicológica para los equipos de servicios sociales, que puede drenar su actitud positiva hacia el trabajo por la sensación de no conseguir resultados de inclusión con sus clientes.
8. Numerosos profesionales de los equipos de servicios sociales requieren desarrollar un trabajo personal de autoconocimiento para poder comprender al otro y elaborar diagnósticos e intervenciones adecuadas.
9. La formación continua con carácter general ha de ser una seña de identidad de los servicios sociales de Castilla-La Mancha. La formación no es un gasto es una inversión a largo plazo.
10. Los equipos de servicios sociales están sometidos a continuos procesos de cambio, tanto sociales como de recursos humanos, aspecto que genera ansiedad, desgaste y adaptaciones permanentes.

POTENCIALIDADES

1. La inmensa mayoría de los/las profesionales de los servicios sociales desarrollan su trabajo con carácter vocacional, inspirados en valores morales, filosóficos o ideológicos.
2. Los profesionales de los servicios sociales cuentan con tres niveles que les permite configurarse su mapa mental de la exclusión social: la formación académica, el bagaje de sus antecesores profesionales que establecen un puente, transmitiéndoles conocimientos, y su propia experiencia.

3. La existencia de una consciencia por parte de los/las profesionales de la necesidad de trabajar la cohesión grupal y la comunicación interpersonal.
4. Tanto el deseo de mejorar la calidad profesional como la necesidad de manejar el ámbito de las relaciones y el autoconocimiento se hace patente entre los/las profesionales de los servicios sociales. Además, existe una disposición muy positiva hacia el aprendizaje de cualquier materia relacionada con el desarrollo de su inteligencia emocional.
5. En Castilla-La Mancha existe un conjunto de actores sociales cualificados para desempeñar labores de cuidado hacia los equipos de servicios sociales: Universidad de Castilla-La Mancha, Colegio Oficial de la Psicología de Castilla-La Mancha, algunos profesionales de los servicios sociales, entidades sin ánimo de lucro especializadas en el cuidado de los profesionales de los servicios sociales, profesionales independientes.
6. Cualquier profesional de los servicios sociales posee la formación suficiente y la capacidad para desplegar el potencial necesario para construir una relación de confianza con una persona en situación de exclusión social.
7. Existen medios de comunicación, espacios para la reunión y mecanismos que permiten dialogar y reflexionar sobre los procesos de trabajo de los propios profesionales de los equipos de servicios sociales.
8. Vivimos un momento histórico de expansión de las competencias «blandas» y una sensibilización muy significativa acerca de la necesidad de trabajar aspectos de crecimiento personal más allá de los aspectos técnicos necesarios para el desarrollo del desempeño.
9. Alto nivel de motivación de los equipos de servicios sociales hacia cualquier tipo de formación que les pueda ayudar a mejorar su trabajo.

10. Clara consciencia de los equipos de servicios sociales de vivir permanentemente en procesos de cambio social y de movilidad profesional.

PROPUESTAS

1. Trasladar a la Universidad de Castilla-La Mancha, fuente de formación de la mayoría de los profesionales de servicios sociales de nuestra región, la necesidad de recontactar con la realidad de los servicios sociales, ya sea mediante la contratación de profesionales en activo como a profesores asociados, o mediante formación específica a través de jornadas que permitan disminuir la brecha entre los marcos teóricos y la práctica del trabajo social en sentido amplio.
2. Investigar el fenómeno de la exclusión social, en tiempo real, para conocer con claridad la realidad actual. Los diferentes colegios profesionales implicados en la intervención social podrían sumarse para la creación de un Observatorio de la exclusión social en Castilla-La Mancha que mantenga el pulso de la realidad sociocultural en continuo proceso de cambio.
3. Continuar y expandir la formación en trabajo en equipo, sistémica o coaching de equipos, con los profesionales de los servicios sociales de Castilla-La Mancha.
4. Facilitar y estimular la formación en materia de inteligencia emocional, por la administración pública.
5. Destinar, por parte de la administración pública, fondos específicos para poner en marcha programas continuos de formación, coaching y/o supervisión de los equipos de servicios sociales de Castilla-La Mancha.
6. Utilizar herramientas concretas, procedentes del campo de la inteligencia emocional u otras disciplinas, para construir una relación

con los usuarios basada en la confianza y en el despliegue de las potencialidades del propio usuario.

7. Sistematizar reuniones específicas para el abordaje de casos sin cerrar de usuarios/as en situación de exclusión social, con el objeto de generar sinergias que permitan cerrar dichos casos sin que se produzcan sentimientos de culpa o fracaso por parte de los profesionales. Ya que «no existe el fracaso, sino la experiencia». La culpa, por otro lado, es un sentimiento inservible. La referencia debe ser la responsabilidad, nunca la culpa.
8. Protocolizar por parte de la administración pública procesos de formación continua para sensibilizar a los/las profesionales acerca de la necesidad de su propio autoconocimiento como vía para mejorar la calidad de sus intervenciones.
9. Invertir recursos públicos en la formación de los profesionales que trabajan con exclusión social, ya sea mediante formación técnica, específica, en desarrollo personal, mediante procesos de coaching, supervisión, jornadas monográficas, investigaciones, publicación de guías y manuales, etc.
10. Articular sistemas y protocolos de acogida y despedida de profesionales por causa de movilidad laboral.

