

**COACHING COMO HERRAMIENTA APLICADA A LOS  
SERVICIOS SOCIALES DEL AYUNTAMIENTO DE  
VALLADOLID**

**UN PROYECTO DE INTERVENCIÓN**

**Autora:**

D<sup>a</sup> María Lavín Marín

**Tutora:**

D<sup>a</sup> Paula Álvarez Merino

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y TRABAJO SOCIAL

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

CURSO 2021-22

FECHA DE ENTREGA: 28 DE JUNIO DE 2022

*A mi familia, en especial a mi madre por su apoyo incondicional siempre.  
A mi tutora de prácticas, por haberme permitido aprender de ella como  
profesional y como persona.*

## ÍNDICE

Resumen .....	8
Palabras clave.....	8
Abstract .....	9
Key words.....	9
1. Introducción .....	10
1.1. Justificación .....	11
1.2. Problema y finalidad.....	13
1.3. Objetivos .....	15
2. Marco teórico.....	16
2.1. Trabajo Social.....	16
2.1.1. <i>Conceptualización del Trabajo Social</i> .....	16
2.1.2. <i>Etapas del Trabajo Social y su desarrollo en España</i> .....	17
2.1.3. <i>Características del Trabajo Social</i> .....	20
2.2. Coaching.....	21
2.2.1. <i>Conceptualización del coaching</i> .....	21
2.2.2. <i>Historia y etapas del coaching</i> .....	22
2.2.3. <i>Escuelas de coaching</i> .....	24
2.2.4. <i>Tipos y modelos de coaching</i> .....	26
2.2.5. <i>Características y herramientas del coaching</i> .....	28
2.3. Coaching en el Trabajo Social .....	29
3. Contextualización.....	34
3.1. Necesidades de los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Valladolid .....	34
3.2. Marco contextual .....	35

3.3. Marco normativo.....	38
4. Diseño de la propuesta de intervención .....	40
4.1. Objetivos .....	40
4.1.1. <i>Objetivo general</i> .....	40
4.1.2. <i>Objetivos específicos</i> .....	40
4.2. Destinatarios .....	41
4.3. Metodología .....	41
4.4. Cronograma.....	46
4.5. Actividades .....	47
4.6. Evaluación.....	51
5. Discusión y conclusiones.....	53
6. Limitaciones y prospectiva.....	57
7. Referencias bibliográficas.....	59
8. Anexos.....	61
ANEXO I. Preguntas recogidas en la Guía para activar el proyecto de vida. ....	61
ANEXO II. Ejemplo rueda de la vida.....	63
ANEXO III. Tabla sobre las creencias.....	64
ANEXO IV. Ejemplo listado de valores .....	65
ANEXO V. Ejemplo valoración de la sesión impartida. ....	68

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Cuadro Resumen Escuelas de Coaching. ....	25
Tabla 2. Tabla Comparativa Modelos de Coaching. ....	27
Tabla 3. Cronograma de Actividades.....	46
Tabla 4. Distribución Grupos.....	46
Tabla 5. Actividades del Primer Módulo. ....	47
Tabla 6. Actividades del Segundo Módulo.....	48
Tabla 7. Actividades del Tercer Módulo.....	50

**ÍNDICE DE FIGURAS.**

Figura 1.....36

Figura 2.....37

## **ÍNDICE DE ABREVIATURAS**

TFG: Trabajo de Fin de Grado.

CEAS: Centro de Acción Social.

SIO: Servicio de Información y Orientación

EPAP: Equipo Promoción Autonomía Personal.

ASP: Atención Social Primaria.

ICF: International Coaching Federation.

ASESCO: Asociación Española de Coaching.

CDTS: Código Deontológico de Trabajo Social.

## **Resumen**

El presente Trabajo de Fin de Grado, nace de la sistematización informal de la práctica ante la necesidad de reestructurar los servicios sociales de primera intervención. La intervención social mayoritaria en nuestros días pone el foco de acción en la gestión de recursos, llegando a ser complicado discernir entre recursos e intervención. De este proceder se derivan varias problemáticas, entre las que destaca la imposibilidad de detectar correctamente las necesidades de los/las usuarios/as, así como la falta de potenciación de los recursos intrínsecos de los/las mismos/as. Por otro lado, la relación de ayuda y acompañamiento que el/la profesional mantiene con el/la usuario/a queda desvalorizada y no se potencia lo suficiente para obtener todos los beneficios de ella. Además, los/las propios/as profesionales se enfrentan a entornos laborales donde se ven sobrecargados/as y con ausencia de tiempo para desempeñar correctamente su labor, entrando dentro de dinámicas donde no se reflexiona sobre la efectividad de la metodología imperante. Todos estos factores están provocando que se deslegitime una profesión de gran valor e impacto a nivel social, en la que se desempeñan numerosas funciones en pro de conseguir el bienestar de la ciudadanía y mejorar su calidad de vida.

Se presenta a continuación una propuesta de intervención destinada a los/las trabajadores/as sociales de los Centro de Acción Social del Ayuntamiento de Valladolid, centrada en aportar herramientas propias del coaching, que puedan ser empleadas en su labor profesional. Con ello, se pretende aportar una nueva mirada a la forma de intervenir y empoderar tanto a los/las usuarios/as como a los/las profesionales.

## **Palabras clave**

Trabajo Social, Servicios sociales, coaching, habilidades, innovación.



## **Abstract**

This Final Degree Project is born from the informal systematization of the practice due to the need of restructuring the social first intervention services. Most of the current social intervention focuses on the management of resources, sometimes even without distinguishing between resources and intervention. Several problems arise from this procedure, among which highlight the impossibility of the correct detection of the needs from the users, as well as the lack of empowerment of their intrinsic resources. On the other hand, the relationship of help and support between the professional and the user is devalued and is not promoted enough to obtain all the benefits of it. In addition, the professionals themselves face work environments where they are overloaded and with not enough time to perform properly their work, entering into dynamics where they do not reflect about the effectiveness of the prevailing methodology. All these factors are causing the delegitimization of a profession of great value and social impact, in which the functions are performed in favour of achieving the well-being of citizens and improving their quality of life.

Below is an intervention proposal for the social workers of the Social Action Centers, focused on providing coaching tools that they can use in their professional work. In this way, it is about providing a new look at the way of intervening and empowering both users and professionals.

## **Key words**

Social Work, Social Services, coaching, skills, innovation.

## **1. Introducción**

El presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) pretende realizar una propuesta de intervención a través de un programa social destinado a los/las profesionales de los Servicios Sociales de primera intervención, es decir, de los Centros de Acción Social (CEAS). Dicho programa se basa en una formación de coaching, de manera que los/las profesionales puedan adquirir y trasladar nuevas habilidades a sus intervenciones sociales. Con ello, se pretende adaptar o modificar la metodología de intervención en Trabajo Social, de manera que se fomenten técnicas de reflexión y toma de conciencia respecto a las diferentes áreas de la vida. Se buscan que el modo de proceder no se base en una relación unidireccional, con un único modo de acción basado en la satisfacción inmediata de la demanda. Se ha de procurar que sean los/las usuarios/as quienes, gracias a diversos ejercicios, logren vislumbrar su problemática de manera global, identificando los factores de origen, limitantes, así como las áreas de su vida a abordar para, poco a poco y dentro de un contexto de relación de ayuda y acompañamiento, logren superar la situación problemática y mejorar su calidad de vida. Finalmente, el Trabajo de Fin de Grado quiere ser un precedente para la reformulación de los procedimientos de la disciplina, fomentando el estudio e investigación continua en este respecto, para volver a dar valor a una profesión que actualmente se encuentra desprestigiada y alejada de su verdadero propósito.

Trabajo Social es una disciplina que interviene directamente con las personas para, tras un proceso de acompañamiento e individualización, promover el cambio respecto a situaciones de necesidad y aumentar el bienestar social, potenciando los recursos propios de la persona y del entorno, e interviniendo de acuerdo a los valores y preferencias de la misma. Sin embargo, la intervención que se detecta en los CEAS ha quedado, en muchas ocasiones, reducida a la mera satisfacción de la demanda inicial mediante la tramitación de recursos. Sumando a ello la falta de tiempo para actuar correctamente, la situación ha derivado en una sobrecarga en los/as trabajadores/as. Además, los/as profesionales han interiorizado una metodología y práctica concreta, sin reflexionar sobre su efectividad y asumiendo una actitud pasiva respecto a la situación actual de los Servicios Sociales que impide su adaptación y correcto ajuste al contexto histórico actual.

Por su parte, el Coaching, es una herramienta que postula a la persona (coachee) como protagonista y le permite alcanzar sus objetivos, gracias a las preguntas específicas formuladas por el coach (quien extrapolado al ámbito de Trabajo Social sería el/la trabajador/a social).

Cabe mencionar que, muchas de las personas que acuden a los Servicios Sociales se encuentran devastadas por la situación de necesidad que atraviesan y sufren bloqueos que les cronifican en dichas situaciones. Su atención se focaliza, o bien en las circunstancias pasadas que los ha llevado hasta el momento actual, o el futuro angustioso que no saben

enfrentar. Se podría decir que han perdido el rumbo y, debido a sus vivencias, han estructurado un modo de pensar y de comportarse basado en ideas limitantes y negativas. Es aquí donde la formación del/la Trabajador/a Social en coaching va a resultar de interés, porque no se limita a ofertar un recurso que palie una necesidad concreta, sino que acompaña a la persona para que, a través de preguntas fundamentalmente, el/la usuario/a vaya deconstruyendo todas las ideas interiorizadas y logre comprender cuál es su propósito de vida y cómo alcanzarlo.

Sin embargo, es importante destacar que no se trata de transformar a los/las trabajadores/as sociales en coaches, y que, además, es una herramienta no aplicable a todos/as los/las usuarios/as de Servicios Sociales. La finalidad es proporcionar nuevas habilidades que pueden servir, en primer lugar, para el desarrollo personal y profesional, y, en segundo lugar, para lograr realzar la profesión e intervenir eficazmente, sin que ello lleve implícito su aplicación estricta.

### **1.1. Justificación**

La motivación de realizar una propuesta de intervención centrada en los Servicios Sociales de base viene dada por la necesidad acaecida de prestar atenciones innovadoras con el objetivo de renovar el Sistema de Servicios Sociales.

Asimismo, tras haberse realizado el Prácticum en un CEAS, se ha podido comprobar de primera mano cómo tener formación en Coaching puede llevar a realizar intervenciones más efectivas y eficaces, con perdurabilidad en el tiempo, ya que la tutora asignada contaba con una maestría en Coaching. El empleo de estas técnicas provocaba un efecto positivo en los/las usuarios/as, quienes exponían de manera más abierta sus inquietudes, miedos, y problemática; además, eran ellos mismos quienes, gracias a las preguntas que les formulaba la profesional, reflexionaban sobre su situación y mostraban una predisposición mayor al cambio. Con esto se quiere expresar que, en ocasiones, las personas que acuden al CEAS han dado por supuesto que la situación de necesidad que atraviesan es la que se “merecen” y se resignan a vivir de manera dependiente de los Servicios Sociales. Con la dinámica interiorizada, no hace más que perpetuarse la cronificación de usuarios/as en los CEAS ya que, en la mayoría de ocasiones, las personas que se personaban en el Servicio de Información y Orientación eran las mismas. Es cierto que una intervención social requiere de muchas citas y prolongación en el tiempo. Sin embargo, cuando un usuario/a que ha agotado su prestación económica, acude al año siguiente demandando nuevamente esta prestación para la misma necesidad, es un indicador de que el enfoque de la intervención no está siendo el más apropiado, o que el propio usuario/a no percibe una posibilidad de cambio real de su situación

y se mantiene con una actitud pasiva de dependencia. Se ha comprobado, de manera informal, que la introducción de aspectos del coaching ha tenido efectos positivos con ciertos perfiles, por lo que sería conveniente realizar investigaciones en este respecto o propuestas de intervención en esta línea, que permitan corroborar estos efectos beneficiosos.

Además, se opta por realizar esta propuesta de intervención para comenzar a dar pequeños pasos respecto a la imagen que se tiene actualmente del Trabajo Social y, concretamente, del funcionamiento de los Servicios Sociales. Que sirva como precedente para realizar investigaciones sobre cómo intervenir de manera eficaz, qué es lo que está fallando, y cómo se podría actuar de manera más efectiva. Los/las profesionales deben darse cuenta de la labor importante que tienen en la sociedad y adoptar una actitud proactiva y reflexiva. Se trata de, poco a poco, ir conformando un sistema de Servicios Sociales fuerte que pueda sustentarse en el caso de que no se gestionaran recursos y prestaciones, siendo los/las profesionales un recurso en sí mismos. Actualmente, en la conciencia colectiva prima la idea de que el Trabajo Social está inevitablemente unido a la gestión de prestaciones, y en cierto sentido lo está ya que es una de sus labores, el punto negativo que limita a la profesión es la concepción de la disciplina como parte inseparable de esta gestión, como si ese fuese su único fin. Esto no solo engloba a la ciudadanía, sino a los/las propios/as profesionales que, al ver sus múltiples funciones reducidas, añadiendo a ello cuestiones limitantes como puede ser la falta de tiempo o sobrecarga, acaban dando por hecho que sus intervenciones han de ser realizadas de una manera establecida, estancándose en la normatividad metodológica que limita la innovación. Es desmotivador ver que toda tu actividad está siendo reducida a gestor de prestaciones, y que el sistema continúa añadiendo más cargas laborales, en ocasiones no propias de sus quehaceres. Sin embargo, gracias a estas habilidades de control emocional y herramientas que podría proporcionar el coaching, podrían llegar a verse a sí mismos/as como un recurso propio que tiene mucho más que ofrecer. De esta manera, los medios materiales se emplearían como herramienta de apoyo y no como fin en sí mismos. Hacer ver a los/las profesionales que existen otros modos de proceder, y que ellos/as son una pieza central para el éxito de las intervenciones, es un elemento empoderador que desembocará en una actitud de cambio y lucha por postular al Trabajo Social como la profesión legítima y fundamental que es.

Finalmente, se decide realizar una propuesta de intervención al considerar que la realización de proyectos es necesario para el desarrollo y evolución de la profesión. Es imprescindible plantear ideas en línea a mejorar el sistema actual. Ideas que puedan ser debatidas, reflexionadas, contrastadas, sobre las que se siga investigando hasta llegar a una propuesta eficaz, viable y perdurable en el tiempo. Trabajo Social es una profesión práctica sobre la que hay que reflexionar e investigar, y esto es algo que queda en segundo plano. Se necesita realizar indagaciones y estudios sobre las realidades sociales, las necesidades y los

factores que influyen en su aparición, proponiendo planes, programas o estrategias de acción para continuar avanzando e impidiendo el estancamiento. Se ha de reflexionar sobre la práctica ya que quizá se esté interviniendo con un método que ha dejado de ser el más adecuado para el contexto histórico y social actual. Se realiza una propuesta de intervención que, pese a no poder ser implantada en la realidad, pueda ser tenida en cuenta para proyectos de intervención futuros, o sirva de motivación para realizar otros programas. Lo importante es que crezca la conciencia de cambio y se empiecen a desarrollar este tipo de acciones que lleven a la puesta en práctica de programas pilotos, para ir obteniendo conclusiones y adaptando las intervenciones a la realidad de nuestra época.

Como ya se ha mencionado anteriormente, el período de Prácticum en un CEAS ha otorgado una nueva visión de las entidades sociales diferente a la que se tenía del aula. Es un servicio de atención a la ciudadanía básico, que está siendo sobrecargado con infinitud de tareas que no les son propias, restringiendo el tiempo para realizar correctamente las de atención a la ciudadanía y a sus necesidades. Por ello se quiere llevar a cabo una propuesta de intervención que, en la medida de lo posible, trate de volver a reconectar el servicio que se presta en CEAS con los/las usuarios/as, la relación de ayuda con los mismos y la intervención en sí misma.

