

## Trabajo social y coaching: confluencias y sinergias en el ámbito penitenciario

### Resumen

El presente artículo está basado en la actuación del Trabajo Social Penitenciario y en el uso de la metodología de coaching. Partiendo de la máxima acción-reacción-resultado, el coaching es una herramienta de intervención complementaria para obtener un resultado diferente. En la legislación penitenciaria española, la labor del Trabajo Social se vincula al Tratamiento Penitenciario, junto a otros profesionales y la Acción Social, como profesional especializado. Estas áreas tienen metodologías y procedimientos propios del Trabajo Social cuyo output puede incrementarse con técnicas de coaching. El presente artículo quiere también reconocer la importancia del Trabajo Social en el ámbito penitenciario y enfatizar un rol empoderado. Al mismo tiempo se busca hacer visible su actividad dentro y fuera de la institución penitenciaria.

### Palabras clave

Trabajo Social Penitenciario. Tratamiento Penitenciario. Acción Social. Coaching. Rol profesional.

## Social work and coaching: confluences and synergies in the field penitentiary

### Abstract

This article is based on the field of action of penitentiary Social Work and in the use of coaching methodology. From the perspective of the action-reaction-results rule, coaching is a complementary intervention tool for a different result. In Spanish penitentiary legislation, the work of Social Work is linked to Prison Treatment, together with other professionals and Social Action, as a specialized professional. These areas have methodologies and procedures of Social Work and their output can be increased with coaching techniques. This article also aims to recognize the importance of Social Work in penitentiary sector and emphasizes an empowered role. At the same time it wants to make visible its activities inside and outside Penitentiary Institution.

### Keywords

Penitentiary Social Work. Treatment penitentiary. Social Action. Coaching. Professional role.

### Autora/Author

Diplomada en Trabajo Social. Licenciada en Sociología. Experta en Coaching.  
Trabajadora Social.  
[carmenmubra@gmail.com](mailto:carmenmubra@gmail.com)



RECIBIDO: 18.07.19 | REVISADO: 23.10.19 | ACEPTADO: 29.11.19 | PUBLICADO: 26.12.19

Servicios Sociales y Política Social (Diciembre-2019). XXXVI (121), 11-26. ISSN: 1130-7633

# Trabajo social y coaching: confluencias y sinergias en el ámbito penitenciario

## Introducción

El propósito de este documento es reflexionar desde una perspectiva teórico-práctica sobre el lugar que ocupa el Trabajo Social en la administración penitenciaria. Se quiere poner en valor la contribución de la profesión para intervenir en situaciones socio-familiares de los internos durante la estancia en prisión y siempre con la visión de su reinserción social futura. Reconociendo que nuestro principal recurso somos nosotros mismos, el marco de actuación se crea con nuestra actitud, valores y creencias unido a la legislación que marca nuestra labor y a la metodología para alcanzarlo, aderezado con dosis de creatividad. En la búsqueda de satisfacer ciertas necesidades profesionales, de una manera diferente, encontré el coaching; en un espacio poco acogedor como la prisión, ayuda también a humanizar las relaciones. Este artículo es un sueño convertido en realidad gracias a la ejecución de un comprometido plan de acción con crecimiento y variados aprendizajes y reaprendizajes durante el camino, que me han llevado al objetivo.

## 1. Del nacimiento al momento actual de ambas profesiones

El Trabajo Social surge a finales del siglo XIX en Inglaterra para responder a las necesidades sociales derivadas del proceso de industrialización. Al igual que la Revolución Industrial, esta práctica social se traslada con gran celeridad a Estados Unidos, donde se reproducen las experiencias de asistencia social inglesas (COS; Settlements). Esta praxis se desarrolló inicialmente a nivel individual para progresivamente ir incorporando la actuación a nivel grupal y comunitario, hasta convertirse en una disciplina que interviene sistémicamente a todos los niveles y en diferentes campos de ac-

tuación como familia, infancia, mayores, personas con diversidad funcional, instituciones penitenciarias, etc. Para su desarrollo ha contado con un cuerpo teórico-práctico propio y además se sirvió de las aportaciones de disciplinas como la psicología, la antropología, la sociología, de las que se diferencia por su práctica de intervención social.

“Debemos entender al coaching como el producto de una conjunción de conocimientos adquiridos a lo largo de la historia del pensamiento, en relación estrecha con el desarrollo del potencial de los seres humanos” (Ravier, L. 2005)

En la época moderna, el método fenomenológico de Edmund Husserl, el pensamiento existencialista de Jean Paul Sartre, la psicología humanista y la psicología del deporte, terminan de moldear las bases filosóficas del coaching. Es en el ámbito del tenis donde Timothy Gallwey, desarrolló una metodología de entrenamiento deportivo denominada “The Inner Game” (el juego interior) en Estados Unidos, a mediados de los años 70.

El londinense John Whitmore recibió la influencia de Gallwey y comenzó a aplicarlo en Europa, primero en el deporte y después en el ámbito empresarial. “El coaching consiste en liberar el potencial de las personas, para que puedan llevar su rendimiento al máximo. Consiste en ayudarlas a aprender en lugar de enseñarles” (Whitmore, J. 2011, p.21). Con el tiempo, el coaching sale de la empresa para llegar a otros ámbitos de la sociedad, dando origen a diferentes especialidades de coaching como ejecutivo, personal, educativo, grupal, de equipos, de relaciones, etc. Analizando un estudio internacional de 2016 realizado por la asociación de profesionales del coaching ICF (International Coaching Federation,) el coaching con clientes relacionados con el ámbito empresarial

## Social work and coaching: confluences and synergies in the field penitentiary

supone el 77% frente al 19% del coaching personal y un residual 4% de otros.

Si consideramos el “telos” o misión de ambas profesiones se observa una línea principal, que es la calidad de vida de las personas que persigue el Trabajo Social. Podemos entender la calidad de vida como un prisma multidimensional que en su conjunto permiten a las personas desarrollar todas sus potencialidades. Esta sería el tronco principal al que llegarían diferentes ramas que la alimentan; algunas de estas ramas podrían ser, la familia, el trabajo, la salud, las relaciones y también el desarrollo personal que nos aporta el coaching y otras herramientas afines.

