

## **EDUCANDO ANDO: COACHING ESTRATÉGICO Y PARENTALIDAD POSITIVA**

Luis Blanco Laserna. *Madrid*

857

### **Resumen**

El empleo de las técnicas de coaching estratégico por parte de las educadoras y educadores sociales constituye una praxis innovadora que puede contribuir de modo significativo a las buenas prácticas profesionales para el apoyo a la parentalidad positiva en la intervención con familias y menores en riesgo que se llevan a cabo desde los servicios sociales.

Se trata de una herramienta flexible, potente y eficaz a la hora de construir una relación de ayuda consensuada y dinamizadora de procesos de cambio, en contextos donde esto a menudo resulta difícil, instrumento técnico adecuado por su coherencia con los principios de la profesión al tiempo que respetuoso con las necesidades y los derechos de los menores y sus familias.

En esta línea, la presente comunicación pretende ser una modesta e ilusionada aportación a la construcción de conocimiento compartido, con el propósito de compartir buenas prácticas profesionales y la ambición de responder entre todas y todos al reto tan complejo como necesario de avanzar hacia la consecución progresiva de una práctica profesional basada en evidencias.

**Palabras clave:** Educación social, coaching estratégico, parentalidad positiva

1. El coaching estratégico: una herramienta innovadora al servicio de la educación social.
  - 1.1. La importancia de las buenas prácticas profesionales.
  - 1.2. El enfoque estratégico: un modelo que aúna ética y eficacia.
  - 1.3. Coaching: una herramienta a incluir en la mochila del educador.
2. Construyendo la relación de ayuda: el reto de ser mejores ayudando a mejorar a otros.
  - 2.1. Dificultad y especificidades de la intervención familiar en los servicios sociales.
  - 2.2. Vencer la resistencia al cambio: estrategias de intervención familiar.
  - 2.3. Comunicar convenciendo: cómo descubrir a otros su poder para cambiar.
3. Cambiar yo para cambiar a otros: el arte de crecer acompañando a las familias.



- 3.1. ¿Quién educa al educador?: transformar nuestros límites en recursos.
- 3.2. La reflexión sobre la propia práctica y su papel en la mejora profesional: la supervisión de casos desde un enfoque de coaching.
- 3.3. Educando ando: al final del camino habremos crecido juntos.

## 1. Coaching estratégico: una herramienta innovadora al servicio de la educación social.

“El educador especializado de calle es una mezcla de científico y de poeta, aunque pueda parecer sólo un profesional práctico que va resolviendo conflictos sobre la marcha”

Faustino Guerau

858

### 1.1. La importancia de las buenas prácticas profesionales.

Las buenas prácticas profesionales en el marco de la relación de ayuda deben asentarse (Rodrigo *et al.*, 2011) en un conjunto de supuestos científicos consensuados y marcos epistemológicos óptimos para entender la realidad sobre la que pretende intervenir con dichas prácticas:

- mirada constructivista sobre la realidad
- visión ecosistémica de la realidad familiar
- concepción del cambio como un proceso discontinuo
- concepción de la actuación profesional como compleja, relacional, incierta, estratégica y dinámica.

El citado documento insiste en la importancia, como criterios de calidad de las buenas prácticas, no sólo de la eficacia técnica sino también de la adecuación al usuario y a la situación, así como de estar de acuerdo con los valores y la ética profesionales. Y también apunta:

- la necesidad de conocer nuevas estrategias de intervención familiar a través de acciones de formación permanente
- así como la necesidad de apoyo mediante espacios de reflexión sobre la propia práctica y de formación interdisciplinar

Es precisamente a partir de una experiencia de formación interdisciplinar y de reflexión sobre la propia práctica como me planteo la cuestión de si el enfoque estratégico y sus técnicas de coaching, comunicación y solución de problemas tienen algo que aportar a la educación social, y más en concreto a las buenas prácticas en la promoción de la parentalidad positiva.