## **1.2. Problema y finalidad**

La principal problemática actual en torno a los Servicios Sociales y la Atención Primaria es la estructuración deficiente del propio sistema de Servicios Sociales, así como todas las consecuencias directas que ello conlleva. Por ello, la finalidad del presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) es plantear una propuesta de intervención que aboga por la formación en coaching de los/las profesionales de Atención Social Primaria, de manera que esto sirva como elemento empoderador de los mismos, así como de su intervención profesional. Busca la promulgación de una actitud proactiva enfocada al cambio y la innovación. Trata de introducir un posible elemento innovador en la práctica actual, sirviendo de antecedente para la realización de investigaciones que reconceptualicen los Servicios Sociales y busquen nuevos métodos sin precedentes.

Una de las debilidades de las intervenciones sociales actuales es que se encuentran devaluadas y alejadas de sus fines iniciales, es decir, de lograr la autodeterminación y bienestar de la persona. Se debería de focalizar las intervenciones en:

Satisfacer –cuando menos parcialmente– una parte significativa de las necesidades básicas, pero sin perder de vista que su objetivo último sobrepasa con mucho este ámbito y tiene que perseguir, junto con la acción de los diferentes sistemas de protección social, la consecución de la autorrealización de las personas (Casado, 1994, como se citó en Santás, 2018, p.26).

Actualmente, no se está logrando ese fin último al que se refiere Casado (1994, como se citó en Santás, 2018) de autorrealización de la persona ya que se están satisfaciendo, o, mejor dicho, paliando necesidades verbalizadas por el usuario en una entrevista reducida a 20 minutos. Por ello, en el camino de conseguir esa independencia es donde la herramienta de coaching puede tomar fuerza ya que favorece que el/la profesional sea un recurso en sí mismo y logre que, de manera autónoma, empoderada y autogestionada, sea la propia persona quien esclarezca su propósito de vida, y comience a dar los pasos adecuados para su cumplimiento.

Otro de los problemas actuales gira en torno a la relación de ayuda establecida de manera unidireccional. Esta relación está entendida de la siguiente manera: una persona en situación de vulnerabilidad (usuario), acude al despacho para reunirse con un elemento enclavado en una posición de superioridad y autoridad (trabajador/a social) que tiene la potestad de decidir si concederá o no un recurso específico. Esto cierra la puerta a otras posibles formas de proceder y convierte a la intervención social en un proceso mecanizado, vulnerando los propios principios establecidos en el Código Deontológico de Trabajo Social (CDTS, 2012) de individualización y promoción integral de la persona. Con ello se está reduciendo a las personas a un número, una unidad de convivencia. Uno de los fines de esta propuesta de intervención es que, esa formación de los/las profesionales en coaching, permita dar el valor que les propio a los/las usuarios/as y la intervención no quede limitada a un proceso mecanizado semejante a una cadena de montaje donde:

El/la ciudadano/a, cada vez que se dirige al centro de servicios sociales, es tratado como un input que, de manera general, solo tiene un posible output: la entrevista individual en despacho (y la petición por registro de cualquier prestación económica o material)(Santás, 2018, p.29).

La finalidad principal de presentar un programa de formación en coaching es que puede suponer un primer paso innovador en Servicios Sociales, invitar a la reflexión sobre el propio sistema y favorecer su reconducción hacia las atenciones individualizadas y el verdadero acompañamiento. Puede ser de utilidad también para saber cómo profundizar y ver más allá de esa primera demanda, llegando a la raíz de la situación problemática y recabando información de interés oculta a primera vista. Citando nuevamente a Santás (2018):

La carencia de sistemas de gestión eficientes produce que, en cierto modo, la atención sea reactiva y centrada en la demanda, en detrimento de la que se establecería según nivel de necesidad, lo cual no siempre coincide y puede dar lugar a situaciones de desprotección (p.31).

Asimismo, otro de los propósitos es convertir a los/las profesionales de Atención Social Primaria (ASP) en recursos en sí mismos, de manera que constituya el primer paso de cambio en la atención, hacia una más adaptada e innovadora.

Nuevamente, Santás (2018) afirma que:

Parece obvio que una de las necesidades más perentorias es innovar en cuanto a los procesos y la gestión de casos que se utilizan en la ASP hacia niveles más transparentes y ágiles, por lo que es fundamental centrarse en la mejora de la gestión de las tareas vinculadas con la intervención social (p.29).

Con esto se evidencia claramente la existencia de un problema real en los Servicios Sociales. Como profesionales del ámbito y conocedores de lo social lo lógico es movilizar acciones que lleven al cambio, asumir que se tiene un papel importante como agentes transformadores de realidades sociales, y no seguir reproduciendo metodologías interiorizadas de manera sistemática, sino investigar el porqué de la ineficacia de estas metodologías y el cómo podrían mejorar.

Por último, Zamanillo (Zamanillo, 2012) expone que:

Es necesario contrarrestar el discurso dominante llevando a cabo acciones más incisivas para defender los derechos sociales, acciones y estrategias que traten de desarrollar las capacidades de las personas y de los grupos más débiles. Implementar un nuevo perfil profesional que tienda a trabajar conjuntamente con la población es una labor pendiente (p.108).

### **1.3. Objetivos**

El objetivo general del programa de intervención será el siguiente:

- Diseñar una propuesta de intervención basada en la técnica de Coaching que permita implementar a los profesionales del Trabajo Sociales sus habilidades personales y profesionales dentro de su ámbito laboral.

Por otro lado, los objetivos específicos que se plantean son:

- Realizar un estudio bibliográfico sobre los conceptos de Trabajo Social y Coaching, así como la posible relación que se establece entre ellos en el ámbito social.
- Indagar sobre propuestas de intervención que relacionen las variables objeto de estudio en un contexto propio de intervención social.
- Aportar conocimientos y argumentos positivos que refuercen las ventajas de la aplicación de habilidades de coaching en intervenciones sociales propias de la disciplina de Trabajo Social.
- Dejar constancia de la importancia que tiene la constante formación en habilidades sociales, personales y profesionales para el Trabajo Social.

## **2. Marco teórico**

A continuación, se muestra una recopilación de la revisión documental realizada en torno a las variables de Trabajo Social y coaching, exponiendo también cómo se encuentra el estado de la cuestión en relación a dichas variables.

### **2.1. Trabajo Social**

La primera variable de análisis es la del Trabajo Social, la conceptualización del propio término, una revisión de su trayectoria histórica en España y sus características propias.

#### *2.1.1. Conceptualización del Trabajo Social*

El Trabajo Social es una profesión constituida por una práctica compleja a la vez que diversa, motivo por el cual, el establecimiento de una definición clara ha sido, desde los inicios de la disciplina, una tarea compleja. Sin embargo, dada la necesidad de establecer una definición global actualizada, la Asociación Internacional de Escuelas del Trabajo Social (AIETS), junto con la Federación Internacional del Trabajo Social (FITS), aprobaron en el año 2014 una nueva acepción. Esta reformulación busca la adaptación de anterior (formulada en el año 2000/2001) a la situación actual, focalizándose en los principios de dignidad, defensa de derechos humanos y justicia social (Lima, 2016).



Se constituye como una disciplina basada en la práctica y una disciplina académica que promueve el cambio y el desarrollo social, la cohesión social y el fortalecimiento y la liberación de las personas. Los principios de la justicia social, los derechos humanos, la responsabilidad colectiva y el respeto a la diversidad son fundamentales para el trabajo social. Respaldo por las teorías del trabajo social, las ciencias sociales, las humanidades y los conocimientos indígenas, el trabajo social involucra a las personas y las estructuras para hacer frente a desafíos de la vida y aumentar el bienestar (FITS y AIETS, 2014, como se citó en Lima, 2016, p.144).

### *2.1.2. Etapas del Trabajo Social y su desarrollo en España*

Podemos encontrar vestigios de Trabajo Social a lo largo de la historia, ya que siempre han existido diferentes clases sociales y disparidades entre grupos desfavorecidos, así como personas dispuestas a prestar ayuda y atender a aquellos en situaciones de necesidad (Paniagua et al., 2010).

La disciplina de Trabajo Social tiene su consumación a lo largo de cuatro etapas:

- Una primera etapa pretécnica dominada por una acción social en forma de Caridad y Beneficencia.
- Una etapa técnica, originada con el paso del Estado Liberal al Estado Intervencionista. En esta etapa surge la Asistencia Social, recogida dentro del sistema de Seguridad Social.
- Etapa precientífica en la que se asienta el servicio social como forma de acción social.
- Una última etapa científica, consolidándose el Trabajo Social como la disciplina que conocemos en nuestros días, tras el inicio de su profesionalización propiamente en la década de los 70 (de la Red, 1993).

Asimismo, de la Red (1993) divide la historia del Trabajo Social en España en tres etapas: “etapa benéfico- asistencial; etapa de expansión y desarrollista; etapa de estabilización técnica y perspectiva científica” (pp.72-74).

El Trabajo Social tiene su origen en España bajo la forma de la caridad, dentro de una sociedad altamente religiosa. Los antecedentes que encontramos de la disciplina surgen dada la necesidad de atender y tratar a los pobres, motivo por el cual se crea la figura de las

“visitadoras de pobres”, recogidas en el tratado de Juan Luis Vives (1492-1540): *De Subentione Pauperum, sive de humana necessitate* (Del Socorro de los pobres, o de las necesidades de la humanidad). En él se diseñaron planes de actuación sobre cómo abordar la problemática y abordando a los poderes públicos.

A continuación, el clérigo San Vicente de Paúl (1581-1660) también se interesó por la atención a los pobres y funda, en el año 1617 las Damas de la Caridad, conformada por mujeres pertenecientes a las clases altas que dispensaba cuidado a los menesterosos y enfermos. En el año 1633, se creó la organización religiosa de las Hijas de la Caridad, creada con este mismo fin de asistir a los más vulnerables (Paniagua et al., 2010).

En la primera mitad del siglo XX el Trabajo Social empieza a profesionalizarse en el país, influenciado por el Trabajo Social inglés, y bajo un carácter católico. Se funda entonces la primera escuela de Trabajo Social en Barcelona en el año 1932, bajo el nombre de “Escuela de Asistencia Social para la mujer”. La segunda escuela fue creada en la capital en el año 1939, una vez finalizada la guerra civil, con la denominación de “Escuela de Formación Familiar y Social”. La idea que subyace a ambas es el carácter femenino obligatorio de las mismas, ya que el ámbito del cuidado queda relegado a las mujeres, y la formación les servirá también para ejercer su rol de buena madre. Dicha idea se mantendrá durante la dictadura franquista (Sanz, 2001). Esta etapa es la que de la Red (1993) denomina etapa benéfico- asistencial (1930-1950) (p.72).

El establecimiento del régimen político franquista hará que los servicios sociales estén enfocados al catolicismo y a la intervención benéfica y asistencialista. El sistema de atención se dispensaba desde dos instituciones: la Iglesia católica, y la Falange Española.

Será en la segunda mitad del siglo XX, concretamente en la década de los 70, cuando tendrá lugar un proceso histórico de migraciones hacia Europa, cambios sociales, industrialización y el comienzo de un desarrollo económico hacia el exterior. Culmina entonces en esta década la etapa definida por de la Red (1993) como etapa de expansión desarrollista (1950-1970) (p.13). Junto con todos los cambios históricos acaecidos, el sistema de acción social también se ve modificado, especialmente en lo relativo a los seguros sociales y asistencia sanitaria. Sin embargo, el cuidado dispensado a los pobres no varía, pese a aumentarse el gasto social mediante los Fondos Nacionales. La Asistencia Social en este período se caracteriza por la gratuidad de las prestaciones, destinadas a las personas con insuficiencia de recursos, y financiándose a través de los Presupuestos Generales del Estado.

España experimenta este proceso transformador, no solo por los eventos acontecidos en el propio país, el cual comienza a crear escuelas e implicarse en profesionalizar la disciplina. Además, todo este proceso se ve influido por los cambios en la Iglesia Católica, quien

pretendía ser más cercana a la sociedad y comprometerse con aquellas personas en situaciones desfavorables. Dicha influencia se refleja en la creación de la organización de Cáritas en el año 1942. Asimismo, el influjo de Latinoamérica, el movimiento crítico de reconceptualización, provoca que los/las trabajadores/as sociales se transformen en agentes de cambio y aboguen por la evolución de la sociedad, hacia una más justa y equitativa para todos los ciudadanos.

Con la Constitución Española del año 1978, España se constituye como:

Un Estado social y democrático de derecho. Un Estado que, además de garantizar los derechos y libertades civiles y democráticos, se compromete con la garantía de derechos sociales a todos los ciudadanos. En el texto constitucional se obliga a los poderes públicos a poner en marcha los sistemas públicos de educación, asistencia sanitaria, seguridad social, se reconoce el derecho al empleo y a una vivienda digna a todos los españoles (Sanz, 2001, p.19).

Se estructuró el Sistema Público de Servicios Sociales estableciendo una distinción entre los Servicios Sociales Generales (información y asesoramiento a la población sobre derechos y recursos) y los Servicios Sociales Especializados (destinados a la atención de problemáticas concretas). Asimismo, se crean entidades gestoras, como es el Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS) y el Instituto Nacional de Servicios Sociales (IMSERSO), entre otras (Sanz, 2001). Todo ello tiene lugar dentro de la última etapa definida nuevamente por de la Red (1993): etapa de estabilización técnica y perspectiva científica (1970-1980) (p.75).

Finalmente, comienzan a desarrollarse las Leyes Autonómicas de Servicios Sociales y a conformar un sistema dirigido a todos los ciudadanos, promotor de igualdad y bienestar social, alejado de los modelos paternalistas precursores. A finales de los noventa, se establece un modelo de Servicios Sociales que gira en torno a la gestión de prestaciones y servicios, tendencia que continúa estando presente actualmente, dejando en segundo plano otras actividades propias como el acompañamiento, promoción, apoyo, etc. (Paniagua,2010) (Sanz, 2001).

### 2.1.3. Características del Trabajo Social

De la Red (1993) sitúa el objetivo general del Trabajo en:

Un proceso que, desde el respeto y la promoción de la autonomía y ambientando los recursos personales, del contexto e institucionales, se orienta hacia la facilitación del acceso a los recursos de los individuos- grupos-comunidades que plantean demandas o carencias socialmente reconocidas de responsabilidad pública (p.151).

La profesión del trabajo Social se caracteriza por una serie de principios recogidos en el Artículo 7 del CDTTS (2012), aprobado el 9 de junio de 2012 estipula que:

El Trabajo Social está fundado sobre los valores indivisibles y universales de la dignidad humana, la libertad y la igualdad tal y como se contemplan en la Declaración Universal de los Derechos Humanos, las instituciones democráticas y el Estado de Derecho (p.8).

Derivándose de estos tres principios básicos (dignidad, libertad e igualdad) otros 17 principios generales.

De acuerdo con de la Red (1993) la actividad profesional se caracteriza por:

- La centralidad del proceso de ayuda al usuario mediante la relación interpersonal-profesional.
- El trabajo desde las instituciones para la promoción de servicios personales.
- El trabajo con grupos para grupos para la promoción de redes sociales y de sujetos colectivos que sitúen como interlocutores con las instituciones (p.151).

Por otro lado, la práctica del Trabajo Social incorpora diversos instrumentos básicos necesarios en la intervención, entre ellos destacan:

- La entrevista: la finalidad de la entrevista es recoger información con profundidad sobre el contexto social de la persona o una colectividad, por lo que pueden ser realizadas a nivel individual o grupal.
- Diagnóstico social: este instrumento empleado para conocer las necesidades sociales dentro de un contexto determinad. Con ello, se mejora la futura intervención, ajustada a las necesidades del usuario.

- Encontramos a mayores una gran variedad de instrumentos de recogida de información: familiograma, mapa de redes, diario de campo, cronograma, expediente familiar, encuesta, etc.