El coaching en una empresa permite, entre otras cosas: Identificar el propósito, los valores corporativos, fijar los objetivos a medio y largo plazo, identificar las claves ganadoras de la empresa, desarrollo de habilidades personales y profesionales. (Haro, A. de 2017). Las personas también tienen un propósito vital al que quieren llegar a través de la consecución de objetivos, siendo coherentes con sus valores. Para ello necesitan desarrollar habilidades y una estrategia que les permita lograrlo, desatando toda su capacidad para incrementar el desempeño en todas las áreas de la vida. La identificación de todos estos elementos facilitaría la implicación activa de la persona en su propio proceso de transformación y cambio. Y recordemos que los trabajadores sociales son agentes facilitadores de procesos de cambio.

### 2. Juego de roles

La psicóloga clínica Gill Edwards (Edwards, G. 2018) hace un análisis del Triángulo Dramático de Karpman, que establece tres roles en los juegos

de manipulación en las relaciones. En cada vértice del triángulo encontramos un personaje: Víctima, Salvador y Perseguidor.

Gill Edwards dice que “Muchos de los trabajadores sociales (...) son Salvadores por naturaleza (...) les cuesta trabajo decir <<no>> o fijar un límite que acote claramente el alcance de la labor profesional.” (Edwards, G. 2018, p.34). En el centro penitenciario la persona interna establece una relación de sujeción especial con la administración y su capacidad de actuación a veces puede parecer mermada. Como profesional del Trabajo Social, me he visto colocada en algunas ocasiones en el rol de Salvadora, tratando de cubrir huecos del sistema, tanto en relación a la persona interna como con la propia institución. Una vez que se entra en el triángulo es fácil oscilar de un extremo a otro, por lo que, si no se sale de este, es posible encontrarse también en los otros dos roles de víctima y perseguidor, manteniendo ese juego en el que, por cierto, nunca nadie gana.

Camino Vallhonrat hace una aplicación práctica del triángulo a los profesionales de la salud, incluyendo a los trabajadores sociales:

- Refiere que el profesional habrá caído en “Salvador (...) cuando se extralimita en sus funciones, cuando se esfuerza más que el usuario (...) cuando se siente mal en relación con sus clientes” e invita a escuchar el cuerpo como forma de darse cuenta de ello.
- En cuanto al rol de Víctima podemos destacar que se queja de su indefensión y que “su sentimiento básico es de resentimiento contra la vida que le hace sufrir.” (Camino Vallhonrat, LL. 1998, p.3-4). A la pregunta ¿Considera suficiente el asesoramiento personal y jurídico que recibe en

## Trabajo social y coaching: confluencias y sinergias en el ámbito penitenciario

el centro? el 39 % responde NO (Comisión de Calidad de Vida del Consejo Social Penitenciario 2014). Quizás nos podríamos preguntar si estarían algunas de estas personas posicionadas en el rol de Víctima perdiendo su propio poder de cambio.

- En relación al Perseguidor el autor dice que “establece pautas de comportamiento rígidas por lo estrictas y poco prácticas; exige que se cumplan a rajatabla.” (Camino Vallhonrat, LL. 1998, p.4). En el ámbito penitenciario este vértice podría ser la institución con sus normas legales y de funcionamiento interno.

Toda esta trama de relaciones e interrelaciones nos lleva, como profesionales, a la necesidad de establecer límites, definir roles y adaptar a la realidad las expectativas de las personas y de la institución sobre nuestra tarea. Todo ello desde la autoridad que nos confiere el ser los mejores conocedores de nuestra materia en el entorno penitenciario.

Para salir del triángulo dramático, el citado autor plantea una alternativa más sana que es el “Triángulo del Ganador” donde se pasaría del rol de Perseguidor al de Asertivo, de Salvador a Ayudador Empático y de Víctima a Vulnerable y Responsable.

Es precisamente la responsabilidad personal uno de los aspectos que nos conecta con el coaching, siendo esta un pilar del mismo, junto con la toma de conciencia, la autocreencia, el compromiso y la acción. Como profesionales de la intervención social podemos fomentar todas estas cuestiones entre el colectivo con el que trabajamos, de cara a contribuir a su reinserción social. Frente a la Víctima, que pierde el control de su vida, encontramos a la persona que asume la responsabilidad, entendida esta como la habilidad de responder; de este modo se

convierte en un adulto que se informa, analiza, elige, y toma decisiones sensatas; consecuentemente desarrollará acciones fructíferas que satisfagan sus necesidades, superen sus retos y les acerquen a su propósito vital.

### 3. Trabajo social penitenciario: tratamiento y acción social penitenciaria

Destacamos de la definición FITS Melbourne 2014 que “El Trabajo Social involucra a las personas y las estructuras para hacer frente a desafíos de la vida y aumentar el bienestar.”

El ingreso en prisión es probablemente uno de los desafíos más fuertes que puede tener a lo largo de la vida una persona y por añadidura su familia. “Las penas privativas de libertad y las medidas de seguridad estarán orientadas hacia la reeducación y reinserción social” (Art. 25.2 C.E 1978). Este artículo pone las bases de la filosofía del sistema penitenciario español que se desarrollará en la Ley Orgánica General Penitenciaria de 1979 y en el Reglamento Penitenciario de 1996. En esta legislación encontramos dos aspectos que marcan las líneas de la praxis del Trabajo Social penitenciario: el Tratamiento Penitenciario y la Acción Social.

“El tratamiento penitenciario consiste en el conjunto de actividades directamente dirigidas a la consecución de la reeducación y reinserción social de los penados” (Art 59.1 Ley Orgánica 1/1979). El Art 59.2 de esta misma ley dice “El tratamiento pretende hacer del interno una persona con la intención y la capacidad de vivir respetando la Ley penal, así como de subvenir a sus necesidades. A tal fin, se procurará, en la medida de lo posi-

## Social work and coaching: confluences and synergies in the field penitentiary

ble, desarrollar en ellos una actitud de respeto a sí mismos y de responsabilidad individual y social con respecto a su familia, al prójimo y a la sociedad en general”

Para avanzar en esta línea se crean órganos colegiados específicos en los cuales está incluida la figura del trabajador social. Forma parte de la Junta de Tratamiento junto a jurista, psicólogo y educador, además del personal directivo correspondiente. (Art.272 Real Decreto 190/1996, de 9 de febrero). En los Equipos Técnicos se incluyen también otros profesionales del Tratamiento (Art. 274 Reglamento Penitenciario 1996).

- La Junta de Tratamiento (Art 273 Reglamento Penitenciario 1996) tiene entre sus funciones establecer los programas de tratamiento o los modelos individualizados de ejecución penitenciarios para cada interno del centro.
- El Equipo Técnico tiene entre sus funciones (Art 275 Reglamento Penitenciario 1996) ejecutar los citados programas de tratamiento, el conocimiento directo de los problemas y demandas que formulen los internos, evaluar los objetivos alcanzados en la ejecución de dichos programas.