### 1.2. El enfoque estratégico: un modelo que aúna ética y eficacia.

“Una tecnología lo suficientemente avanzada no es muy diferente, en sus efectos, de una magia”

A. C. CLARKE

En la base del modelo estratégico existe una epistemología avanzada que se refiere a la teoría de la comunicación nacida en el campo antropológico con Gregory Bateson, a los desarrollos constructivistas de la teoría de la cibernética (Heinz von Foerster, Ernest von Glasersfeld), al estudio del lenguaje persuasorio de Milton Erickson y a los principios teórico-aplicativos de la comunicación profundizados por el equipo del Mental Research Institute de Palo Alto (Paul Watzlawick, John Weakland, Robert Fisch, Don Jackson), que dieron lugar al nacimiento de la Terapia Breve Estratégica.

Una posterior contribución operativa fue aportada por Giorgio Nardone que, mediante un riguroso método de investigación empírico-experimental, ha puesto a punto modelos de intervención específicos para la solución de problemas en el ámbito educativo, familiar, clínico y de las organizaciones, desde el Centro de Terapia Estratégica de Arezzo.

Se ha dicho que el enfoque estratégico es:

*“El arte de resolver problemas complejos mediante soluciones aparentemente simples”*

Se trata de un modelo basado en la lógica estratégica, donde la intervención se organiza alrededor del objetivo a alcanzar y no de la teoría a respetar. De ahí que lo primero sea definir cuidadosamente el objetivo, para después ir estableciendo los pasos necesarios desde el objetivo que pretendemos hasta el punto de partida actual. Las estrategias entonces se adaptan al problema de la persona a la que atendemos, y no el problema (y la persona) a la teoría del profesional.

Una teoría fuerte nos da seguridad pero nos limita -y tiene más que ver con la creencia o la religión que con la ciencia o la sabiduría práctica-, porque hace que en lugar de conocer lo que me dice el usuario o la familia (“Resuélveme mi problema”) tratemos de reconocer, en lo que me dice, lo que ya sé (“Lo que le pasa es que...”).

En cambio, la Escuela de Palo Alto adopta otro enfoque: la realidad cambia según desde dónde la miremos y qué lenguaje usemos para describirla. Se trata de partir de su punto de vista para mover al cambio, y a partir del cambio conocer el problema, a través de las soluciones que funcionan, puesto que son las soluciones fallidas las que mantienen el problema.

Lo primero es comprender su punto de vista, desde el cual su comportamiento patológico o disfuncional puede ser considerado razonable, es decir: cómo funciona el problema y cómo la persona lo mantiene con sus intentos de solución.

Esta es la clave de acceso al problema, porque ninguna observación de *experto* desde fuera puede servir. Desde el Principio de Indeterminación de Heisenberg no podemos albergar la ilusión de investigar un fenómeno sin influir sobre él. Ya la observación es intervención, así que o bien no hacemos nada porque no podemos no influir, o bien aprovechamos esa interacción para intervenir sobre el problema.

En este modelo:

- Primero describimos el problema.
- Después estudiamos las tentativas fallidas de solución.
- Y a continuación buscamos alternativas.

Conozco el problema a partir de su solución: es la solución la que explica el problema, una vez que ha tenido éxito. (*Cambiar para conocer*, en lugar de *conocer para cambiar*).

El enfoque estratégico funciona en dos planos:

1. La comunicación persuasiva, capaz de hacer sentir a nuestro interlocutor nuevas experiencias que amplían su capacidad de actuación.
2. La lógica de las estrategias de intervención, que permiten cambiar la realidad en la dirección del objetivo a conseguir.

Y el secreto es que no hay secreto: es una técnica eficaz, eficiente, replicable y *predictiva*: de ahí que la carga recae sobre el modelo (y sobre el profesional) pero no sobre la persona en dificultad a la que apoyamos.

### 1.3. Coaching: una herramienta a incluir en la mochila del educador.

“La realidad no es lo que nos pasa, sino lo que hacemos con lo que nos pasa”

ALDOUS HUXLEY

Hablamos de coaching y enseguida pensamos en deportistas de élite o ejecutivos de éxito. Pero el *coaching* no es más que una palabra moderna para un antiguo oficio que hunde sus raíces en los fundamentos de la educación clásica.