Asimismo, se emplean diversas técnicas con la finalidad de obtener una visión global e integral respecto a una situación concreta, con la misma finalidad de proceder con una intervención social adecuada y ajustada a la situación que se plantea. Entre estas múltiples técnicas, la intervención cotidiana se caracteriza por el uso de la observación, visita domiciliaria e investigación (Ávila, 2017).

## **2.2. Coaching**

A continuación, se presenta la revisión bibliográfica en torno a la segunda variable, el coaching, incluyendo su conceptualización, trayectoria histórica, sus tres escuelas fundamentales, los tipos y modelos, sus características y herramientas propias.

### *2.2.1. Conceptualización del coaching*

Existen acepciones diversas que definen la disciplina del coaching, a continuación, se muestras algunas de ellas con la finalidad de esclarecer el concepto.

El coaching es una técnica que emplea preguntas específicas que ayudan a encontrar respuestas personales. El coaching no es una terapia. Con el coaching la perspectiva se centra en el hecho de que el individuo tiene la fortaleza y la salud necesarias para enfrentarse a los retos que se le presenten. El coaching no es un mentor. El coach no aconseja, puede analizar o proponer opciones, pero la función esencial del coaching es facilitar los procesos de pensamiento de otra persona (Mumford, 2010, p. 11).

Por otro lado, la Federación Internacional de Coaching, ICF (como se citó en Ravier, 2005) lo define como:

El coaching profesional es una relación profesional continuada que ayuda a que las personas produzcan resultados extraordinarios en sus vidas, carreras, negocios u organizaciones. A través de este proceso de coaching, los clientes ahondan en su aprendizaje, mejoran su desempeño y refuerzan su calidad de vida (p. 19).

Por su parte la Asociación Española de Coaching (Asociación Española de Coaching, [ASESCO], 2000) establece que:

El coaching profesional es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde se desea estar. En la relación de Coaching el coach ayuda al desarrollo personal elevando la consciencia, generando responsabilidad o construyendo autoconfianza.

Asimismo, Ravier (2005) establece su propia definición:

El coaching es el arte de descubrir la ciencia del ser humano como ente particular. este arte es un proceso que se crea como mínimo entre dos personas donde uno (el coach) procura que el otro (el coachee) tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo y encuentre motivación para actuar responsablemente, tras el dominio de su cuerpo, emociones y su lenguaje, desarrollándose a sí mismo para conseguir sus objetivos tanto dentro del dominio del ser como del hacer (p. 143).

### 2.2.2. Historia y etapas del coaching

Los orígenes del coaching no están claramente establecidos ni definidos, sino que se ha visto influenciado por numerosos autores, pensadores y corrientes de pensamiento que han asentado el coaching tal como se conoce hoy en día.

El coaching bebe, en primer lugar, de la filosofía practicada por grandes pensadores de la antigüedad.

Sócrates establece en la Antigua Grecia el Método Socrático, con la finalidad de que las personas alcanzaran su verdad a través del diálogo. Para ello, se encuentra en primer lugar la fase de *Ironía*, donde la persona tomaba consciencia de su ignorancia para, en una segunda fase llamada *Mayéutica*, encontrar la verdad. Con este método se busca una utilidad práctica de los conocimientos adquiridos para aplicarlos en la vida diaria. De su modo de proceder ha quedado impreso en el coaching la idea de que el conocimiento está en las propias personas (coachee) no el coach. El coaching no se concibe sin presuponer la capacidad del coachee para alcanzar el conocimiento, su verdad y propósito. Se obtienen entonces dos ideas fundamentales del Método Socrático aplicadas al coaching: la persona debe reflexionar sobre sus conocimientos, competencias y manera en la que estructuran el mundo; el conocimiento, al que se accede a través de preguntas específicas, se encuentra dentro de las propias personas, la cual es responsable de su aprendizaje (Ravier, 2005).

A continuación, encontramos a Platón, discípulo de Sócrates, quien continúa desarrollando su pensamiento, influenciado por las ideas de otros pensadores. Para Platón la realidad es cambiante, por lo que no podemos entenderla, y el conocimiento existe desde que la persona nace, únicamente hay que descubrirlo a través de estos diálogos. Del pensamiento de Platón se extrapolan dos ideas fundamentales: las personas deben descubrir un concomimiento que esta oculto; las personas se encuentran en constante cambio, no son una parte inamovible de ellas mismas, sino que van siendo día a día. Asimismo, dos de los pilares básicos del coaching provienen del pensamiento del filósofo: las preguntas poderosas y la escucha activa, las cuales tienen su origen en estos diálogos y se equipararían a sesiones de coaching (Aparicio, 2021; Ravier, 2005).

Aristóteles, discípulo de Platón, postula que las personas pueden llegar a ser lo que quieran dependiendo de sus elecciones. Se trata de un proceso que parte de la situación actual, estableciendo cuál es la situación final que quiero conseguir. Esto es en esencia el camino que sigue el coaching, donde las personas marcan esos dos puntos (inicial y final), comenzado a vislumbrar a dónde quiere llegar gracias a las preguntas específicas. En segundo lugar, de acuerdo con el filósofo, para desarrollar las “virtudes” en las acciones (hábitos) se necesita conciencia, decisión y voluntad. Extrapolándolo al coaching se correspondería tal como establece Ravier (2005) en su libro con: “la conciencia, autoconciencia y responsabilidad” (p. 67). Finalmente, se aplica la idea de que cada individuo es único y capaz de evaluar su situación para determinar las acciones que le movilicen a la acción (Aparicio, 2021; Ravier, 2005).

Asimismo, el coaching se ha visto influenciado por la Psicología Humanista. Esta corriente psicológica surge en Estados Unidos en los años 50, aunque experimentará su mayor desarrollo en Europa durante la década de los 70. El coaching como disciplina, ya influenciado por la filosofía práctica mencionada anteriormente, comienza a desarrollarse como nueva metodología en los años 80, recogiendo en sus fundamentos prácticos los principios básicos de la Psicología Humanista. Los postulados más intrínsecamente relacionados con los coaching propios de la Psicología Humanista son la aceptación de que el hombre es más que la suma de sus partes; el reconocimiento de que la existencia de las personas tiene lugar dentro de unas relaciones psicosociales; la capacidad de comprender la existencia a través de la vida consciente; y la capacidad de elegir con intencionalidad, orientada a metas y propósitos.

Como pioneros del Coaching cabe destacar a Timothy Gallwey, psicólogo americano que en los años 70 redactó su libro *El juego interior del tenis* con el objetivo de aumentar el rendimiento deportivo bajo la premisa del poder de la mente para superar los obstáculos. Por ello, se le considera como el fundador del Coaching moderno. A Timothy Gallwey se asocia

John Whitmore quien comienza a difundir la obra de Gallwey por Europa y aplicar los conocimientos en el ámbito empresarial. Es este coaching europeo el que toma de la psicología humanistas sus bases (Aparicio, 2021; Ravier, 2005).

### 2.2.3. Escuelas de coaching

Realizamos una distinción entre 3 escuelas fundamentales:

1. Escuela norteamericana: el fundador de esta escuela norteamericana es Thomas Leonard, creador de la “Coach University” (CoachU) y de la International Coach Federation (ICF). Dentro de esta escuela, el coaching se caracteriza por ser muy práctico, es decir, se basa en prestar un servicio para que el cliente alcance un objetivo o solvete una problemática. Un punto central de su metodología es aumentar la autoestima del cliente para desafiarlo y que este adopte una actitud proactiva y se movilice a la acción. La practicidad de esta escuela ha permitido la mayor difusión de la profesión y su evolución.

Cuenta con una manera muy detallada de hacer coaching que refleja en su libro Ravier (2005), “lo llaman el Sistema de Coaching de 5 x 15 y consiste en 5 elementos interrelacionados” (P. 110). Estos elementos son 15 competencias, 15 clarificadores (aclaran las ideas expresadas por el cliente), 15 productos (las ideas que se transmiten al cliente), 15 marcos (postura, percepción y actitudes del coach y cliente) y 15 puntos de estilo (manera de establecer relación con el cliente) (Ravier, 2005).

2. Escuela europea: esta escuela tiene sus raíces en la escuela norteamericana ya que es John Whitmore quien comienza a difundir por Europa una nueva metodología de coaching a partir de la obra de Timothy Gallwey. De acuerdo con John Whitmore, el coaching logra aumentar el desempeño de la persona y basa el desarrollo de su metodología bajo la premisa de que cada individuo tiene un potencial interior que puede ser desarrollado. Para ello, se ha de seguir un proceso que cuenta con los siguientes puntos (principios básicos del coaching):

- **Conciencia:** busca elevar la conciencia a través del autoconocimiento. De esta manera se logrará aumentar confianza gracias al esclarecimiento de quiénes somos y a dónde queremos llegar. Así, con la ayuda del coach, la persona desarrolla su potencial, conoce su situación y puede comenzar a cambiarla.
- **Responsabilidad:** asumir la responsabilidad sobre nuestras acciones es clave para poder generar un cambio en nuestra propia vida ya que comenzamos a reflexionar sobre cómo actuar en vez de adoptar papeles pasivos frente a la situación



- **Confianza en uno mismo:** con confianza en uno mismo la persona actúa con seguridad y verá el futuro que el/ella mismo/a se ha planteado como algo alcanzable.

3. **Escuela sudamericana/ ontológico:** finalmente, encontramos la escuela sudamericana, fundada por Rafael Echevarría y Julio Olalla, también referida a ella como coaching ontológico, recibiendo este nombre de la concepción de la ontología del lenguaje. La ontología hace alusión a la reflexión sobre el propio ser humano. Por su parte, el lenguaje es el modo con el que transformamos el mundo y nuestra identidad. Por ello, las personas se perciben como seres humanos concebidos a través del lenguaje, el cual es generativo y moldea la realidad. Los dos principios fundamentales del coaching ontológico son:

- **El desconocimiento real que tenemos acerca de la realidad.** No conocemos esta realidad, sino que la interpretamos a través de nuestros sentidos, por lo que concebimos esta realidad únicamente a través de nuestro modo de observarla. Por ello, cada persona la percibe de una manera diferente y ninguno tiene acceso a su verdad universal. De esta manera, el modo de interpretar la realidad generará o bien una actitud activa o pasiva.

- **Las acciones nos transforman.** Gracias a nuestras acciones vamos adquiriendo conocimientos y aprendizajes que modifican las bases de lo que somos. Por ello, este coaching ontológico permite a la persona comprender el modo en el que está observando la realidad y cómo este tipo de observaciones está afectando a su persona. Pretende entonces identificar ese modo de observar para transformarlo en otro modo de ver, y que ello ayude a afrontar las dificultades desde una perspectiva diferente (Ravier, 2005).

**Tabla 1**

*Cuadro Resumen de las Tres Escuelas de Coaching.*

<b>Escuela Norteamericana</b>	<b>Escuela Europea</b>	<b>Escuela Sudamericana (Ontológico)</b>
Destaca por la capacidad de motivación. Incentiva la autoestima. Provocación al usuario para generar actitud proactiva.	Potencial de cada persona. Dominio de la conciencia, autocreencia y responsabilidad	Ontología: reflexión sobre el ser humano. Lenguaje para transformar el mundo. Dominio del cuerpo, emociones y lenguaje.

#### 2.2.4. Tipos y modelos de coaching

Hablar de coaching es hablar de diferentes tipologías y tendencias dada su aplicación a disciplinas variadas, por ello existen múltiples perspectiva y variedades en los que el coaching se ha ido especializando.

El coaching se puede clasificar atendiendo a numerosos aspectos como puede ser su finalidad, es decir, si se emplea con fines personales, empresariales, deportivos, etc.; si se realiza con una colectividad o grupo o es individual; así como el medio por el que se lleva a cabo: presencial, telefónico, vio conferencia, etc.

Por otro lado, otra distinción para esclarecer las diferentes tipologías es centrarnos en el área de trabajo. De acuerdo con esta clasificación encontramos nuevamente una segmentación amplia: coaching empresarial, coaching de salud, coaching social, etc.

Dada la finalidad del TFG, de relacionar el coaching con la profesión del Trabajo Social, sería de utilidad y beneficio centrarse en definir y concretar el Coaching Social.

El coaching social se concibe atendiendo a las diferentes escuelas tratadas anteriormente. El coaching social se centra en una dimensión global de la persona y la percibe poniendo el foco en la mente, las emociones, el espíritu y el cuerpo.

Se trabaja con personas que no tienen desarrollados sus recursos intrínsecos, por lo que el coaching se marca el objetivo de movilizar esas potencialidades personales, promoviendo la motivación y autoestima, e incidiendo en los elementos positivos. Todo esto enmarcado dentro de un proceso de acompañamiento que ayuda a detectar los elementos que actúan a modo de barrera en la movilización de la acción.

En resumen, esta transformación del individuo, y a la vez de la sociedad, concebido en su totalidad y como agente de la realidad social, se consigue a través del autoconocimiento. Para lograr este autoconocimiento se han de promover las potencialidades y detectas los elementos desestabilizadores, así como corregir el lenguaje y el modo de observar la realidad que tiene la persona (Aparicio, 2021).

Finalmente, los métodos más usados en la actualidad son los siguientes:

- G.R.O.W: resulta de utilidad como esquema genérico en las primeras sesiones. El establecimiento de la meta se realiza antes de la exploración de la situación actual, para que esa realidad no sea limitante en relación el propósito que se quiere conseguir.

- O.U.T.C.O.M.E.S: el modelo se diseñó con la finalidad de aplicarlo al ámbito comercial, para que los directivos tuviesen un modo de actuación con sus empleados. Cuenta con distintas fases de desarrollo, por lo que está más estructurado que el modelo G.R.O.W
- A.C.H.I.E.V.E: es un modelo intuitivo que aumenta la confianza y se postula como evolución del modelo G.R.O.W. cuenta con 7 pasos fundamentales que se muestran en la Tabla 2 (Ravier, 2005, pp. 208-224).

**Tabla 2**

*Tabla Comparativa de los Modelos de Coaching.*

<b>G.R.O.W</b>	<b>O.U.T.C.O.M.E.S</b>	<b>A.C.H.I.E.V. E</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goal: meta.</li> <li>• Reality: realidad.</li> <li>• Options: opciones.</li> <li>• What, When, Whom, Will: qué se va a hacer, cuándo y con quién. Voluntad para hacerlo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objective: objetivos.</li> <li>• Understand the Reason: entender las razones.</li> <li>• Take Stock of the Present Situation: actuar desde la situación presente.</li> <li>• Clarify the Gap: clarificar la diferencia de dónde se está ahora, y a dónde se quiere llegar.</li> <li>• Options Generation: generar opciones.</li> <li>• Motivate to Action: motivar a la acción.</li> <li>• Enthusiasm and Encouragement: entusiasmo y estímulo.</li> <li>• Support: los directivos deben apoyar a los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paso 1. Explorar la situación presente</li> <li>• Paso 2. Brainstorming creativo de alternativas de la situación presente</li> <li>• Paso 3. Definir metas</li> <li>• Paso 4. Buscar opciones</li> <li>• Paso 5. Evaluar las opciones</li> <li>• Paso 6. Validar el diseño del Plan de Acción.</li> <li>• Paso 7. Animar</li> </ul>

### 2.2.5. Características y herramientas del coaching

El coaching es un proceso que se caracteriza por la implicación de dos partes: el *coach*, profesional que acompaña a la/las personas durante el proceso; y el coachee, persona o grupo que recibe el coaching, responsable/ responsables de ese proceso de cambio.

Como ya se ha mencionado anteriormente, en “Arte y Ciencia del coaching” se exponen los tres principios fundamentales, que han de servir de guía y son el eje central de actuación: son la conciencia, la autocreencia y la responsabilidad. Ravier (2005) apunta que “La “Conciencia” transporta al hombre al lugar donde realmente quiere llegar. La “Autocreencia” le da el valor y creencia suficiente para saber que puede hacerlo. La “Responsabilidad” le concede la suficiente voluntad y perseverancia para conseguirlo” (p. 153).