La Acción Social Penitenciaria es una de las prestaciones recogidas en el título IX del Reglamento Penitenciario (art 227 a 229) En el portal de internet de la administración penitenciaria hay una descripción de esta. Y es importante conocerlo ya que se convierte en el escaparate desde el que trascender más allá de los prejuicios y estereotipos abonados por películas y series televisivas. Se muestra nuestro desempeño profesional a modo de contrato o compromiso con la ciudadanía a la

que, en dicha plataforma web, se le explican los siguientes parámetros:

“La Acción Social Penitenciaria tiene como objeto intentar paliar las inconveniencias surgidas a los internos o internas y a sus familias, como consecuencia de su ingreso en prisión. Contribuyen también al desarrollo integral del recluso durante su estancia en prisión”. Este mandato procede del art. 227 del Reglamento Penitenciario y del que emana el objeto del Trabajo Social penitenciario. “El objeto del Trabajo Social es la interacción entre el sujeto en situación de necesidad y/o situación problema y su entorno” (Aguilar Idáñez, M.J. 2013, p.53).

Distingue dos vertientes de intervención: Vertiente Intrapenitenciaria, que se desarrolla en los Centros Penitenciarios y Centros de Inserción Social centrándose en los problemas derivados del internamiento y del retorno a la sociedad y Vertiente Extrapenitenciaria, siendo su ámbito de competencia las penas y medidas alternativas al ingreso en prisión.

La interconexión de estas dos vías de actuación que son el Tratamiento y la Acción Social, se complementan y retroalimentan formando un todo a nivel de Trabajo Social que se vuelca y materializan en el protocolo social individual.

A fin de proporcionar a los lectores la comprensión de nuestro trabajo, nos basamos en un hipotético caso: interno primario que entra a cumplir una condena de 2 años por robo y que tiene una buena evolución a nivel de conducta y de tratamiento. Ver cuadro 1.

Todas estas funciones de investigación, atención, información, orientación, promoción, coordi-

## Trabajo social y coaching: confluencias y sinergias en el ámbito penitenciario

### PROCESO PERSONAL-ATENCIÓN DIRECTA

Día1: 1-ENTREVISTA DE INGRESO: Ficha de ingreso con recogida datos sociales básicos.

2-ATENCION LLAMADA FAMILIA.

2 días: 3-LLEGADA AL MODULO: Acogida, información, resolución dudas sobre llamadas, visitas, información prestaciones que percibe SEPE.

SEGUIMIENTO POR INCLUSION EN PPS.

2 meses: 4-CLASIFICACION INICIAL DE GRADO DE TRATAMIENTO: Entrevista en profundidad, Hª social, documentación.

5 meses: 5-ATENCIÓN LLAMADA FAMILAR POR INGRESO PADRE HOSPITAL: ESTUDIO PERMISO EXTRAORDINARIO.

6 meses: 6-ESTUDIO PERMISO ORDINARIO: Entrevista, análisis vínculos, acogida, apoyos, comunicaciones. Determinación persona o institución de acogida.

8 meses: 7-REVISIÓN DE GRADO: Entrevista evolución personal, familia, cumplimiento de su PIT. Refuerzo y reconocimiento de avances.

9 meses: 8-ORIENTACIÓN VISITA HIJOS MENORES EN PERMISO ORDINARIO.

10 meses: 9-ESTUDIO PERMISO aportando oferta de trabajo.

14 meses: 10-REVISION DE GRADO: Valoración, evolución y disfrute de permisos, proyecto vital futuro.

15 meses: Traslado al CIS en 3er grado.

### ACTUACION PROFESIONAL ATENCIÓN INDIRECTA

1-Información datos más significativos al E. T. y clasificación interior módulo.

2-Orientación, información, comprensión situación desde una actitud empática. Derivación a Servicios Sociales si procede.

3-Coordinación con Dptos. de Seguridad y Comunicaciones.

3-Emisión de informe social por inclusión en Programa de Prevención de Suicidios y tramitación de ayuda asistencial tarjeta teléfono por carencia recursos.

4-Comprobación datos con la familia.

4-Propuesta de 2º grado en E.T y J.T. y establecimiento del PIT.

4-Derivación programa de empleo del C.P.

5-Contactos con la familia y petición justificante. Gestiones con hospital e informe.

6-Entevsita familiar para conocer su dinámica e idoneidad, firma acta de acogida, información sobre permisos y resolver dudas. Si carece de familia, coordinación con entidad de acogida para su valoración de aval y envío aceptación por escrito.

6-Estudio en E.T. y J.T. con las condiciones que determinen si fuese favorable.

7- Estudio E.T. y J.T. Mantenimiento 2º.

8-Coordinacion con Punto de Encuentro.

9-Comprobación viabilidad oferta laboral.

9- Llamada familia. Seguimiento disfrute permiso.

9-Estudio permiso en E.T. y J.T.

10-Estudio en E.T. y J.T. con progresión a 3er grado con traslado CIS para inserción laboral.

*CUADRO 1- Ejemplo caso práctico. NOTA: Se toma como referente temporal el día del ingreso. Fuente: Elaboración propia. CP: Centro Penitenciario, CIS: Centro de Inserción Social, J.T.: Junta de Tratamiento, E.T.: Equipo Técnico, PIT: Programa Individualizado de Tratamiento, PPS: Programa Prevención de Suicidios.*

nación, vienen recogidas en el nuevo manual de procedimiento de Trabajo Social en Instituciones Penitenciarias, I-2/2018, en el que se plasman multitud de actuaciones y técnicas del trabajador social. Facilitando y completando esta labor, se cuenta con el coordinador de Trabajo Social. Se trata de una figura de intermediación entre el departamento con otros departamentos del cen-

tro y entidades externas a nivel de organización, planificación y búsqueda de recursos. Se encarga igualmente de la recepción, envío y custodia de los protocolos sociales, realización de estadísticas, renovación de documentación identificativa de los internos. Puede tener una labor de supervisión de casos a petición del profesional, coordinar el establecimiento de protocolos de actuación y promo-



## Social work and coaching: confluences and synergies in the field penitentiary

ver la unificación de criterios en el departamento de Trabajo Social.