BIBLIOGRAFÍA

BAUMAN, Zygmunt. 1999 [2016]. *Modernidad líquida*. Fondo Económico de Cultura de España, Madrid.

BOURDIEU, P. 1999. «Comprender». En P. Bourdieu (dir.) *La miseria del mundo*. Akal, Madrid.

BOURDIEU, Pierre et al. 2003 [1973]. «La entrevista y las formas de organización de la experiencia», en *El oficio del sociólogo*. Presupuestos epistemológicos. Siglo XXI, México.

COVEY, S. R. 2014. *The 7 habits of highly effective families*. St. Martin's Press.

DÍAZ-SALAZAR, Rafael. 2016. *Educación y cambio ecosocial: Del yo interior al activismo ciudadano*. PPC y SM, Madrid.

DILTS, Robert. 2004. *Coaching: herramientas para el cambio. From coach to awakener*. Urano, Madrid.

ECHEVERRÍA, Rafael. 2006 [1994]. *Ontología del Lenguaje*. Granica, Buenos Aires.

FOUCAULT, Michel. 2006 [1963]. *El nacimiento de la clínica. Una arqueología de la mirada médica*. Siglo XXI Editores, Madrid.

GALLWEY, W. Timothy. 2014 [1974]. *El juego interior del tenis*. Sirio, Málaga.

GARDNER, H. 2016. *Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples*. Fondo de Cultura Económica, México.

GEERTZ, Clifford. 1994. «Desde el punto de vista del nativo: sobre la naturaleza del conocimiento antropológico». En *Conocimiento local. Ensayos sobre la interpretación de las culturas*. Paidós Básica, Barcelona.

GEERTZ, Clifford. 2003 [1973]. *La interpretación de las culturas*. Gedisa, Barcelona.

GOLEMAN, Daniel. 1995 [2010]. *Inteligencia Emocional*. Kairós, Barcelona.

GRINDER, John, et al. 2008. *La estructura de la magia. Lenguaje y terapia*. (The Structure of Magic). Cuatro Vientos. Buenos Aires.

HAMMERSLEY, Martyn y ATKINSON, Paul. 1994. *Etnografía: Métodos de investigación*. Paidós, Barcelona.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. 2018. *Encuesta de Condiciones de Vida y Encuesta de Población Activa*. INE, Madrid.

LENCIONI, Patrick. 2003. *Las cinco disfunciones de un equipo: Un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz*. Empresa Activa, Madrid.

LEONARD, Thomas J. 1997 [1998]. *Working Wisdom*. Bard, Austin.

LÉVI-STRAUSS, Claude. 1987 [1958]. «La eficacia simbólica», *Anthropologie Sociale (Antropología estructural)*. P. 211-227. Eudeba, Buenos Aires.

MARTÍN CARRETERO, José Moisés. 2016. *España 2030: Gobernar el futuro. Estrategias a largo plazo para una política de progreso*. Deusto, Madrid.

MEYER, J. D.; SALOVEY, P. 1995. «Emotional intelligence and the construction and regulation of feeling». *Applied and Preventive psychology*, vol. 4, ISSUE 3. p. 197-208.

NAVARRO, Vicent. 2009. *El Subdesarrollo Social de España: Causas y Consecuencias*. Diario Público, Barcelona.

PUIG, Mario Alonso. 2013. *Aflorar la propia grandeza. Executive excellence: la revista de liderazgo, la gestión y la toma de decisiones*, núm. 100, p. 44-45.

ROSENBERG, Marshall. 1999 [2006]. *Comunicación no violenta. Un lenguaje de vida*. Gran Aldea Editores, Buenos Aires.

SONTAG, Susan. 2008. *La enfermedad y sus metáforas. El sida y sus metáforas*. Liberdúplex, S.L.U. Sant Llorenç d'Hortons. Barcelona.

STIEHM, Judith Hicks; NICHOLAS W. Townsend. 2002. *The U.S. Army War College: Military Education in a Democracy*. Temple University Press. p. 6.

SUBIRATS, Joan (dir.). 2004. *Pobreza y Exclusión Social: Un análisis de la realidad española y europea*. Fundación La Caixa, Barcelona.

TEZANOS, José Félix. 2001. *La sociedad dividida. Estructuras de clases y desigualdades en las sociedades tecnológicas*. Biblioteca Nueva, Madrid.

TEZANOS, José Félix. 2004. *Tendencias en desigualdad y exclusión social*. Sistemas, Madrid.

WHITMORE, John. 2011 [1992]. *Coaching. El método para mejorar el rendimiento de las personas*. Paidós, Barcelona.

WILKINSON, Richard; PICKETT, Kate. 2009. *Desigualdad: un análisis de la (in)felicidad colectiva*. Turner (Noema), Madrid.