La principal característica del Coaching es el uso de preguntas poderosas, eje central de todo el proceso. Las preguntas poderosas son una herramienta empleada para favorecer la reflexión en las personas. La persona se cuestiona creencias y aspectos de su vida sobre los nunca había meditado, y de esta manera comienza a realizar una toma de conciencia sobre su situación, considerando diferentes actuaciones para cambiarla. Por tanto, se puede decir que las preguntas poderosas actúan como catalizador a nuevas realidades, desprograman el entramado mental de ideas, prejuicios, concepciones, etc. con el que acuden las personas, para comenzar a dar cabida a nuevas ideas innovadoras y formulación de metas y propósitos (Aparicio, 2021). Lo interesante de las preguntas poderosas es que se orientan desde el “¿Para qué?”, en lugar del “¿Por qué?” ya que el por qué hace que la persona se centre en lo negativo de su situación y en el pasado. Sin embargo, preguntando desde el para qué, la persona adopta una actitud reflexiva y busca en sus valores personales al responder (Castillo, 2016).

Otra de las características del proceso es el uso de la escucha activa, focalizando la atención en la persona y escuchando sus preocupaciones, metas y valores. Asimismo, emplea una comunicación directa durante las sesiones que generan un clima de confianza, donde el coachee puede expresarse (Aparicio, 2021).

Además, se caracteriza por orientarse en resultados no centrándose en acciones pasadas sino en aquellas que afectan al presente de las personas, siendo el eje el aprendizaje y desarrollo (Valbuena, 2016).

Por otro lado, en coaching se emplean una multitud de herramientas y ejercicios que tienen como objetivo motivar, reflexionar, vislumbrar los valores y creencias, e ir cumpliendo pequeños objetivos hacia la realidad futura que se quiere alcanzar. Entre estas herramientas destaca especialmente la rueda de la vida, una dinámica emocional para tomar conciencia

sobre las diferentes áreas de la vida de la persona, analizando cada una de ellas y viendo sobre qué áreas se quiere trabajar (Aparicio, 2021).

Por toda la revisión bibliográfica realizada en los puntos anteriores, podemos decir que el coaching es de utilidad como herramienta que potencia habilidades y recursos propios gracias a las preguntas poderosas, permitiendo cambiar la visión que la persona tiene del mundo.

### **2.3. Coaching en el Trabajo Social**

En cuanto a la relación entre coaching y Trabajo Social, no se encuentra gran variedad de referencias que vinculen ambas variables, al no ser un tema recurrente de investigación. A este respecto cabe añadir que la información queda más reducida al filtrar los documentos mayoritariamente a la lengua española.

Caspi (2005), en un artículo publicado por la revista de la Universidad de Oxford menciona que la rapidez del coaching realizado con una ausencia de discurso o bien sin contar con una formación que te acredite como coach puede ser problemática. Sin embargo, sí que puede llegar a beneficiar a la práctica del Trabajo Social, en el sentido de ofrecer metodologías diferentes en esta área. La problemática radica en que “individuos sin formación clínica pueden estar participando cada vez más en actividades que caen bajo el dominio de la práctica del trabajo social” (Caspi, 2005, p.360). Asimismo, en el camino del coaching queda mucha trayectoria para su profesionalización propiamente entendida, por lo que esa falta de discurso, puede degenerar en prácticas no guiadas por la ética de ninguna profesión u organización, al autodenominarse uno mismo coach, y no licenciarse en ninguna disciplina profesional que guíe la correcta praxis. Hay que establecer un diálogo y definir claramente en qué áreas de la profesión del Trabajo Social puede intervenir el coaching y ser beneficioso ya que comienza a estar más presente en diversos ámbitos. En este respecto, hay que tener en cuenta que las personas con problemáticas de índole social pueden terminar prefiriendo acudir a un coach dada la estigmatización que sufren cuando se conoce que recurren a un/a trabajador/a social. Con la formación de los/las trabajadores/as sociales, se concluye que están preparados para ejercer labores de coach, pero deberían de empezar a entablar una conversación sobre el rol del coaching en el trabajo social y comprobar empíricamente cómo de efectiva resulta su aplicación la práctica y en relación con sus propósitos. Las herramientas del coaching podrían ayudar y guiar la práctica en las intervenciones de Trabajo Social (Caspi, 2005).

Castillo (2016) redacta un artículo titulado “el Trabajo Social ante los restos del siglo XXI: Nuevas aportaciones desde el Coaching”, donde realiza una aproximación a diferentes herramientas de utilidad práctica para el trabajo social, como las preguntas poderosas, metodología GROW, exploración de los valores y creencias y las competencias.

Para Castillo (2016) la introducción del coaching en la práctica permite “centrar nuestra intervención en el objetivo a conseguir por el coachee-usuario y en cómo conseguirlo” (p.164). La intervención se centrará en el objetivo marcado por el usuario, quien será alentado por el profesional, ayudándole a movilizar sus recursos que le lleven a tomar parte de su realidad y a la acción. Se reflexionará en torno a los valores que le motivan al avance y las creencias limitantes, logrando un compromiso real por parte de la persona (Castillo, 2016, p.164).

Para la autora, la introducción de herramientas de coaching ha resultado efectivas en su desempeño profesional ya que logra un cambio social y capacitación, ya que:

Relatar sus propias vivencias, elaborar y ordenar su propia historia, conectar con sus emociones y poderlas verbalizar, contribuye a ubicar los momentos de crisis en el tiempo y su impacto en el ciclo vital. Poder entender su respuesta de alejamiento, de abandono, contribuye a reforzar sus fortalezas y adquirir nuevas habilidades (Castillo, 2016, p.169).

Existen además documentos que abordan la cuestión, reflexionando sobre el uso del coaching en alguna de las áreas de intervención del Trabajo Social. Ejemplo de ello es el artículo publicado por la Universidad Ramón Llull, titulado “El Coaching como Herramienta de Trabajo de la Competencia Emocional en la Formación de Estudiantes de Educación Social y Trabajo Social”. El artículo plantea una propuesta de formación basada en la competencia emocional, donde se emplean las herramientas del coaching para “ofrecen una metodología activa donde el rol del alumno es participativo, reflexivo y agente de cambio” (Genoveva et al., 2015, p. 79). Esto repercute directamente al ámbito que se aborda en el TFG, ya que el alumnado al que se dirige el artículo, será el futuro profesional.

Además, resalta la necesidad de que el propio profesional pueda ser conocedor de sí mismo y de sus emociones, logrando con ello establecer una mejor relación de ayuda, previniendo su propia salud mental, además del desgaste profesional. Por otro lado, Lima (2012, como se citó en Genoveva et al., 2015) parte de la “la necesidad de recrear nuevos recursos en la intervención social como los bienes relacionales, el empoderamiento, la participación...” (p. 78).

Genoveva et al. (2015), establece a mayores una tabla comparativa entre un profesional actuador, guiado por una lógica mecanicista, frente a un profesional reflexivo,

siendo este paradigma el tipo de formación al que se tiende, logrando que los profesionales obtengan conocimiento del entorno y actúen de manera reflexiva, dinamizadora, en red, etc.

Al igual que busca Génova et al. (2015) con su propuesta de formación, tratamos de contar con profesionales reflexivos y responsables, que tiendan el empoderamiento de los usuarios, además de disminuir los riesgos emocionales que conlleva la acción social. Se pretende, por tanto, desarrollar habilidades de gestión emocionales y comunicación, para intervenir potenciado los recursos intrínsecos y favoreciendo la motivación. La propuesta hace uso del coaching ya que:

Es una técnica que acoge a la persona en el presente y la enfoca y la impulsa hacia el futuro, hacia la consecución de sus propósitos. El coaching se evoca para que la persona adquiera su máximo potencial y llegue a la autorrealización, desarrollando a la vez sus competencias intrapersonales e interpersonales (Génova et al., 2015, p.82).

Se concluye entonces con que esta propuesta de formación está directamente relacionada con la formación a los profesionales de servicios sociales y, de hecho, su implantación como materia universitaria, actuaría como medida de prevención. De esta manera, se comienza a formar a un futuro profesional que terminará trabajando en alguna de las diferentes áreas del Trabajo Social, entre las que se encuentran los servicios sociales, empleando desde un primer momento en su actividad profesional futura esas estrategias enseñadas.

Han sido encontrados igualmente artículos que plantean la introducción del coaching en prácticas y ámbitos variados, como puede ser el de la exclusión social. El artículo “Coaching para colectivos en exclusión social: efectividad, retos y perspectivas” recoge una revisión bibliométrica y bibliográfica en torno a los programas para los colectivos en exclusión, específicamente mujeres (Fernández et al., 2017).

En el artículo se resaltó que no había publicaciones científicas relativas al uso del coaching en materia de exclusión social en España. Sin embargo, a través del contacto con entidades se observó que el coaching se realiza de manera tanto grupal como individual, trabajando especialmente con “confianza, compromiso, autoeficacia, motivación, estrategias de afrontamiento del estrés y de resolución de conflictos” (Fernández et al., 2017, p.63). Las conclusiones que se extrajeron de la revisión es que:

Los programas de coaching para población en riesgo o situación de exclusión social en otros países muestran ser efectivos en el incremento de la red de apoyo y del bienestar general, así como en la reducción de la violencia en el hogar, la adherencia al programa y la búsqueda de empleo (Fernández et al., 2017, p.65).

Asimismo, entre la documentación revisada, encontramos el uso de la disciplina en los centros penitenciarios. El texto “Trabajo social y coaching: confluencias y sinergias en el ámbito penitenciario” se trata de una reflexión perspectiva teórico- práctica y en cómo el coaching “ayuda a humanizar relaciones” (Mubra, 2019, p.12). Asimismo, constituye una exposición de cómo la labor desempeñada por el Trabajo Social en esta disciplina puede verse mejorada gracias a técnicas de coaching. Tal como expone Mubra (2019) “la misión de ambas profesiones se observa una línea principal, que es la calidad de vida de las personas” (p.13). Además, postula que:

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 (Mubra, 2019, p.14).

En este ámbito que se aborda, el coaching ayuda los internos a vislumbrar las acciones necesarias para transitar de su situación actual al futuro que desean (Mubra, 2019, p.19).

Finalmente, a modo de conclusión, Mubra (2019) defiende que “la introducción de herramientas novedosas, como puede ser el coaching, a la intervención puede generar resultados beneficiosos, y que convendría la implicación de la Administración”, concluyendo que “el coaching podría ser una de estas nuevas herramientas puesto que es una metodología, efectiva, polivalente, flexible y aplicable a cualquier ámbito” Además, “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” (p.24).

Por tanto, si el coaching tiene su aplicación efectiva en estos tres ámbitos diferentes (educación, exclusión social y penitenciario) sería lógico pensar que podría resultar beneficioso en la práctica enmarcada en los servicios sociales ya que, nuevamente citando a Mubra (2019) cuestiones referidas a la autocreencia, compromiso y acción, pueden ser fomentadas por parte del profesional, con independencia del colectivo.

Además, cabe destacar que la temática ya ha sido abordada como objeto de un Trabajo de Fin de Grado, realizado precisamente en la Universidad de Valladolid. El TFG ha sido desarrollado por la autora Sandra Jiménez Sánchez y tutorizado por Pablo de la Rosa Gimeno.



El trabajo, titulado “El Trabajo Social más allá de la intervención social. El coaching aplicado al Trabajo Social” se trata de una investigación que tiene como fin “explorar las ventajas del coaching como herramienta de intervención del Trabajo Social, dirigiendo la atención a las competencias personales” (Jiménez, 2021, p. 5). Para ello, se realiza una revisión bibliografía acerca del coaching y se elabora una entrevista a una profesional de Trabajo Social que aplica esta herramienta del coaching en sus intervenciones.

Finalmente, Jiménez (2021), aporta en las conclusiones una serie de ventajas que ha identificado tras el desarrollo de su TFG:

- El Trabajo Social mediante la entrevista motivacional y la formulación de preguntas poderosas puede activar los recursos personales del individuo, disminuyendo la dependencia de los Servicios Sociales y la resistencia al cambio; mejorando la autonomía.
- Se produce un cambio de rol en los profesionales, pasando a ser acompañantes del proceso y devolviendo la responsabilidad a los usuarios/as.
- Las intervenciones no dependerían de los recursos económicos y materiales, se actuaría con los recursos personales.
- Los trabajadores sociales dejarían de ser vistos como gestores de recursos. (p. 50)

Por último, concluye, gracias a la entrevista realiza que “el coaching puede ser utilizado en Trabajo Social durante la entrevista, la visita domiciliaria y en el proceso de acompañamiento y, en definitiva, se puede utilizar en todo el proceso de intervención” (Jiménez, 2021, p. 51).

Por otro lado, es interesante remarcar el uso que se hace del coaching en el sistema de Servicios Sociales, específicamente de las preguntas poderosas en los Equipos para la Promoción de la autonomía Personal (EPAP)<sup>1</sup>. Dichos equipos se definen por la Junta de Castilla y León como “equipos de intervención familiar dirigidos a personas con discapacidad y/o dependencia con problemas de integración social” (Servicios Sociales de Castilla y León, [SSCL]).

---

<sup>1</sup> Referencia a la Guía para activar el proyecto de vida de personas en situación de dependencia y/o discapacidad que viven en su domicilio (para equipos específicos como EPAP o PIRI).

Si bien es cierto que el coaching no se aplica en aquellos casos en los que existen trastornos mentales, sino que está dirigido a usuarios con situaciones problemáticas para ayudarles a alcanzar sus objetivos. Pero debemos recordar que la finalidad no es transformar al/la trabajador/a social en un coach sino aplicar ciertos elementos del proceso de coaching a las intervenciones propias para lograr, de manera más efectiva y eficaz, que la persona logre potenciar sus recursos intrínsecos, marcarse sus propósitos, y lograr emprender el camino que le lleve a su cumplimiento, viviendo una vida de acuerdo a sus propósitos y valores.

En el EPAP vemos la aparición de estas preguntas poderosas, ya que la finalidad del equipo es tratar que las personas con dependencia y discapacidad logren vivir su vida de la manera más autónoma posible, favoreciendo su permanencia en el domicilio, y de acuerdo con sus valores y preferencias. Así como ayudarles a encontrar un propósito, momento en el cuál, emplean preguntas poderosas y ejercicios propios del coaching. Ejemplo de estas preguntas poderosas se encuentran recogidas en el Anexo I.

### **3. Contextualización**

La propuesta de intervención nace de la sistematización de la práctica realizada en el CEAS Belén- Pilarica de la ciudad de Valladolid. Sin embargo, la elaboración y ejecución del programa se extrapola a todos los CEAS del Ayuntamiento de la ciudad, al no diferir en características. Si bien, habría que estudiar más adelante las singularidades que les son propias, ajustando el programa a las particularidades de cada CEAS.

#### **3.1. Necesidades detectadas en los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Valladolid**

La realización de un sondeo informal, a través de la experiencia de la sistematización, ha llevado a concluir que en el Ayuntamiento de Valladolid hay una carencia por parte de los profesionales en la búsqueda de la causa primera de la problemática de los usuarios. De esta manera, tanto el profesional como el usuario, son incapaces de hallar los factores que dificultan la movilización de recursos intrínsecos. Se satisface esa primera demanda del usuario, generalmente mediante prestaciones económicas, pero ello no hace más que paliar una necesidad y favorecer la cronificación y dependencia de los usuarios al sistema. Además, de acuerdo con Santás (2018) esto “refuerza determinadas narrativas negativas (binomio necesidad-recurso) y, por tanto, contamina los procesos de inclusión social y de autoempoderamiento” (p.29). Igualmente, estos sistemas ineficaces que se focalizan en la

demanda, pueden dar lugar a situaciones de desprotección ya que la necesidad de cada persona es específica, y este método de actuación restringe las posibilidades de actuación (Santás. 2018, p.31).

Por ello, y debido a factores multicausales, como puede ser la sobrecarga del profesional o la falta de tiempo, se detecta una intervención mecanizada tendente al profesional actuador, del que habla Riberas et al. (2013 citado en Genoveva et al., 2015). De igual manera se percibe la necesidad de realizar nuevas intervenciones con proyección y perdurabilidad futura. Ello pone de manifiesto la urgencia de introducir metodologías y procedimientos innovadores en la práctica.