El ejemplo visto arriba trata de ser un compendio que refleje de manera resumida algunas actuaciones significativas del Trabajo Social realizadas en un Centro Penitenciario. Se observa la participación en el Programa Individualizado de Tratamiento en unión con el Equipo Técnico y Junta de Tratamiento así como una interrelación con el equipo en el día a día del módulo.

Se puede ver la doble vertiente de la Acción Social que se dirige a los internos y sus familias. También permite constatar la función de nexo del Trabajo Social con otros departamentos del establecimiento penitenciario, a la par que nos convertimos en conectores con recursos externos en diferentes áreas como menores, servicios sociales, discapacidad y un largo e indeterminado etcétera, propio de la variada casuística de origen socio-familiar a la que se da respuesta. Se participa también en programas dirigidos a colectivos con características y necesidades especiales como mayores, drogodependientes, enfermos mentales, jóvenes, etcétera.

Todo ello genera una intervención social directa con internos y familias y otra indirecta que se desarrolla a través de la gestión, coordinación y colaboración con instituciones públicas y privadas. Así se busca superar el aislamiento bidireccional de la institución y facilitar su fin, que es la reinserción social de los internos.

La actuación del Trabajo Social está sujeta al Código Deontológico en su conjunto, destacando aquí algunos principios especialmente presentes como son: la dignidad, la aceptación de la persona, ausencia de juicio de valor, individualización,

la personalización que convierte al destinatario en un sujeto activo, la promoción integral, la autodeterminación. Tener presente estos principios permite separar, con profesionalidad, la persona de la grave conducta que le llevó a prisión, y creer en su capacidad de cambio; algo imprescindible para una pulcra atención a los internos así como para mantener el sentido de nuestro trabajo.

Al ser el profesional del Trabajo Social un canal de comunicación bidireccional interior-exterior, no podemos olvidar aquí el Reglamento Europeo y la Ley de Protección de Datos, debido al manejo de información especialmente sensible incluida en las categorías especiales de datos Arts. 9.2 y 10 LOPDGDD 3/2018. Por ello la actuación ha de extremar la prudencia en la aportación o comunicación de datos en ambos sentidos. A la par se requiere la implicación del interesado, quien habrá de manifestar su voluntad en el uso de estos datos de forma específica, informada e inequívoca en un consentimiento escrito en el que se identifique el receptor de la información (familiar, amigo, institución) e incluso en algunas ocasiones del contenido de la misma.

La RAE define el método como procedimiento, modo de actuación, protocolo. "En Trabajo Social el método se puede considerar como procedimiento orientado a entender, explicar la realidad o como procedimiento dirigido a cambiar o modificar la realidad" (Viscarret, J.J. 2017, p.37). En el ámbito penitenciario podemos definir nuestra praxis en torno al Método Básico que nos da identidad y objetividad en la actuación. El método está articulado, en parte, en el marco del tratamiento penitenciario; por tanto, se comparte con el Equipo Técnico algunas fases como el diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación. Sin embargo es más independiente en las fases ini-

## Trabajo social y coaching: confluencias y sinergias en el ámbito penitenciario

ciales de investigación y análisis de la información propia de nuestra área y que posteriormente se participa al equipo. Esto se complementa con gestiones dentro del ámbito de la Acción Social que también conllevan recepción de la demanda, investigación, análisis, planificación, ejecución y evaluación propios. La manera en que el profesional realiza cada una de estas fases nos lleva al modelo de intervención. “El conocimiento de los modelos sirve para orientar y guiar la práctica profesional, para que ésta se encuadre fundamentalmente en torno al modelo o modelos que garanticen una mayor adaptación al problema sobre el que se va a intervenir.” (Viscarret Garro, J.J. 2012, p.299)

Uno de los modelos que más se adapta al Trabajo Social penitenciario es el Modelo Funcional (Aguilar Idáñez, M.J. 2013) ya que está condicionado por la función de la entidad, lo que marca la relación del usuario con el profesional del trabajo social como personal de la institución. El proceso comprende una fase inicial donde se clarifica el problema. En la fase media se implica al usuario en la toma de decisiones acordes a sus objetivos personales buscando el equilibrio de la persona entre la libre elección y la limitación de la institución; equilibrio del profesional entre la relación empática y la asertividad marcada por el desempeño profesional. La fase terminal busca crear una relación de apoyo y colaboración cuya pretensión última es “hacer que el cliente <<se mueva>>.” (Viscarret, J.J. 2012, p.306).

El modelo Centrado en la Tarea, orientado a la solución de problemas enfatizando la corresponsabilidad mutua entre profesional y usuario, estableciendo un plan en el que hay una división de tareas con unos límites temporales y una evaluación de resultados.

El modelo de Intervención en Crisis, usado tanto con la persona interna como con la familia en momentos críticos como el ingreso en prisión o ante la pérdida de un familiar. Estas situaciones requieren una respuesta breve e inmediata para afrontar el acontecimiento vital, apoyando de forma activa en la situación. Es una intervención centrada y estructurada que requiere un estudio rápido y una completa presencia y disponibilidad de nuestra figura profesional.

### 4. Coaching para el ámbito penitenciario

“El “id” se puede concebir como la fuerza vital del individuo, (...) La persona experimenta satisfacción consciente o inconscientemente cuando la persona realiza sus objetivos” (Perlman, H. 1980, p.25)

“El profesional del Trabajo Social intenta que los usuarios sean, en buena medida, partícipes y autores de su propio futuro, de sí mismos” (Gutiérrez Resa, A. 2017, p.240)

“una buena organización, especialmente, una buena planificación de actividades y la ayuda recibida para planificar la puesta en libertad futura (...), son los factores más importantes para mejorar la calidad de vida” (Rodríguez Menés, J., Larrauri Pijoan, E. y Güerri Fernández, C. 2018, p.16)

Para salir de Víctima Gill Edwards propone: “Recobrar tu poder y tu responsabilidad, aprender a cuidar de ti mismo, ser consciente de tus puntos fuertes y de tus dotes personales y adquirir además nuevas aptitudes y conocimientos, analizar las creencias (...), tener una visión positiva de futuro.” (Edwards, G. 2018, p.85)



## Social work and coaching: confluences and synergies in the field penitentiary

Las ideas anteriormente expuestas nos invitan a conocer el coaching como herramienta práctica que facilite a los internos asumir las determinaciones que crean necesarias para llegar desde su situación actual a su futuro deseado.

“ha demostrado que el coaching ha tenido un impacto positivo importante en su desempeño global, mejorando su autoeficacia percibida e impulsando su empoderamiento (...). También corroboran que el coaching es una metodología “todo terreno” que se puede adaptar a una gran variedad de contextos, que en su modalidad grupal es tan eficaz como las modalidades individuales.” (Becart, A. 2015, p.7).

En el Centro Penitenciario Madrid III desde finales de 2014 se han realizado varias ediciones de “Desarrollo Personal grupal” con metodología de coaching. Las dos primeras se realizaron con internos de apoyo del Programa Prevención de Suicidios e internos miembros de comisiones en módulo de respeto, respectivamente. El criterio seguido para su elección fue reconocer su labor y compromiso con la institución a la vez que proporcionarles estrategias que pudieran serles útiles en las citadas tareas. También se ha colaborado en el “Programa dejar de fumar” trabajando el objetivo, la toma de conciencia, los beneficios y el compromiso.

En el año 2017 el Taller de Desarrollo Personal se integra en el programa EPYCO (Entrenamiento personal y competencial) para el incremento de la empleabilidad de los internos. El taller se reorienta para enfocarlo al objetivo del empleo y se amplía el perfil de internos beneficiarios que serán derivados por los equipos técnicos de los diferentes módulos, partiendo siempre de la voluntariedad del tratamiento.

Este programa se desarrolla en Centros Penitenciarios y CIS y es fruto de la colaboración conjunta entre la entidad Trabajo Penitenciario y Formación para el Empleo (TPFE) con la Fundación Bancaria “La Caixa”; participan profesionales de diferentes áreas del propio centro así como profesionales de entidades colaboradoras especializadas en la inserción sociolaboral con colectivos en riesgo de exclusión. En este centro penitenciario los beneficiarios son exclusivamente varones, por ser un establecimiento únicamente de hombres.

En el C.P. Madrid III hasta el día de hoy se han realizado cuatro ediciones de este programa, estando la quinta en proceso. La primera parte de todas estas ediciones ha sido siempre el Desarrollo Personal grupal, realizando 8 sesiones de 2 horas de duración cada una.

1ª Sesión: Se trata de conectar con uno mismo, con lo que quiero. Para ello se trabajan los sueños, ya que estos dan energía y son la base de nuestros objetivos. Escribe 20 sueños sin ningún tipo de limitación.

2ª Sesión: Se define la situación actual así como la visión o estado deseado. Para facilitarlo se valoran de forma instintiva y por separado las diferentes áreas de la persona, en la Rueda de la vida, sabiendo que cuando se produce un cambio en una de ellas, tiene efecto dominó en todas la demás. Ver figura 1

¿Qué área te gustaría empezar a trabajar? Aquí empieza definirse el objetivo.

3ª Sesión: Se establece, siempre en positivo, el objetivo profesional o personal que conecte con el empleo y que será el faro que le guíe. Tiene que

## Trabajo social y coaching: confluencias y sinergias en el ámbito penitenciario

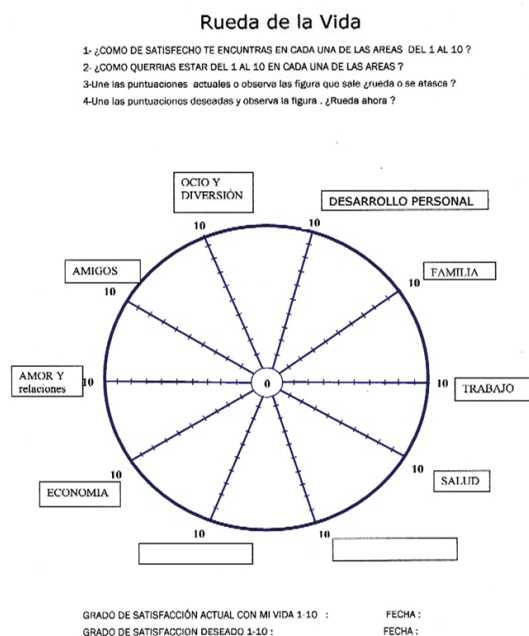


Figura 1. Fuente: Elaboración propia. Inspirada en otros modelos de la herramienta.

tener algunas características definidas en el acrónimo S2MARTER.

**S1- Especifico** ¿En que sector te gustaria trabajar? ¿Qué tareas quieres hacer?

**S2- Sentido.** ¿Para qué? ¿Qué es lo que te motiva de este trabajo? ¿Qué te aporta?

**M- Medible** ¿Qué tiene que pasar para que tú digas/sientas/pienses, que estas avanzando o lo has conseguido? Se buscan indicadores que permitan medir sensorialmente los avances a modo de hitos en el camino hacia la cumbre.

**A- Ambicioso** ¿Cuán importante es para ti ahora este objetivo?

**R- Realista** ¿En qué medida depende de ti? ¿Hay algo a lo que tendrías que renunciar?

**T- Fijado en el tiempo** ¿Para cuándo lo quieres lograr? ¿Cuándo vas a empezar?

**E- Ecológico** ¿Cómo afectará a tu entorno? ¿Y a ti mismo? (Efectos negativos y positivos)

**R- Recompensa** ¿Quién serás cuando lo logres? ¿Qué habrás ganado?

**4ª Sesión:** Se trata de generar una mentalidad que fomente la conciencia y la responsabilidad, que provoque una respuesta proactiva hacia el objetivo elegido.

Nueva actitud-nueva conducta-nuevos hábitos-nuevos resultados.

**5ª Sesión:** Los valores son el verdadero motivo que nos mueve hacia nuestro propósito. En esta sesión se detectan los valores personales que guían nuestra vida. De otra parte se buscan aquellos valores que se necesitan activar y tener presentes para llegar al objetivo.

**6ª Sesión:** La creencia es una idea que la persona considera como verdadera e irrefutable, crea su propia realidad y condiciona su comportamiento. En esta sesión se buscan aquellas creencias limitantes que alejan del objetivo para cambiarlas por otras más potenciadores que acerquen a él. Para ello se crean afirmaciones positivas que habrá que repetir con frecuencia e intensidad a modo de mantra.

**7ª Sesión:** Dar las gracias es reconocer lo que tienes, todo lo bueno que te da la vida y a la vez es invocar un estado de abundancia y plenitud.

## Social work and coaching: confluences and synergies in the field penitentiary

Practicando el agradecimiento se consigue un estado emocional de calma, tranquilidad, seguridad, confianza y todo ello nos permite girar hacia una perspectiva y actitud más positiva.

8ª Sesión: Puesta en común de los participantes, dinámicas de cierre y evaluación.