Igualmente se halla una falta de acompañamiento a las personas y como bien apunta Santás (2012) “acompañar, no es hacer seguimientos”, sino que es “ser referencia” (p.129). Por ello, hay una urgencia de reconectar con las personas y desarrollar con ellas nuevas metodologías.

Por último, otra gran lacra que está desacreditando la profesión, si bien necesaria, es la burocratización, y su excesiva presencia en los procedimientos. Esto deriva en que los/las profesionales “tienden a verse a sí mismos como meros gestores de recursos” (Zamanillo, 2012, p.11).

La formación en coaching empodera al propio profesional e incide en el diálogo, dado sus antecedentes históricos basados eminentemente la comunicación, logrando la reflexión y motivación en los usuarios e introduciendo metodologías e intervenciones sociales innovadores, donde se separe la gestión de la intervención.

### **3.2. Marco contextual**

El Ayuntamiento de Valladolid es un órgano de gobierno que queda estructurado en 10 áreas, de acuerdo a las materias que dichas áreas abordan. Se establecen por el alcalde de la ciudad y desarrollan sus competencias bajo la dirección de los concejales delegados.

Para entender en dónde quedan enmarcados los CEAS, lugar de implantación de la propuesta, debemos centrarnos en el Área de Servicios Sociales y Mediación Comunitaria, cuyo organigrama se muestra en la Figura 1. Las cuatro áreas de Acción Social del Ayuntamiento de Valladolid en las que tendrá implantación el programa, reflejadas en la Figura 2, se enmarcan dentro del Servicio de Intervención Social.

**Figura 1**

*Organigrama Área de Servicios Sociales y Mediación Comunitaria.*

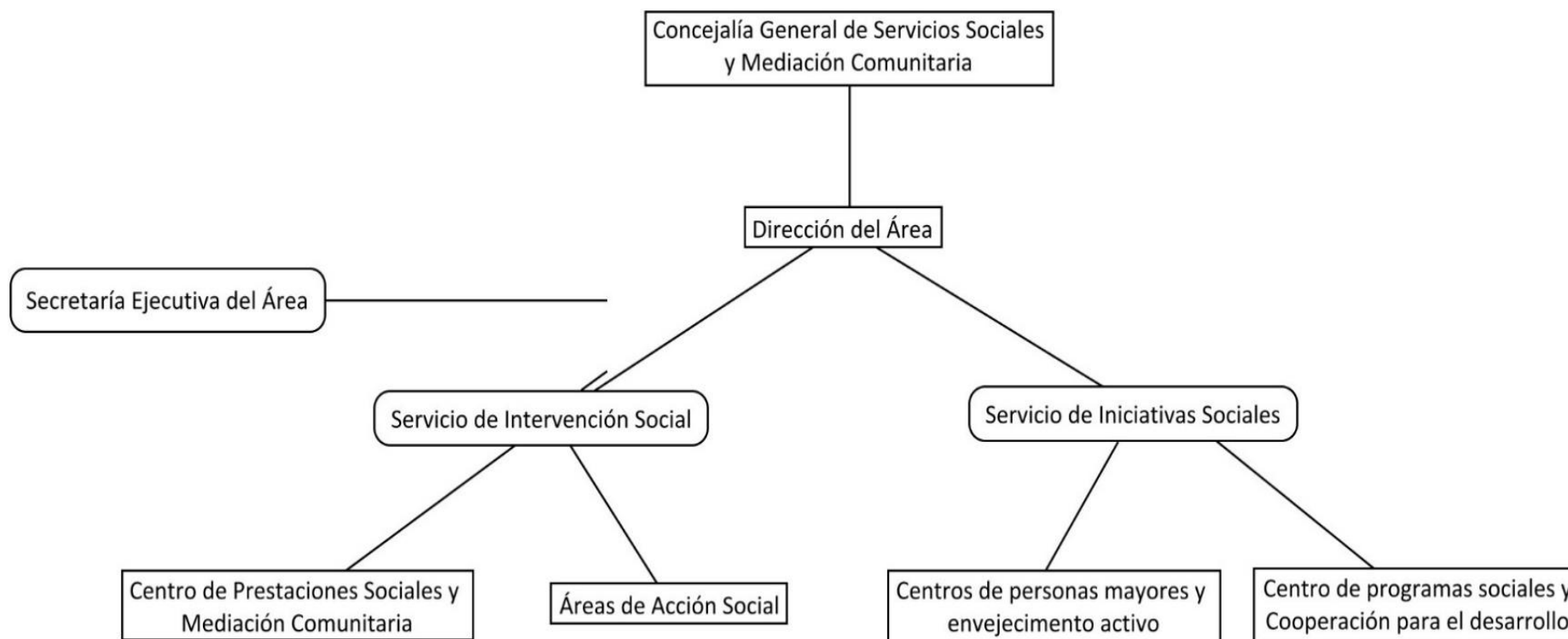
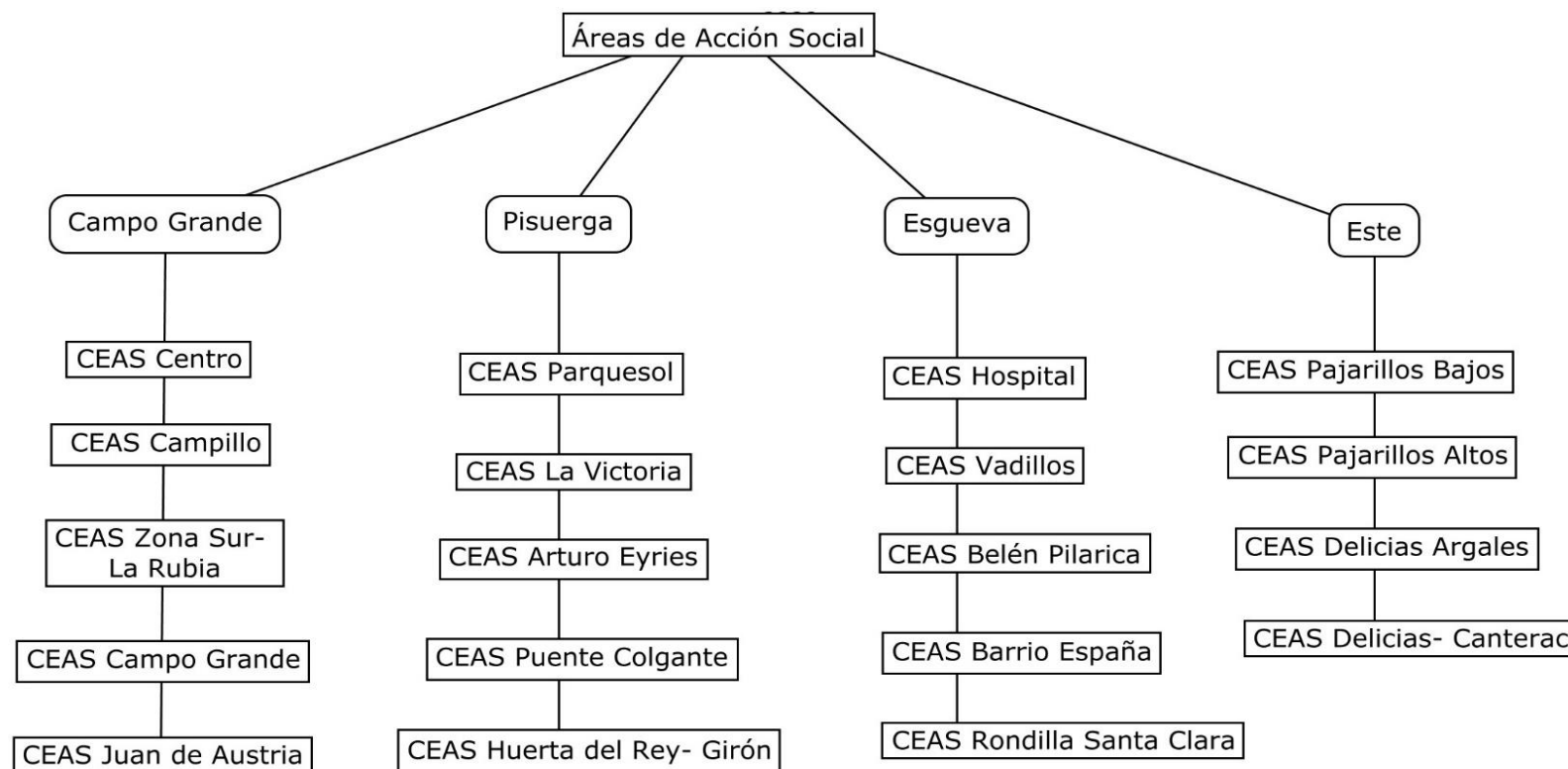


Figura 2

*Áreas de Acción Social.*

En cuanto a los datos estadísticos de la base del Padrón de Habitantes, aportados por el Ayuntamiento de Valladolid, en fecha 1/01/2022, encontramos que el municipio cuenta con un total de 139.184 varones y 157.927 mujeres. Asimismo, el grupo de edad más abundante se fija en los 45 años en caso de varones (2.375) y en los 65 años en caso de mujeres (2.508).

Podríamos decir que la tasa de natalidad no es muy elevada con 8.861 niños/as, empadronados con una edad comprendida entre los 0-4 años, frente a 17.064 personas empadronadas con una edad comprendida entre los 75-79 años, período que comienza a considerarse como vejez.

Finalmente, en cuanto a personas empadronadas provenientes de países extranjeros, destaca en primer lugar ciudadanos/as marroquí (3.050), seguidos de personas con nacionalidad búlgara (2.119) y colombiana (1.709).

Por otro lado, en relación con los profesionales, el Ayuntamiento de Valladolid cuenta con un equipo conformado por 44 Unidades de Trabajo Social (UTS) distribuidos en los distintos CEAS. El número de usuarios/as atendidos por cada UTS es de 22 a la semana, dentro del horario del Servicio de Información y Orientación (SIO), el cual se establece dos días a la semana, citándose con 11 usuarios/ cada día, con un tiempo estipulado de 20 minutos por usuario/a.

### **3.3. Marco normativo**

Existe multitud de material legislativo que versa sobre los servicios sociales en la comunidad de Castilla y León, recogiendo la organización de los mismos, sus competencias, normativa respecto a los colectivos que atiende, etc. De esta variedad de disposiciones legislativas destacan en el ámbito autonómico las siguientes:

- Ley 16/2010 de 20 de diciembre, de Servicios Sociales de Castilla y León. La mencionada ley, configura el sistema de servicios sociales, integrado por los servicios sociales de titularidad pública y los servicios sociales de titularidad privada, cuyo elemento central de unificación son los CEAS.
- Decreto 58/2014 de 11 de diciembre, por el que se aprueba el Catálogo de Servicios Sociales de Castilla y León. El Catálogo ordena el conjunto de prestaciones destinadas a los/las ciudadanos/as, organizadas en función del contenido y la necesidad, con el que se busca la consecución de un sistema garante de prestaciones con cobertura igualitaria para todos los ciudadanos/as.

- Decreto 13/1990, de 25 de enero, por el que se regula el Sistema de Acción Social de Castilla y León. El Decreto legislativo especifica las prestaciones comunes en la Comunidad de Castilla y León, regula los Equipos de Acción Social, se precisa la financiación de los Servicios Sociales Básicos por parte de la Junta y se establecen los ejercicios de las Administraciones Públicas en este respecto.

A mayores, el Ayuntamiento de Valladolid cuenta con su propia legislación:

- Reglamento para la tramitación de prestaciones de Servicios Sociales del Ayuntamiento de Valladolid, aprobado en Pleno de 6 de octubre de 2009 y publicado en B.O.P de 22 de diciembre de 2009. El objeto del reglamento es ajustar las normas comunes en la tramitación de las prestaciones dentro del Ayuntamiento de Valladolid, para lo cual, establece los requisitos generales de los/las solicitantes, ampliados a mayores en cada servicio o prestación.
- Reglamento regulador de los servicios públicos de atención a personas mayores y personas dependientes, aprobado en Pleno de 6 de octubre de 2009 y publicado en B.O.P de 22 de diciembre de 2009. La normativa tiene por objeto reglamentar sobre los servicios públicos ofertados a personas mayores y personas dependientes, desde el propio Ayuntamiento de Valladolid. Los servicios son los siguientes: servicio de ayuda a domicilio (así como sus modalidades), servicio de teleasistencia, servicio de estancias diurnas y servicio de estancias temporales.
- Reglamento regulador de las prestaciones de apoyo a familias del Ayuntamiento de Valladolid, aprobado en Pleno de 2 de noviembre de 2010 y publicado en B.O.P de 12 de enero de 2011. En el reglamento se recogen las prestaciones de apoyo a familias planteadas por el Ayuntamiento de Valladolid: prestación económica para gastos derivados del cuidado de menores durante su primer año de vida, prestación para financiación de gastos de alimentación para menores en edad escolar, prestación para financiación de gastos en escuelas, centros y guarderías infantiles, prestación para financiación de gastos en canguros para menores y la prestación económica para familias en situación de necesidad.
- Reglamento de la prestación económica para atención de necesidades básicas de subsistencia en situaciones de urgencia social, aprobado en Pleno de 4 de diciembre de 2018 y publicado en B.O.P de 1 de marzo de 2019. Regulariza las condiciones de acceso a la prestación económica para atención de necesidades básicas de subsistencia en situaciones de urgencia social, recogida como prestación esencial, económica, extraordinaria, transitoria, individualizada y de pago único.

#### **4. Diseño de la propuesta de intervención**

Se muestra a continuación la propuesta de intervención, un programa de formación en conocimientos teóricos básicos y ejercicios propios del coaching, con vistas a que los/las destinatarios del programa integren elementos, que puedan considerar de utilidad, a su práctica cotidiana

##### **4.1. Objetivos**

Se ha realizado una distinción entre lo que es el objetivo general de la propuesta y los objetivos específicos de la misma.

###### *4.1.1. Objetivo general*

Plantear un programa de formación en técnicas y herramientas de Coaching para profesionales de los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Valladolid, que favorezca la reflexión e innovación en la práctica, constituyéndose como elemento de apoyo en el análisis de la problemática de los/las usuarios/as.

###### *4.1.2. Objetivos específicos*

- Aportar herramientas para generar intervenciones innovadoras en el ámbito de los Servicios Sociales de atención primaria.
- Potenciar los recursos intrínsecos de los profesionales que les facilite a su vez la estimulación de los recursos de los/las usuarios/as en un futuro.
- Contribuir en la creación de un Sistema de Servicios Sociales sustentado más allá de los recursos económicos y materiales, poniendo en valor al profesional de Trabajo Social como recurso en sí mismo.
- Motivar a la investigación sobre alternativas metodológicas innovadoras.
- Formar a los profesionales en nuevas técnicas de intervención.



## **4.2. Destinatarios**

Los destinatarios directos de la propuesta de intervención son los/las trabajadores sociales de los distintos CEAS de la ciudad de Valladolid.

Sin embargo, esta formación impartida a los trabajadores/as sociales repercute directamente en los/las usuarios/as. Por este motivo, y ya que se trata de lograr una mayor eficacia en las intervenciones, podemos decir que los verdaderos destinatarios son los/as usuarios/as, a través del canal que es el/la profesional.

## **4.3. Metodología**

La propuesta de intervención se compone de un programa a realizar con las 44 Unidades de Trabajo Social (UTS) del Ayuntamiento de Valladolid. Para su aplicación, se empleará una metodología grupal, con un máximo de 11 personas por grupo, constituyendo un total de 4 grupos. Por tanto, cada semana se impartirá el programa 4 días (lunes, martes, miércoles y jueves), acudiendo los participantes un día a la semana, teniendo en cuenta los días del Servicio de Información y Orientación que tenga cada uno, yendo a las actividades aquellos días en los que no tengan que prestar dicho servicio. De esta manera, se dará la posibilidad de participar en las sesiones en una de estas fechas, de acuerdo a las preferencias de los/las destinatarios/as. Para ello, el/la jefe/a de área enviará un cuestionario electrónico en el que se refleje la disponibilidad de los/las participantes. El programa se realizará en algún espacio cedido por el Ayuntamiento de Valladolid.