La metodología es práctica, vivencial y participativa. El taller conlleva pequeñas exposiciones teóricas, entrega de cuadernillo de trabajo, ejercicios prácticos en el aula y tareas entre sesiones. Recordemos que el verdadero coaching es el que sucede fuera de la sesión, poniendo en práctica los aprendizajes y el plan de acción diseñado para el objetivo, erigiéndose el protagonista como el primer satisfactor de sus necesidades.

Todo este proceso secuencial permite al participante sentir, asentar y hacer suyo el objetivo que en fases posteriores guiará el establecimiento y ejecución de su PITE (Programa Individualizado de Tratamiento para el Empleo). Como ejemplo se comparten las palabras de un beneficiario “desta-co la claridad con la que ahora veo mis objetivos, siento la potenciación en mí para llevar la vida con buen sentido y seguridad”.

El coaching personal hace una evaluación continua y final de su efectividad con técnicas cualitativas, respondiendo preguntas abiertas que facilitan al cliente o coachee la reflexión y toma de conciencia de sus avances. En las respuestas se refleja su propia percepción interna y su manifestación externa de aptitudes, capacidades, conductas y nuevas acciones. Para poder cuantificar y en cierto modo objetivar esta información se elaboró una matriz que se aplicó en las dos últimas ediciones. En ella se recogen los aspectos más repetidos en las evaluaciones cualitativas de ediciones an-

teriores reflejados por los participantes, añadiendo otros parámetros significativos por ser objeto de las diferentes sesiones. Esta herramienta pretende aportar una cuantificación de la suma de las percepciones individuales, en relación a la utilidad del Desarrollo Personal.

El enunciado de la matriz es “El taller de desarrollo personal me ha ayudado a mejorar en: Marca aquello con lo que te identifiques”

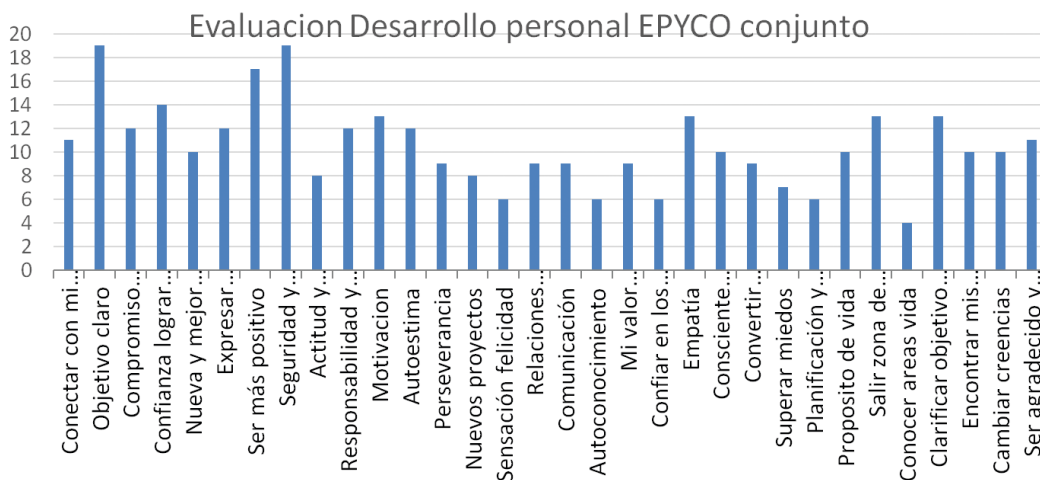
Se ha elaborado una gráfica conjunta de las dos evaluaciones realizadas, sobre un total de 20 participantes. Ver gráfica 1.

Se observa qué todos los ítems han recibido alguna valoración, siendo la menor de 4, y el 60'8 % tiene una puntuación igual o superior a 10. Entre los aspectos más valorados destacan el objetivo claro, ser más positivo y seguridad-confianza. Algunos aspectos con valoraciones intermedias son: confianza en lograr el objetivo (14), motivación, empatía, salir de la zona de confort, clarificar objetivo profesional, todos ellos con 13 puntuaciones; compromiso con el objetivo y expresar pensamientos con 12; conectar con su sueño y ser agradecido-abundante con 11 valoraciones.

Además de los 20 participantes que llegaron al final del taller, ha habido otras dos personas que no lo finalizaron, en ambos casos por motivos de tratamiento. El primero de ellos por valoración del equipo técnico y el otro por progresión de grado y traslado a un CIS.

Antes de pasar a hablar del coaching individual, se comparte otra experiencia colectiva. Lo podríamos llamar “Desarrollo personal asambleario”. Se realiza semanalmente en una de las asambleas

## Trabajo social y coaching: confluencias y sinergias en el ámbito penitenciario



GRAFICA 1. Fuente: Elaboración propia.

que tienen lugar con la totalidad de residentes del módulo de respeto, que es variable pero supera las 100 personas. Se hace lectura de frases inspiradoras de personajes célebres o profesionales del desarrollo personal; estas frases pueden ser a iniciativa de los propios internos o del equipo técnico. Con ello se invita a los internos a cambiar la perspectiva, estimular la creatividad, a la reflexión y toma de conciencia. Así lo expresa un interno “Aparte de aceptar (...) tenemos que limpiar (...) para poder seguir adelante y elaborarnos un programa que contenga esas frases que nos permitan afrontar el futuro y ser lo que realmente somos y sacar lo mejor de nosotros.” En este punto recordamos que potenciar la toma conciencia es el primer eslabón del coaching.

En el coaching individual se establece una relación de acompañamiento y apoyo del coach al coachee basada en las creencias sobre la capacidad humana, incrementando su autoconfianza. Se pueden hacer procesos completos o intervenciones puntuales. Puede ser estructurado y formal pero

también “el coaching puede ser espontáneo y la sesión puede ser de un minuto o de una hora” (Whitmore, J. 2011, p.27)

El coach sería como el acomodador del teatro que te ilumina el camino desde la puerta (situación de partida) hasta la butaca (lugar deseado). La primera virtud del coaching es convertir el problema en un objetivo positivo; la gestión positiva de la situación posibilita que la persona deje de mirar al pasado y explore el presente poniendo el foco en el futuro, en los resultados, generando una energía de caldeamiento que propulsa a la decisión y acción.