La propuesta está conformada por tres módulos diferentes, integrados por una totalidad de 8 sesiones, con una duración de dos horas por sesión, a excepción de la última, sumando un total de 17 horas. La última sesión se estima con una duración de tres horas, ya que se impartirá meses más adelante, donde se presente realizar un repaso de todo lo visto con anterioridad. La totalidad del programa se llevará a cabo en los meses de septiembre y octubre, a excepción de la última sesión, fijada en enero. Los tres módulos planteados son los siguientes:

- Primer módulo: centrado en la parte teórica acerca del coaching y su relación con Trabajo Social.

- Segundo módulo<sup>2</sup> :enfocado en la puesta en práctica de ejercicios propios del coaching con los/las destinatarios/as del programa, favoreciendo el control de las emociones y una adquisición de habilidades para el desempeño profesional. Se plantean con vistas a una futura aplicación material en las entrevistas de CEAS.
- Tercer módulo: planteado como un espacio de debate perfeccionamiento de técnicas, reflexión sobre la utilidad y viabilidad en su aplicación.

El programa lo impartirán dos profesionales contratados/as por el Ayuntamiento de Valladolid, con formación específica en coaching, y diplomados/as en Trabajo Social, que pueda orientar y aportar su mirada a los Servicios Sociales y al Trabajo Social. Uno/a de ellos/as se encargará de desempeñar el taller los lunes y miércoles, mientras que el/la profesional restante lo realizará los martes y los jueves.

El primer módulo se corresponde con la parte teórica del programa. En él se contextualizará a los/las profesionales destinatarios/as sobre qué es el coaching, el motivo por el que resulta útil en el ámbito de servicios sociales, así como sus herramientas y características centrales que se pueden extrapolar al Trabajo Social. Esta primera parte consta de dos sesiones formativas (historia y características del coaching, porqué coaching en Trabajo Social), sumando un total de cuatro horas.

El segundo módulo lo compone la aplicación práctica de lo enseñado en las dos sesiones previas. Se aplicará el coaching grupal con los/las profesionales, haciendo uso de las herramientas propias como son las preguntas poderosas, la rueda de la vida, método GROW, etc., tratando de aportar a los/las destinatarios/as estrategias de afrontamiento de estrés, autoconocimiento, motivación, proactividad, etc. La duración de este segundo módulo es de un total de 8 horas, es decir, cuatro sesiones. El/la responsable de impartir las actividades se convertirá entonces en el coach, mientras que los/las destinatarios/as serán los coachee, salvo en algunos ejercicios de puesta en práctica, donde, mediante ensayo-error, los/las participantes irán aplicando los conocimientos aprendidos, ejerciendo indistintamente el rol de coach-coachee.

Se prevé, no solo ayudar a los/las profesionales a obtener control sobre la identificación y dominio de sus emociones, sino que se pretende aunar los elementos característicos del coaching para su futura puesta en práctica en el marco central del Trabajo Social de CEAS, la entrevista. Por ello, la finalidad principal de este módulo es que se puedan aplicar, prioritariamente, las preguntas poderosas dentro de la dinámica de la entrevista y, en

---

<sup>2</sup> Se muestran ejemplos de las actividades del segundo módulo en el [Anexo II](#), [Anexo III](#) y [Anexo IV](#).

caso de tener la posibilidad y tras considerar su adecuación, plantear con el/la usuario/a ejercicios variados en entrevistas futuras. En este segundo modulo se exponen varios ejercicios que permitirán centrar la intervención en los/las usuarios/as.

Para la realización del ejercicio de la rueda de la vida se esbozará un círculo en un folio en blanco, el cual se dividirá en diferentes áreas de la vida (económica, social, ocio, salud, profesional, crecimiento personal etc.) puntuadas del 1 al 10. A continuación, se unirá los puntos, viendo que áreas son las que las persona quiere mejorar.

En relación a las preguntas poderosas, se hará hincapié en la importancia de formularlas no desde el por qué sino desde el para qué. La formulación de preguntas mediante el por qué provoca que la persona se focalice en los elementos y creencias negativas, tanto de su vida como de él mismo, estimulando la justificación con aspectos negativos que impiden la reflexión (porque no me lo merezco, porque soy así, porque mi vida es injusta). Sin embargo, preguntar desde el para qué se formula con visión hacia un futuro donde se apela a los valores de la persona (para sacar adelante a mis hijos, para vivir en una vivienda más digna). Además, el/la responsable del programa realizará preguntas en torno a los aspectos de la rueda de la vida tratada con anterioridad, para ser, a continuación, los/las destinatarios/as, quienes, por parejas, pondrán en práctica estas preguntas.

Se propone una sesión centrada en conocer las creencias y valores que guían el comportamiento, bien inmovilizando a la acción o conduciendo hacia las metas. Los valores guían a las personas en direcciones dispares. Por otro lado, se encuentran las creencias, que pueden ser negativas y limitantes, especialmente si se está inmerso en procesos de vulnerabilidad, inestabilidad y riesgo. Las creencias se te tienen arraigadas generan argumentos sólidos frente a áreas de la vida. Por ejemplo, si tengo la creencia de que soy un mal estudiante, y suspenderé un examen, únicamente buscaré argumentos negativos que respalden esa creencia. Como tengo tan interiorizada la idea de que no soy válido para los estudios me estoy otorgando la licencia de no esforzarme lo suficiente o encontrar mis fortalezas o habilidades que me permitan superar el examen.

Por ello, en esta actividad de creencias y valores se plantea, respecto a las creencias, la elaboración de una tabla, dividida en dos columnas (“mis creencias”; “qué obtengo de esta creencia”). Estos huecos serán rellenados de acuerdo a la imagen y creencias que las personas tengan de sí mismas. Para ello, se responderán las preguntas de: ¿Cómo eres, contigo y con los demás?; ¿Qué crees que eres capaz o no de hacer? A través de las respuestas a estas preguntas y su redacción en la tabla, se obtendrán las ideas de las personas, tanto positivas como negativas. Respecto a las negativas, el/la responsable del taller (coach) formulará preguntas que permitan a los/las participantes identificar qué temores están fundamentando ese rechazo hacia ellos/ellas mismos/as. Deberán reescribir esa tabla, cambiando los puntos

negativos por afirmaciones positivas. La importancia de las afirmaciones positivas es reconfigurar el cerebro, recordándole cuáles son los puntos fuertes. Realizando afirmaciones positivas de manera reiterada, se impide que el cerebro busque argumentos que contradigan estas afirmaciones, modificando de esta manera los esquemas interiorizados y rutas de pensamiento.

En cuanto a los valores, se propondrá una lista de valores para clasificar según el grado de importancia (nada importante, importante, muy importante) para, a continuación, escoger los 6 que consideren más valiosos en sus vidas, añadiendo otros si es preciso, para comenzar en la siguiente sesión a formular objetivos guiados por esos valores.

Por último, se plantea una última sesión de este segundo módulo centrada en el método GROW de manera que se comprenda la importancia de enmarcar primero los objetivos (goals) en lugar de centrarse en el análisis de la realidad (reality), ya que si la realidad fuese el primer punto de exploración fomentaría que la persona siguiera observando su entorno de manera negativa, dificultando el alcance de objetivos. Asimismo, cabe destacar que los objetivos han de ser planteados a pequeña escala, a través de acciones específicas y el cumplimiento de pequeñas metas. De esta manera se genera un mayor compromiso por parte de la persona y adicción al proceso, hasta alcanzar el objetivo final.

A lo largo del tercer módulo los/las profesionales emplearán las habilidades y conocimientos aprendidos en su práctica profesional habitual. Si bien es cierto que quizá, en la primera sesión de este módulo planeada para octubre no hayan podido aplicar lo aprendido, pero pueden exponer sus reacciones frente a los usuarios/as con los que prevén poner en práctica las técnicas. Lo constituyen dos sesiones (la primera sesión de 2 horas de duración, mientras que la última se realizará en 3 horas) en las que los/las profesionales expondrán con qué usuarios/as lo están aplicando, si ven resultados, con qué limitaciones se están encontrando, etc. Resolviéndose en este espacio las dudas en cuanto a procedimiento y perfeccionando las técnicas enseñadas en el programa. La sesión se convierte en un espacio de debate y aprendizaje, dado que la integración del coaching como herramienta se aprende e interioriza con la práctica.

En la sesión final prevista para enero, se volverán a realizar los ejercicios del segundo módulo, para perfeccionar las técnicas y ver si se han producido cambios o avances en las diferentes áreas de la vida de los/las destinatarios/as. Además, para entonces ya ha transcurrido más tiempo, con lo que la probabilidad de haber hecho uso de las técnicas aumenta.

Por otro lado, para poder aplicar este programa y comprobar si verdaderamente tiene viabilidad y correspondencia con los objetivos que se propone, se deben considerar las quejas de los propios profesionales respecto a la “sobrecarga de trabajo” y “falta de tiempo”. Para lo cual se ha de contar con la participación e implicación de la Administración competente.

En este respecto se propone al Ayuntamiento de Valladolid la contratación de valoradores/as de dependencia que permitan, por un lado, agilizar el proceso de dependencia, y por otro, descargar al profesional del CEAS, dotándolo de mayor margen para aplicar las herramientas de coaching.

Igualmente, se plantea que aquellos usuarios/as que acudan al CEAS para entregar documentación, o para justificar ayudas económicas, se citen directamente con él/la auxiliar administrativo/a, en aquellos casos en los que no sea necesario reunirse con la/el trabajador/a social.

#### 4.4. Cronograma

**Tabla 3**

*Cronograma de Actividades.*

<i>Mes</i>	<i>Semana</i>	<i>Sesión</i>	<i>Módulo</i>
<i>Septiembre</i>	<i>Primera semana</i>	Historia y características del coaching	Primer módulo
	<i>Segunda semana</i>	Porqué coaching en Trabajo Social	
	<i>Tercera semana</i>	<i>Rueda de la vida</i>	Segundo módulo
	<i>Cuarta semana</i>	Conocer las preguntas poderosas	
<i>Octubre</i>	<i>Primera semana</i>	Metodología GROW	Tercer módulo
	<i>Segunda semana</i>	<i>Creencias y valores</i>	
	<i>Tercera semana</i>	Puesta en práctica de lo aprendido	
<i>Enero</i>	<i>Primera semana</i>	<i>Refuerzo de lo aprendido</i>	

**Tabla 4**

*Distribución Grupos.*

<i>Días semana</i>	<i>Lunes</i>	<i>Martes</i>	<i>Miércoles</i>	<i>Jueves</i>
<i>Grupo</i>	<i>G1</i>	<i>G2</i>	<i>G3</i>	<i>G4</i>

Nota. La abreviatura “G1” corresponde al primer grupo de los lunes; “G2” corresponde al segundo grupo de los martes; “G3” sería el tercer grupo de los miércoles; finalmente “G4” es el cuarto grupo del día jueves.

#### 4.5. Actividades

**Tabla 5**

*Actividades del Primer Módulo.*

Título: Historia y características del coaching.			
Descripción	Duración	Destinatarios	Objetivos
Definición del coaching, explicación de la disciplina, historia, escuelas, características, metodología, tipologías, etc.	2 horas.	Grupo de Trabajadores/as sociales de los CEAS.	Entender en qué consiste la disciplina del coaching y comenzar a conocer cuáles de sus herramientas pueden ser útiles para la práctica.
Título: Porqué coaching en Trabajo Social.			
Descripción	Duración	Destinatarios	Objetivos
Exposición de motivos por los que ciertas herramientas del coaching pueden ser beneficiosas. Experiencia personal del/la profesional que imparte el taller. Debate final sobre la viabilidad de aplicación.	2 horas.	Grupo de Trabajadores/as sociales de los CEAS.	Mostrar una posible utilidad al aplicar herramientas de coaching, e invitar a la reflexión sobre la repercusión que tendría en los/las usuarios/as.

El/la responsable de llevar a cabo el taller es un/a profesional formado en trabajo social y coaching, por lo que de su testimonio se puede aprender el modo de emplear las herramientas, momentos, perfil de usuarios/as, etc.

Avanzando en la ejecución del programa nos encontramos con el segundo módulo, eje central del proyecto de intervención, cuyas actividades se reflejan en la Tabla 6. En este punto, se proponen actividades para que los/las profesionales adquieran un conocimiento sobre la

disciplina del coaching y sus herramientas, de modo que, en su puesta en práctica, comprendan sus posibles beneficios. Con ello se pretende fomentar la toma de conciencia sobre la propia realidad, el cambio de percepción y la motivación al cambio, en el propio profesional del CEAS, pero con prospección futura, dado que la meta que se pretende alcanzar es que sean estos profesionales los que puedan transmitir estos aspectos a los/las usuarios/as. Por ello, para lograr resultados efectivos se recomienda que la realización de las actividades plantadas en la Tabla 5 no se desarrollen de manera única en las sesiones.

**Tabla 6***Actividades del Segundo Módulo.*

Título: Rueda de la vida			
Descripción	Duración	Destinatarios	Objetivos
<p>1º: Cada participante dibujará su propia rueda de la vida.</p> <p>2º: Espacio de diálogo, guiado por la formulación de preguntas poderosas por parte del/la responsable de la ejecución del taller.</p>	2 horas.	Grupo de Trabajadores/as sociales de los CEAS.	Reflexión y toma de conciencia sobre la satisfacción con las áreas de la vida. Así como meditar sobre las acciones que se pueden llevar a cabo para mejorar las áreas.
Título: Conocer las preguntas poderosas. <sup>a</sup>			
Descripción	Duración	Destinatarios	Objetivos
<p>Explicación de las preguntas poderosas, e importancia en su formulación.</p> <p>Preguntas enfocadas en la rueda de la vida de la sesión anterior.</p>	2 horas.	Grupo de Trabajadores/as sociales de los CEAS.	Motivación a la acción que permita resolver problemas, fortalecimiento de la creatividad en cuanto a posibles soluciones, aportar una mirada hacia el futuro y no centrarse en elementos pasados inamovibles.



Adquisición paulatina de habilidades para aunar múltiple información, reinterpretarlo y formular preguntas que ayuden al usuario/a en la toma de conciencia del problema.

Título: Conocer las creencias y valores.

Descripción	Duración	Destinatarios	Objetivos
<p>1º: El/la responsable del taller expondrá la importancia que tienen nuestras creencias y valores, y cómo estos guían y movilizan nuestras acciones.</p> <p>2º: elaboración de una tabla de creencias y lista de valores y posterior debate sobre las creencias limitantes y los valores que las personas consideran importantes en su vida personal, laboral, social, etc.</p>	2 horas.	Grupo de Trabajadores/as sociales de los CEAS.	Proporcionar las pautas para que los/las profesionales identifiquen sus propias creencias limitantes y patrones fijos de conducta. Así como determinar qué creencias y valores son las que les motivan a la acción y al alcance de metas.

Título: Metodología G.R.O.W.

Descripción	Duración	Destinatarios	Objetivos
Profundización en la metodología GROW y su importancia. Así mismo, se centrará en la	2 horas.	Grupo de Trabajadores/as sociales de los CEAS.	Manejo básico por parte de los/las destinatarios/as de la

habilidad de formular preguntas que permitan a la otra persona plantearse objetivos específicos, realistas y alcanzables, enmarcados en un periodo de tiempo.	metodología G.R.O.W para su aplicación.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------

<sup>a</sup> Ejemplos variados de preguntas en relación a las posibles áreas se encuentran en el [Anexo I](#).

### Tabla 7

#### Actividades del Tercer Módulo.

Título: De la teoría a la práctica.			
Descripción	Duración	Destinatarios	Objetivos
Tras la puesta en práctica de lo aprendido, los/las profesionales contarán su experiencia con los usuarios/as, en un espacio de diálogo y debate.	2 horas.	Grupo de Trabajadores/as sociales de los CEAS.	Aclarar posibles dudas sobre lo impartido. Sacar conclusiones y reflexiones propias sobre cómo acercar las técnicas a sus realidades profesionales.
Título: Refuerzo de lo aprendido.			
Descripción	Duración	Destinatarios	Objetivos
Se realizará a los cuatro meses del inicio del programa (enero), rehaciendo los ejercicios descritos anteriormente y perfeccionando las técnicas; resolviendo dudas y realizando un coloquio sobre la	3 horas.	Grupo de Trabajadores/as sociales de los CEAS.	Reflexionar sobre cómo mejorar en la aplicación de estos ejercicios. Comprobar se ha percibido un cambio en la actitud y motivación de los/las usuarios/as.

materialización de las técnicas con los usuarios.

---

Se presume que, dado el escaso transcurso de tiempo en la primera actividad, no necesariamente tienen que haber empezado a aplicar las herramientas, pero sí que pueden haber identificado posibles usuarios/as con quienes poner en práctica estos conocimientos.

#### **4.6. Evaluación**

La evaluación de la propuesta de intervención se plantea como objeto el análisis de la efectividad del programa en su aplicación práctica, conocer si esta formación en habilidades y herramientas del coaching resulta de utilidad para llegar a la raíz de la problemática de la persona, así como corroborar que se cumplen las expectativas de la propia propuesta.

En cuanto a los objetivos, se plantean los siguientes:

- Determinar el grado de satisfacción de los/las participantes.
- Comprobar si los/las usuarios/as de los CEAS han percibido un cambio en el servicio de atención a raíz de la implantación del programa, realizando un balance comparativo.
- Identificar los errores o aspectos a mejorar en cuanto al diseño y ejecución del programa.

El responsable de evaluación será un/a profesional ajeno al propio programa, contratado por el Ayuntamiento de Valladolid, quien llevará a cabo la evaluación en tres momentos, centrando la misma en una metodología cualitativa que permita conocer la opinión de los/las destinatarios/as del proyecto.

- Evaluación “ex ante”: valoración del diseño previa a la implantación del programa para comprobar la adecuación del mismo a la realidad existente. Con este tipo de evaluación se pretende hacer un análisis del costo-beneficio y costo-impacto, para corroborar que el empleo de esfuerzos, medios y capital en la puesta en marcha del programa será beneficioso.
- Monitorización: evaluación continua del programa durante su desarrollo, realización de un seguimiento para corroborar que se está aplicando de la forma estipulada e ir conociendo la opinión de los/las participantes. Se quiere comprobar

que las actuaciones propuestas están siendo adecuadas y corregir posibles fallos, que permitan reconducir el programa de manera efectiva. En este punto, se recogerán fichas de actividades para recabar información de evaluación, realizando también, cuestionarios, informes y memorias de ejecución. Los/las responsables de la ejecución del programa irán recopilando las opiniones, e impresiones de los/las destinatarios durante el desarrollo de las actividades.

- Evaluación “*ex post*”: evaluación final realizada a los 6 meses de haber impartido el programa para constatar que se han cumplido los objetivos planteados y conocer el impacto del programa. En esta fase, se pasará una encuesta de satisfacción a los/las destinatarios/as y se plantearán entrevistas grupales con los mismos para conocer su opinión y propuestas de mejora. Así mismo, se hará uso de la observación directa para comprobar que la aplicación del programa ha tenido cambios positivos en la atención a los/las usuarios/as. En el Anexo V se muestran ejemplo de fichas de evaluación y cuestionarios que se trasladarán a los/las destinatarios/as

Los criterios empleados en la evaluación serán los siguientes:

- Implicación del Ayuntamiento de Valladolid.
- Sostenibilidad del programa.
- Participación y satisfacción de los destinatarios del programa.
- Grado en que se han introducido las herramientas de coaching en la práctica profesional.
- Pertinencia del programa en el momento de su aplicación.
- Eficacia del programa en relación con los objetivos planteados respecto a la atención de las necesidades de los/las usuarios/as.

Por su parte, los indicadores de evaluación que se tendrán en cuenta son:

- Número de profesionales de apoyo contratados/as.
- Realización de un análisis coste-beneficio.
- Que un 70% de los/las participantes del programa declaren que el programa les ha sido de utilidad para su práctica profesional.

- Que un 60% de los/las participantes del programa declare hacer uso de los ejercicios impartidos en el programa.
- Que un 20% de los/las usuarios/as habituales de los CEAS, manifieste haber visto una mejor atención en cuanto al diagnóstico de necesidades e intervención.

Por otro lado, se empleará una metodología interpretativa y pragmática de evaluación, con la finalidad de conocer si se han obtenido los resultados previstos, así como identificar las partes del programa que, sí que han dado resultados positivos, y aquellas que sería conveniente mejorar. Igualmente, se quiere conocer la visión que los implicados, tanto directos como indirectos, tienen acerca del programa.

Dado que entre los objetivos del programa se encuentra “motivar a la investigación sobre alternativas metodológicas innovadoras” se dará un uso público a los resultados de evaluación, de manera que sirva de ante sala o como material teórico para posibles propuestas futuras. Por ello, los resultados de evaluación se encontrarán accesibles para toda la ciudadanía, publicándose un informe final de evaluación en la página web del Ayuntamiento de Valladolid.

## **5. Discusión y conclusiones**

Los resultados que se esperan con la presente propuesta de intervención están en línea con las investigaciones realizadas con anterioridad, que implican a las variables de coaching y Trabajo Social. En este respecto, se presume, al igual que Castillo (2016), que la aplicación de herramientas propias del coaching, como son la metodología GROW o las preguntas poderosas, posibilita que el/la propio/a usuario/a establezca su objetivo y potencie sus recursos intrínsecos, identificando los aspectos de su realidad que le limitan en esa consecución. Estas preguntas invitan profundamente a la reflexión y, en ocasiones, la persona se encuentra tan sobrecargada o centrada en los elementos negativos que están aconteciendo su vida que es incapaz de pararse a reflexionar sobre el modo de salir adelante. Por ello, el papel del/la trabajador/a social en la formulación de la pregunta es de gran importancia, ya que deben plantearse de manera correcta y pertinente, comenzando a labrarse un camino de reflexión y búsqueda de aspectos positivos y recursos que mejoren el bienestar y calidad de vida del individuo.

Asimismo, en relación con la propuesta de intervención planteada por Genoveva et al. (2015) para el ámbito educativo universitario, los esfuerzos por formar a estudiantes participativos, reflexivos y conocedores de sí mismos, pueden ser igualmente empleados en

instruir a los/las profesionales de Servicios Sociales en estos mismos términos. De esta manera, se consigue en ambos casos, potenciar a las personas como agentes de cambio, con capacidad para crear relaciones de ayuda efectivas y disminuir el desgaste profesional.

Sin embargo, sería interesante realizar investigaciones en la línea del ámbito educativo universitario, ya que se configura como la antesala al mundo laboral futuro, por lo que la correcta formación académica de los profesionales, en este caso en materia de coaching, actuaría de elemento “preventivo”, ya que contarían de antemano con las habilidades de coaching que se presentan en esta propuesta de intervención. De esta manera, no sería necesaria la realización de un programa ni todos los costes económicos que ello conlleva, de igual manera, tampoco trastocaría la actividad profesional de los destinatarios/as que tendrían que reestructurar su tiempo de trabajo para poder acudir a la formación.

La propuesta de intervención puede postularse como un método de innovación, y al igual que expone Mubra (2019) llegar a producir resultados beneficiosos en el modo de intervenir con la población. Para lo cual es necesaria esta implicación de las Administraciones a la que apela Mubra (2019). Se prevé que esta innovación en los procesos, gracias a la aplicación del coaching, permita lograr un mayor nivel de compromiso en el/la usuario/a respecto a su propio camino de cambio para alcanzar una situación futura deseada, siempre que se cuente con el respaldo administrativo. La colaboración de los órganos de gobierno es necesaria en este programa ya que, atendiendo a la situación laboral actual, no se puede esperar que los/las trabajadores/as quieran acudir a un programa de formación que no saben si les será útil en su práctica o si, por el contrario, va a suponer mayor sobrecarga y limitación de tiempo. Con la implicación del Ayuntamiento de Valladolid en este caso, se podrían estudiar alternativas que descarguen a los/las profesionales durante el período de impartición del proyecto.

Igualmente, se espera cambiar la concepción acerca del/la trabajador/a social logrando que sea un agente de cambio y recurso en sí mismo, tal como concluyó Jiménez (2021) ya que, aplicando estas herramientas novedosas, los/las trabajadores/as social no serían percibidos colectivamente únicamente como gestores de recursos. Una gran pregunta actualmente es si el sistema Público de Servicios Social podría sostenerse actualmente sin prestaciones económicas, la respuesta mayoritaria a priori podría ser que no. Si bien es cierto que los recursos y prestaciones son una parte fundamental y necesaria del Sistema de Servicios Sociales, recogidos como tal en el Catálogo de Servicios social, el/la profesional que los oferta también debe ser un recurso en sí, ya que de lo contrario sería un administrativo, no un trabajador/a social.

Además, se procura que se reconozca la existencia e importancia de estas herramientas, ya que, como se menciona en el apartado 2.3 Coaching en el Trabajo Social dentro del EPAP existe una guía para activar el proyecto de vida de personas en situación de dependencia y/o discapacidad, donde, pese a no mencionarse explícitamente, se emplean ejercicios y herramientas relacionadas directamente con el coaching. Por ello, a través de la impartición de programas que expongan los motivos de por qué es importante empelar esos ejercicios, se estará creando a profesionales más conscientes de los ejercicios que llevan a cabo, y con mayor capacidad para aplicar y sacar partido a dichos ejercicios.

Por otro lado, tal como expone Caspi (2005): “los individuos sin formación clínica pueden estar participando cada vez más en actividades que caen bajo el dominio de la práctica del trabajo social” (p.360). En el contexto actual de España, no se considera que la labor del/la trabajador/a social este siendo sustituida por personas sin formación específica, ni que llegue a serlo en un futuro, o no por lo menos por individuos no cualificados. Sin embargo, el hecho de que muchas personas estén actuando de coach sin la formación específica y sin depender de una ética de profesión u organización sí es un punto a destacar. Para ser coach se ha de contar con una acreditación de la Internacional Coaching Federation (ICF), la cual sí que cuenta con un código ético. Sin embargo, es importante recalcar que no se trata de hacer que el/la trabajador/a social se convierta en un coach o profesional del coaching. El/la trabajador/a es un/a profesional que ya cuenta con una formación especializada en su ámbito. Se trata simplemente de poder aplicar ciertas herramientas a la práctica para ver y comprobar, si es posible en un futuro, que generan resultados positivos en la intervención.

Además, Caspi (2005) alude a la estigmatización en torno al recurso de Trabajo Social. El coaching está teniendo una gran expansión en nuestros días, y puede llegar a abarcar una multitud de áreas diversas, transitando desde el ámbito empresarial hasta el social. Pese a que no se está observando actualmente, sí que podría anticiparse que los ciudadanos con problemáticas sociales acaben acudiendo a un/a coach social antes que a un/a Trabajador Social, debido a esta estigmatización. En este respecto hay que seguir trabajando ya que hoy en día hacer uso del recurso del/la trabajador/a social es motivo de estigmatización. A ojos de la sociedad se concibe que únicamente las personas en posición de mayor vulnerabilidad y riesgo son las que hacen uso de este recurso. Se ha de romper con esta conceptualización ya que se trata de una profesión destinada a mejorar la calidad de vida de toda la ciudadanía. Al igual que una persona acude al médico y ello no conlleva la generación de sesgos negativos, es responsabilidad en parte de los/las profesionales de Trabajo Social romper esa idea, porque lo social se engloba igualmente dentro del término de salud, y el profesional especializado y capacitado para atender lo social es el/la trabajador/a social.

Con los resultados que se prevé obtener, en función a los estudios de investigación mencionados, se concluye que se ha realizado una propuesta de intervención que permite a los/las profesionales potenciar sus habilidades personales y profesionales, tras haber obtenido bases teóricas acerca del coaching y haber puesto en práctica los ejercicios ellos mismos, reflexionando sobre las áreas de su vida que quieren potenciar y localizando sus propios valores y creencias limitantes. Ello puede aportar un mayor control emocional que ayude a reducir la sobrecarga que experimentan en sus respectivos puestos de trabajo.

Igualmente, se realiza el estudio bibliográfico con respecto a las dos variables comprobando que no es un campo de estudio recurrente. En general, el Trabajo Social es una disciplina con poca carga teórica, que aúna conocimientos de otras ramas y ciencias, pero se queda escaso en lo referente a conocimiento propio. Hace falta más investigación científica en todo lo referente a Trabajo Social, emplear más esfuerzos en generar saberes que den reconocimiento a la profesión y permitan su desarrollo hacia la búsqueda de nuevos procesos innovadores o métodos de actuación. Partiendo de esta base, y de que el coaching como materia o disciplina propiamente no tiene gran trayectoria histórica, es fácil deducir que las investigaciones y estudios al respecto serán escasos.

En esta misma línea, es conveniente resaltar la relevancia que tiene la constante formación del/la profesional de Trabajo Social, la cual puede venir dada mediante propuestas de intervención como esta o semejantes, que busquen ensalzar las habilidades de los/las destinatarios/as y el desarrollo de nuevas destrezas que les facilite el acercamiento con los/las usuarios/as y la realización de intervenciones transformadoras. Así mismo, se ha de realizar un trabajo continuo respecto a las habilidades sociales, para establecer un trato correcto con las personas atendidas; personales, para lograr crear una relación de ayuda sana que prevenga el desgaste del/la profesional debido a las realidades problemáticas con las que trabaja y la cantidad de trabajo a la que se somete; profesionales, para transitar hacia un agente de cambio, dejando atrás la concepción de gestor de recursos.

El Trabajo Social es una profesión cambiante, ya que trabaja con personas dentro de un contexto en movimiento, atendiendo a necesidades igualmente variables. Por ello, no es efectivo responder a las necesidades únicamente con recursos preestablecidos, en un contexto unidireccional. Esta propuesta muestra cómo, gracias a ejercicios propios del coaching, se puede llegar a generar nuevos recursos (siendo estos los/las profesionales en sí mismos), y cómo la relación de ayuda pasa a ser bidireccional, postulándose el/la destinatario/a de intervención como protagonista, quien, gracias a la ayuda del/la profesional, logra identificar la raíz de su situación problemática, comenzando un proceso de cambio en la percepción de su realidad y de motivación en la consecución de sus objetivos.



## **6. Limitaciones y prospectiva**

En lo referente a las limitaciones encontradas, cabe destacar que se trata de una propuesta de intervención que no se ha implementado en la actualidad. Sin embargo, se puede deducir que, en una hipotética implementación, surgirían limitaciones derivadas del escaso tiempo con el que cuentan los/las trabajadores sociales de los CEAS y la sobrecarga de trabajo de la que se enfrentan, así como dificultades para conciliar el programa con su actividad laboral, dado el alto índice de usuarios/as a los que se atienden en el Servicio de Información y Orientación en escasos períodos de tiempo. Por estos motivos, una posible limitación sería la escasa participación de los destinatarios/as en el caso de que el programa se plantease como una actividad voluntaria. Surgiendo entonces un posible, ya que, si el programa se plantease como formación obligatoria, probablemente aquellos/as destinatarios/as que no estén interesados/as irían con una actitud reactiva y negativa que pudiera llegar a actuar de barrera en la consecución de los objetivos. Igualmente, otro condicionamiento posible sería la falta de colaboración de la Administración Pública, tendría que existir un compromiso real para tomar acciones que permitan descargar tareas profesionales a los/las destinatarios/as, ya que de lo contrario el programa no sería viable y el estrés y sobrecarga aumentaría.