La principal técnica es la entrevista conversacional, y requiere del profesional o coach presencia, comunicación, silencios, escucha, empatía, y preguntas. En coaching la respuesta que emana de la pregunta es de y para el cliente. Las preguntas poderosas inducen a la reflexión y a la búsqueda de respuestas. Permiten “profundizar en su pensamiento y averiguar qué quiere, por qué lo quiere y

## Social work and coaching: confluences and synergies in the field penitentiary

qué le impide alcanzarlo” (O’Connor, J. y Lages, A. 2005, p.110). “La estructura básica de una buena pregunta de coaching es Que...tu...verbo...futuro positivo” (O’Connor, J. y Lages, A. 2005, p.118)

Durante la sesión las preguntas se van concatenando para abrir al coachee o cliente a nuevas perspectivas, nuevas opciones, le ayude a tomar decisiones para que estas se conviertan en planes de acción. Estos planes de acción nacen del compromiso y responsabilidad del cliente y se desarrollarán por y para el cliente, aprovechando y activando todos sus recursos internos y externos.

Uno de los modelos más utilizados para estructurar una sesión es el GROW (crecer en inglés) cuyas siglas significan: Goal (meta), Reality (realidad), Options (opciones) y Will (voluntad).

1-G (Goal)- Establecimiento de la meta. ¿Qué es lo que quieres? Distingue entre meta final que sirve de inspiración (objetivo – resultados) y metas de desempeño o intermedias (objetivos – proceso). Previamente se puede usar la rueda de la vida y una vez definido el objetivo se trabaja siguiendo el filtro S2MARTER.

2-R (Reality)- Realidad. Se explora la realidad del cliente mediante el uso de un lenguaje objetivo y descriptivo, realizando preguntas que apunten a los hechos y a los recursos como objetos, personas, tiempo. ¿Qué ocurre ahora? ¿Qué grado de control tienes sobre el resultado? ¿Qué has hecho hasta ahora? ¿Qué resultados has obtenido? ¿Qué obstáculos puedes encontrar? ¿Con que recursos cuentas? ¿Qué otros recursos necesitas? Complementariamente se puede utilizar la técnica DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

3-O (Options)- Opciones. Se trata de ayudar al cliente a generar el máximo de opciones.

¿Qué podrías hacer? ¿Y qué más? ¿Qué harías si el éxito estuviera asegurado? ¿Qué pros y contras tendría cada acción? ¿Por cuál de las opciones prefieres empezar? ¿En qué creces con esta decisión? ¿Cómo te acerca a tu objetivo?

4-W (Will)- Voluntad, actuación. Es la fase de desarrollar el plan de acción, en la que se pregunta por la opción seleccionada. ¿Qué vas a hacer? ¿Cuándo vas a hacerlo? ¿Cómo esta acción te lleva a tu meta? ¿Qué obstáculos podrías encontrar? ¿Con qué personas vas a contar? ¿Qué grado de compromiso del 1 al 10 tienes para llevar a cabo las acciones?

5- Sostenibilidad. Busca empoderar al cliente y mantener el compromiso. En el caso de que no se haya alcanzado el resultado deseado. ¿Qué ha funcionado? ¿Qué no ha funcionado? ¿Qué se puede mejorar? ¿Qué puedes hacer diferente? ¿Qué necesitas?

En el caso de que si se haya conseguido el resultado. ¿Cuál ha sido el resultado? ¿Cómo ha afectado a otras áreas de tu vida? ¿Qué cambios ha generado en tu entorno? ¿Qué quieres hacer ahora?

Esta perspectiva de intervención se puede usar en diferentes etapas del cumplimiento de la condena: Al ingreso en prisión ayuda a cambiar emociones como tristeza derivada de la pérdida y el miedo al entorno, por la emoción de aceptación que facilita la reducción del impacto y la posterior adaptación. Esto permite generar un vínculo con un objetivo futuro, y a partir de este puede programar como aprovechar su estancia en prisión para

## Trabajo social y coaching: confluencias y sinergias en el ámbito penitenciario

poder alcanzarlo. Como ejemplo testimonial “En una pequeña sesión tuve que aprender a aceptar la realidad de donde estoy, y lo que me hizo pensar y hacer que mi vida iba a cambiar”.

Durante la estancia en prisión puede ayudar a mantener la motivación, y el compromiso, clarificar dudas, tomar decisiones y planificar la salida en libertad. Ha servido para “darme cuenta de mi potencial, para tener seguridad y confianza en mí mismo, para saber lo que quiero y para luchar por ello”.

### 5. Reflexiones y conclusiones

- El Trabajo Social penitenciario desarrolla un proceso de acompañamiento en el tratamiento y la resolución de situaciones acaecidas a los internos; para ello cuenta con fundamentación legal así como metodología y técnicas propias. La integración de nuevas herramientas que sumen y amplíen las perspectivas de intervención, podría generar nuevos resultados para todos (beneficiarios, profesionales e institución). Sería conveniente la implicación de la Administración fomentando formaciones que puedan enriquecer y humanizar el entorno institucional, adaptándose al devenir de los nuevos tiempos.
- El coaching podría ser una de estas nuevas herramientas puesto que es una metodología, efectiva, polivalente, flexible y aplicable a cualquier ámbito. Desde la empresa cuyo objetivo será mejorar sus resultados y productividad, hasta la educación, las relaciones e incluso la prisión, cuyo fin será ayudar a la persona a que recupere las riendas de su vida desde la responsabilidad y las nuevas acciones; generando procesos proactivos de autonomía con desarrollo personal y profesional. Sería interesante en un futuro realizar una investigación para corroborar los resultados que hoy se vislumbran.
- El exceso de burocratización y el fragor del día a día dificulta la incorporación de novedades profesionales, manteniendo al profesional del trabajo social en el papel casi único de “solucionador de problemas”; alejándose de su esencia de un trabajo más profundo como promotor integral de la persona con una visión holística, que establecería una relación de cocreación conjunta entre el profesional y el usuario para diseñar su futuro.
- Gracias a la versatilidad y adaptabilidad del coaching, esta herramienta es trasladable al ámbito penitenciario en diferentes momentos y circunstancias; en grupal o en individual, siguiendo un proceso completo y en intervenciones puntuales, lo que facilita su inclusión a la actuación profesional, generando sinergias y enriqueciendo el trabajo diario.
- Cuando el profesional adopta una posición empática y asertiva entra en el “Triángulo del Ganador” positivamente empoderado; desde este lugar facilita al usuario la asunción de responsabilidad y el aumento de su fortaleza, lo que permite que este también se incorpore al Triángulo en el rol de Responsable. Este rol más favorecedor de todas las partes de la relación es un lugar en el que claramente todos ganan, prosperan y mejoran la calidad de vida y sus frutos.
- El profesional del trabajo social penitenciario tiene un papel fundamental en la intervención con personas internas, atención a sus familias, en los contactos con recursos externos y pro-