En relación con estas limitaciones, la prospectiva futura es plantear la propuesta como un programa piloto para un solo CEAS del Ayuntamiento de Valladolid. Por otro lado, y en relación con la implicación del Ayuntamiento, se propone la puesta en marcha de herramientas que recompensen a los participantes. Ejemplo de ello sería plantear un programa que se ejecute en un número determinado de fines de semana, de modo que, quien acuda, será recompensado con dos días libres o bien remunerado en correspondencia a esos días. Esto es una manera de incentivar que la gente participe de los programas de formación de manera voluntaria, generándose una relación bilateral entre la administración responsable y los empleados.

En cuanto a las limitaciones del propio Trabajo de Fin de Grado, se encuentra, en primer lugar, que la redacción y propuesta del mismo no está realizada por una persona experta en ninguna de las variables planteadas. En relación con el Trabajo Social se cuenta con una formación universitaria prácticamente completa, pero la experiencia real de desempeño profesional se reduce a un período de un año de práctica. Por este motivo, no es posible comprender en profundidad la realidad a la que se enfrentan los/las profesionales y la verdadera viabilidad con la que cuentan para llevar a cabo intervenciones novedosas, a pesar de su disposición.

La prospectiva es que los futuros investigadores en esta línea sean expertos experimentados en Trabajo Social y cuenten además con habilidades y formación en coaching

adicional. De esta manera, el programa que puedan plantear será más ajustado a la realidad de ese momento y con mayor viabilidad futura.

Finalmente, la búsqueda de material de investigación para la realización de la revisión bibliográfica ha resultado ser escaso, concretamente en el punto 2.3 Coaching y Trabajo Social, y al comienzo de la redacción del TFG. Si bien es cierto que se terminaron documentos suficientes que relacionaran las variables, la información se vio reducida al filtrar la información. Se aplicó el filtro, salvo una ocasión, de documentación de libre acceso redacta en español. Por ello, como prospectiva de futuro sería enriquecedor aumentar esta búsqueda a documentos en inglés, de manera que la información no quede tan restringida, comprobando cuál es el estado de la cuestión bien en otros países o sin restringir las investigaciones.

## 7. Referencias bibliográficas

- ANESCO. Asociación Española del coaching. <https://www.asescoaching.org/>
- Aparicio, I. (2021). *CURSO ONLINE: "Coaching Social aplicado al Trabajo Social"* (pp. 1–10). Colegio Profesional de Trabajo Social de Cádiz. <https://acrobat.adobe.com/link/review?uri=urn:aaid:scds:US:895cf6bd-a2e2-4ced-a08f-cfc879bf7d7c>
- Ávila, G. (2017). Los instrumentos y técnicas como cuestiones insolubles en el corpus teórico-metodológico del accionar del Trabajador Social. *Margen: Revista de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, 86, 1–10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6135420>
- Caspi, J. (2005). Coaching and Social Work: Challenges and Concerns Coaching. *Oxford University Press*, 50(4), 359–362. <https://www.jstor.org/stable/23721316>
- Castillo, M. (2016). El Trabajo Social ante los retos del siglo XXI: Nuevas aportaciones desde el Coaching. *Documentos de Trabajo Social: Revista de Trabajo y Acción Social.*, 57, 150–172. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6095383>
- Código deontológico de Trabajo Social*. (2012). Consejo General del Trabajo Social. [https://www.cgtrabajosocial.es/codigo\\_deontologico](https://www.cgtrabajosocial.es/codigo_deontologico)
- De la Red, N. (1993): Aproximaciones al Trabajo Social, Colegio General de Colegios Oficiales de Diplomados en Trabajo Social/Siglo XXI, Madrid.
- Fernández, N., Fontanil, Y. y Fernández, R. (2017). Coaching para colectivos en exclusión social: efectividad, retos y perspectivas. *Servicios Sociales y Política Social*, 114, 53–68. <https://www.serviciosocialesypoliticassociales.com/coaching-para-colectivos-en-exclusion-social-efectividad-retos-y-perspectivas>
- Genoveva, R., Riberas, G., Navarro-Segura, L. y Vilar, J. (2015). El Coaching como Herramienta de Trabajo de la Competencia Emocional en la Formación de Estudiantes de Educación Social y Trabajo Social de la Universidad Ramón Llull, España. *Formación Universitaria*, 8(5), 77–90. <https://doi.org/10.4067/S0718-50062015000500009>
- Jiménez, S. (2021). *El Trabajo Social más allá de la intervención social. El coaching aplicado al Trabajo Social* [Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/49384>
- Lima, A. (2016). Definición Global del Trabajo Social de Melbourne 2014. *Revista de Treball Social/Treball Social*, 207, 143–151. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5991673>

- Mumbra, C. (2019). Trabajo social y coaching: confluencias y sinergias en el ámbito penitenciario. *Servicios Sociales y Política Social*, 121, 11–26. <https://www.serviciosocialesypoliticassociales.com/-54>
- Mumford, J. (2010). *Coaching para dummies*. Grupo plantea.
- Paniagua, R., Lázaro, S. y Rubio, E.-M. (2010). Cambios y evolución del trabajo social en España en el final del siglo XX. *Miscelánea Comillas: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, 68(132), 161–184. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3223977>
- Ravier, L. (2005). *Arte y ciencia del Coaching: su historia, filosofía y ciencia*. Dunken.
- Santás, J. (2018). Gestionar más para intervenir mejor en servicios sociales de Atención Primaria. *Revista de Treball Social*, 213, 25–40. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6638157>
- Sanz, A. (2001). Acción social y Trabajo Social en España. Una revisión histórica. *Acciones E Investigaciones Sociales*, 13, 5–42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=170281>
- Servicios Sociales de Castilla y León. EPAP. *Equipos para la Promoción de la Autonomía Personal*. <https://serviciosociales.jcyl.es/web/es/servicios-sociales-innovacion/epap-equipos-para-promocion.html>
- Valbuena, M.-H. (2016). El Coaching Como Proceso De Formación De Emprendedores Jóvenes a Nivel Mundial. *Neumann Business Review*, 02(1), 2–1.
- Zamanillo, T. (2012). La intervención social La intervención Social Introducción. *Servicios Sociales y Política Social*, 100, 103–112. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4205070>

## 8. Anexos

### **ANEXO I. Ejemplos de preguntas recogidas en la Guía para activar el proyecto de vida de personas en situación de dependencia y/o discapacidad que viven en su domicilio.**

Preguntas abiertas generales:

- ¿Qué prefieres, pasar desapercibido o destacar?
- ¿Qué es lo más importante para ti en este momento?
- ¿Qué te hace fuerte?

Preguntas acerca de las relaciones y redes de apoyo:

- ¿A quién recurres cuando necesitas ayuda o consejo?
- ¿Cuáles son las características de las personas con las que te gusta pasar tiempo?
- ¿Cómo te gustaría contribuir a tus relaciones sociales, de qué modo?
- ¿Qué le faltaría a esa área en estos momentos?

Preguntas en relación con el ocio y tiempo libre:

- ¿Aprecias tener tiempo para relajarte, divertirte?
- ¿Qué cualidades te gustaría que tuviesen tus momentos de ocio?
- ¿Qué tipo de intereses, actividades o aficiones te encantaría cultivar o explorar si pudieras?

Preguntas en relación con la salud:

- ¿Cómo de importante es la salud física para usted?
- ¿Qué pequeñas acciones realiza intencionadamente para cuidar su salud?

Preguntas respecto al desempeño profesional:

- ¿Has dejado una carrera o trabajo voluntario debido a barreras emocionales o cognitivas?
- ¿Cómo deseas o te gustaría utilizar tus habilidades o talentos de manera productiva?

Preguntas referentes al autocuidado:

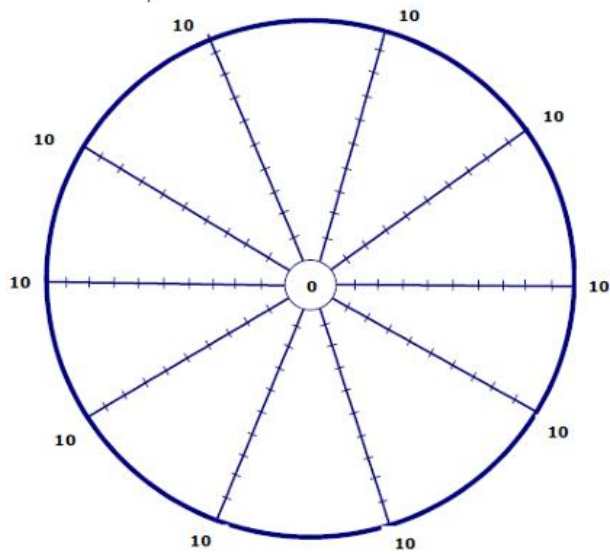
- ¿Cómo de importante es para usted aprender a ser amable consigo mismo/a?
- ¿Cómo cambiaría su vida si se tratase con más amabilidad en determinados momentos y ante pensamientos y recuerdos complicados?

Preguntas relacionadas con la familia:

- ¿Los lazos familiares son importantes?
- ¿Qué cosas se te dan bien en esta área?
- ¿Hay algo que le falte en esta área? Preguntar por diferentes roles: como padre/madre, pareja, hijo/a, primo/a...

Salgado, C. (2019). Guía para activar el proyecto de vida de personas en situación de dependencia y/o discapacidad que viven en su domicilio.

**ANEXO II. Ejemplo rueda de la vida**



Aparicio, 2021. Coaching social aplicado al Trabajo Social.

**ANEXO III. Tabla sobre las creencias.**

(Actividad segundo módulo).

---

<b>Creencias.</b>	<b>Qué obtengo de estas creencias.</b>
No soy buen estudiante.	Libertad para no esforzarse o estudiar lo suficiente.
Siempre viviré en esta situación.	No tengo que intentar mejorar mi situación.
Soy agradable con la gente.	Siento confianza y seguridad al relacionarme.

---



---

## **ANEXO IV. Ejemplo listado de valores**

(Actividad segundo módulo).

1. Aceptación: estar abierto y aceptarme a mí mismo, a los otros, a la vida, etc.
2. Amistad: ser amigo, compañero; mostrarme agradable con los demás.
3. Amor: obrar amorosamente o con cariño para conmigo mismo y con los demás
4. Apertura de mente: pensar y ver las cosas desde el punto de vista de los demás y sopesar las evidencias con imparcialidad
5. Apoyo: servir de apoyo, ayudar, animar y estar disponible para mí mismo y para los demás.
6. Asertividad: mantener mis derechos con respeto y pedir lo que quiero.
7. Autenticidad: ser genuino y real; ser honrado conmigo mismo.
8. Auto-consciencia: ser consciente de mis propios pensamientos, sentimientos y acciones
9. Autocuidado: cuidar de mi salud y bienestar y satisfacer mis necesidades.
10. Auto-control: actuar de acuerdo con mis propios ideales.
11. Auto-desarrollo: seguir creciendo, avanzando o mejorando en conocimiento, habilidades, carácter o experiencias vitales.
12. Aventura: ser aventurero; buscar activamente, crear o explorar experiencias nuevas o estimulantes.
13. Belleza: apreciar, crear, alimentar o cultivar la belleza en mí mismo, en los demás, en el entorno, etc.
14. Bondad: ser bondadoso, compasivo, considerado, cuidadoso y protector conmigo mismo y con los demás.
15. Cuidado: cuidar de mí mismo, de los demás, del entorno, etc.
16. Compasivo: actuar compasiva y bondadosamente con quienes están sufriendo.
17. Contribución: ayudar a hacer una aportación positiva para mí mismo y para los demás.
18. Conexión: implicarme totalmente en aquello que estoy haciendo y estar totalmente presente a los demás.
19. Confianza: ser creíble, leal, fiel, sincero y fiable.
20. Conformidad: ser respetuoso y obediente con las normas y obligaciones.
21. Consciencia: ser consciente, abierto y curioso con respecto a la experiencia del aquí y ahora.
22. Cooperación: cooperar y colaborar con los demás.
23. Creatividad: ser creativo e innovador.
24. Curiosidad: tener una mente abierta e interesarme por las cosas; explorar y descubrir.

25. Desafío: mantener el desafío de mi propio desarrollo, de aprender y mejorar.
26. Diversión: buscar, crear e implicarme en actividades divertidas.
27. Ecuanimidad: tratar a los demás como a mí mismo, y viceversa.
28. Emoción: buscar, crear e implicarme en actividades emocionantes, estimulantes o apasionantes.
29. Espiritualidad: conectar con aquello que es más grande que yo mismo.
30. Estímulo: recompensar la conducta que valoro en mí mismo y en los demás.
31. Flexibilidad: ajustarme y adaptarme rápidamente a las circunstancias.
32. Generosidad: compartir y dar, conmigo y con los demás.
33. Gratitud: ser agradecido y apreciar los aspectos positivos de mí mismo, de los demás y de la vida.
34. Honestidad: ser honesto, veraz y sincero conmigo mismo y con los demás.
35. Humor: ver y apreciar el lado humorístico de la vida.
36. Humildad: ser humilde o modesto; dejar que mis logros hablen por sí mismos.
37. Imparcialidad: ser leal conmigo mismo y con los demás.
38. Independencia: apoyarme a mí mismo y elegir mi propia manera de hacer las cosas.
39. Intimidad: abrirme, revelar y compartir lo mío –emocional o físicamente- con la gente más cercana a mí.
40. Justicia: apoyar lo justo y razonable.
41. Laboriosidad: ser aplicado, trabajador y dedicado.
42. Libertad: vivir libremente; elegir cómo vivo y actúo, o ayudar a los demás a hacer lo mismo.
43. Maestría: practicar y mejorar continuamente mis habilidades y aplicarme de lleno cuando las pongo en práctica.
44. Orden: ser ordenado y organizado.
45. Paciencia: esperar con calma y tolerancia aquello que deseo.
46. Perdón: ser indulgente conmigo mismo y con los demás.
47. Persistencia: continuar con resolución, a pesar de los problemas y las dificultades.
48. Placer: generar y dar placer a mí mismo y a los demás.
49. Poder: influir enérgicamente o ejercer la autoridad sobre los demás, hacerme cargo, dirigir y organizar.
50. Reciprocidad: establecer relaciones sobre una base equilibrada de dar y tomar.
51. Respeto: ser respetuoso conmigo mismo y con los demás; ser educado, considerado y mantener una consideración positiva.
52. Responsabilidad: ser responsable, dar cuenta de mis actos.
53. Romanticismo: ser romántico, mostrar y expresar amor o afecto.
54. Salud: mantener o mejorar mi estado físico, cuidar mi salud física y mental y mi bienestar.

- 55. Seguridad: dar seguridad, proteger, garantizar la seguridad mía y de los demás.
- 56. Sensualidad: crear, explorar y disfrutar las experiencias que estimulan los sentidos.
- 57. Sexualidad: explorar o expresar mi sexualidad.
- 58. Valor: ser valiente, resistir frente al miedo, las amenazas o las dificultades.
- 59. Añade aquí un valor tuyo que no figure en la lista.
- 60. Añade aquí un valor tuyo que no figure en la lista.

Harris (2012, citado en Salgado, 2019).

**ANEXO V. Ejemplo valoración de la sesión impartida.**

Se muestran posibles formatos de cuestionarios de evaluación para conocer la opinión de los/las destinatarios/as sobre el programa y el grado de satisfacción con el mismo.

- Valore la actividad impartida del 1 al 5, siendo 5 muy de acuerdo y 1 nada de acuerdo

---

1.- La duración de la actividad ha sido el adecuado.	5	4	3	2	1
------------------------------------------------------	---	---	---	---	---

---

2.- La información impartida ha sido suficiente.

3.- La información impartida me ha sido de utilidad para la práctica profesional.

4.- La información ha sido impartida de manera precisa.

5.- Se han satisfecho las expectativas personales.

---

¿Qué ha aprendido en esta sesión?

---

¿Qué aspectos modificaría de esta sesión?

---