## Social work and coaching: confluences and synergies in the field penitentiary

pios de la institución, pero también, y cada vez más, en el desarrollo de programas de tratamiento. En muchas ocasiones todo ello se logra a pesar de la falta de medios personales y materiales, la ausencia de valoración de la institución y la nimia formación específica. Formación que a veces se suple desde la iniciativa personal, suponiendo esto inversión de tiempo y recursos económicos propios. A pesar de la falta de estímulo, apoyos y reconocimiento institucional y económico, el profesional realiza un trabajo sistematizado, útil, efectivo e imprescindible, tal y como trata de mostrar este artículo. Es un colectivo que actúa en coherencia con los valores humanistas propios del trabajo social y que reclama el respeto, la dignidad y la consideración profesional que claramente ha demostrado merecer tanto por su actividad como por la profesionalidad con la que se realiza.

### BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Idáñez, M.J. (2013). *Trabajo social. Concepto y metodología*. Madrid: Consejo General del Trabajo social/Paraninfo.
- Becart, A. (2015). *Impacto del coaching en el desarrollo de competencias para la vida*. Sevilla. Recuperado 24.07.2019: <https://rio.upo.es/xmlui/bitstream/handle/10433/2353/becart-anne-tesis15.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Camino Vallhonrat, L. (1998). *El triángulo dramático de S. Karpman. Aplicaciones prácticas*. Barcelona. Recuperado: 24.07.2019. [http://lluiscamino.com/sites/default/files/Triangulo\\_Dramatico.pdf](http://lluiscamino.com/sites/default/files/Triangulo_Dramatico.pdf)
- Carbini, A. (2016). *¿Y si cambio yo?* Bloomington. Palibro.
- Catalão, J.A. y Penim, A.T. (2011). *Herramientas de Coaching*. Lisboa. LIDEL-Edições técnicas, Ida.
- Consejo General del Trabajo Social (2012) *Código Deontológico*. Recuperado: 18.08, 2019. [https://www.cgtrabajosocial.es/codigo\\_deontologico](https://www.cgtrabajosocial.es/codigo_deontologico)
- Consejo General del Trabajo Social (2014) *Definición Internacional de Trabajo Social*. Recuperado: 20.08.2019. <https://www.cgtrabajosocial.es/DefinicionTrabajoSocial>
- Comisión de Calidad de Vida del Consejo Social Penitenciario (2014). *Cuestionario calidad de vida en centros penitenciarios*. Recuperado: 18.08, 2019. [http://www.institucionpenitenciaria.es/web/export/sites/default/datos/descargables/publicaciones/cuestionario\\_calidad\\_de\\_vida\\_modulo\\_de\\_respecto\\_definitivo.pdf](http://www.institucionpenitenciaria.es/web/export/sites/default/datos/descargables/publicaciones/cuestionario_calidad_de_vida_modulo_de_respecto_definitivo.pdf)
- Edwards, G. (2018). *El Triángulo dramático de Karpman. Como trascender los roles de perseguidor, salvador y víctima*. Madrid Gaia Ediciones.
- Fernández García, T. (Coord.) (2012). *Trabajo Social con casos*. Madrid. Alianza Editorial, S.A. ISBN: 978-84-206-4858-3.
- Gómez Baides, G. (2014). *Esto es Coaching. Herramientas del Coach*. Barcelona. Ediciones Obelisco, SL.
- Gutiérrez Resa, A. (2017). *Sobre los orígenes, transformaciones y actualidad del Trabajo Social*. Madrid. Ediciones académicas, S.A.
- Haro, A. de (2017). *Qué es el coaching y cómo puede ayudar a mi empresa*. Recuperado: 25.08.19. <https://ideasparatuempresa.vodafone.es/que-es-el-coaching-y-como-puede-ayudar-a-mi-empresa/>
- ICF. Código ético. (2015). Recuperado: 14-9-2019. <https://www.icfespana.com/codigo-etico-icf.pdf>
- ICF. Global coaching study. (2016). Recuperado: 18.08.2019. [https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy\\_ExecutiveSummary\\_FINAL\\_SPANISH.pdf](https://coachfederation.org/app/uploads/2017/12/2016ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary_FINAL_SPANISH.pdf)
- Secretaría General de Instituciones Penitenciarias. Recuperado: 18.08.2019. <http://www.institucionpenitenciaria.es/web/portal/laVidaEnPrision/PrestacionesYServicios/accionSocial.html>
- Ley Orgánica General Penitenciaria 1/1979 de 26 de Septiembre. Boletín Oficial del Estado 239, de 5 de octubre de 1979.
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales.
- O'Connor, J. y Lages, A. (2005). *Coaching con PNL*. Barcelona. Ediciones Urano, SA.

## Trabajo social y coaching: confluencias y sinergias en el ámbito penitenciario

Perlman, H. (1980). *El Trabajo Social individualizado*. Madrid. Rialp, SA.

Ravier, L. (2005). *Breve historia del Coaching*. Recuperado: 26 .08.2019. <http://www.leoravier.com/2005/11/historia-del-coaching/>

Reglamento 2016/679 general europeo de protección de datos.

Real Decreto 190/1996, de 9 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento Penitenciario. Boletín Oficial del Estado 40, de 15 de febrero de 1996.

Rodríguez Menés, J.; Larrauri Pijoan E. y Güerri Fernández C. (2018). Percepción de la calidad de vida en prisión. La importancia de una buena organización y un trato digno. *Revista Internacional de Sociología* 76 (2) 98. <https://doi.org/10.3989/ris.2018.76.2.16.159>

Secretaría General de Instituciones Penitenciarias. (2018). *Manual de Procedimiento de Trabajo Social en Instituciones Penitenciarias*. Madrid.

Viscarret Garro, J.J. (2012). Modelos de intervención en Trabajo Social. En Fernández García, T. (Coord.). *Fundamentos del Trabajo social* (pp.293-344). Madrid. Alianza Editorial.

Viscarret, J.J. (2017). *Modelos y métodos de intervención en Trabajo social*. Madrid. Alianza Editorial. ISBN: 978-84-206-4814.9.

Whitmore, J. (2011). *Coaching, el método para mejorar el rendimiento de las personas*. Barcelona. Espasa libros,

Yuste, F. (2011). *Herramientas de coaching personal*. Bilbao. Editorial Desclee de Brouwer, SA.