Pues cuando Protágoras, en el diálogo homónimo, al ser preguntado sobre cuáles son sus enseñanzas, contesta a Sócrates: “Esto es lo que tendrás si estás conmigo: el día que te unas a mí volverás a casa mejorado, y al siguiente exactamente lo mismo, y cada día irás constantemente avanzando para mejor”, lo que está proponiendo es un enfoque de *coaching*. Y un *coach* vendría a ser un moderno sofista, o maestro de excelencia que hace emerger el talento de la persona a la que acompaña, desbloqueando sus recursos. ¿Y no es esto lo que hace también un educador?

En el enfoque de coaching estratégico se trata de *transformar los límites* de la persona *en recursos* para el cambio, según el principio constructivista de que construimos el mundo que experimentamos, y es nuestra experiencia la que limita lo que podemos ser en cada momento y lugar. Es decir, nuestro conocimiento del mundo depende de nuestra inteligencia, herramienta que a su vez se construye y va modificando en la interacción con ese mundo experimentado.

Podemos distinguir (WATZLAWICK, 1978) una “realidad de primer orden” relativa a las propiedades físicas de los objetos o situaciones (como por ejemplo: el vaso) y una “realidad de segundo orden” relativa al valor y significado que atribuimos a dicho objeto o situación (si el vaso está medio lleno o medio vacío). En la mayoría de las veces nuestros problemas tienen que ver no tanto con las cosas en sí mismas como con lo que pensamos de ellas, de ahí que cualquier intervención que pretenda provocar un cambio que para empoderar al sujeto debe apuntar a modificar esa “realidad de segundo orden” o sistema perceptivo-reactivo: los modos redundantes de percibir y reaccionar que cada individuo experimenta en la interacción consigo mismo y con su entorno (NARDONE y WATZLAWICK, 1992)

Se trata entonces de hacer *percibir* diferente para hacer *sentir diferente* y así poder *actuar diferente*, provocando experiencias de éxito donde antes había un bloqueo o limitación que predisponía a nuevas experiencias de fracaso.

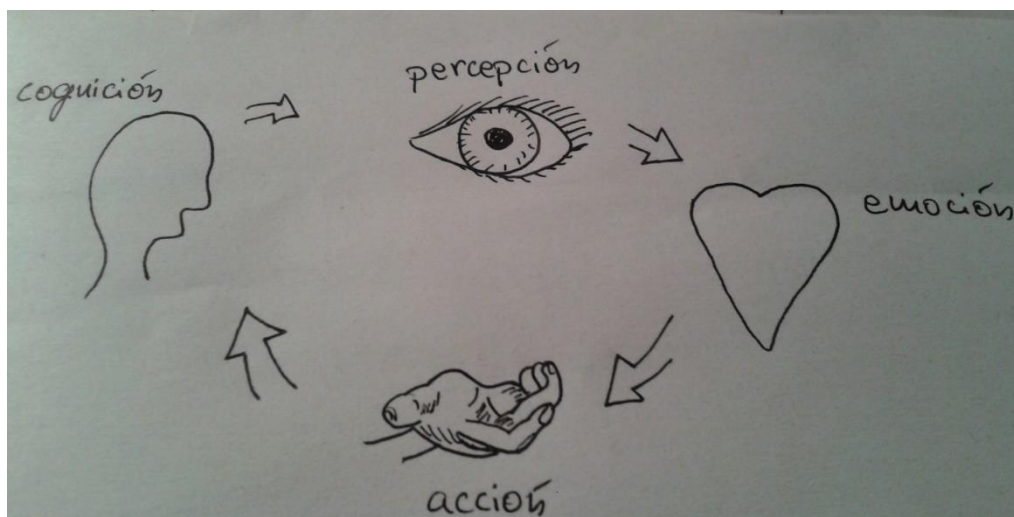


Figura 1. El sistema perceptivo-reactivo. (Elaboración propia)

En lugar de recoger la angustia de la persona y darle una receta de cómo debe hacer, se trata de adaptarse a cada persona y su circunstancia para conducirlo a abordar su problema desde un punto de vista nuevo pero a partir de sus propios recursos.

Aquí las limitaciones son la palanca para el crecimiento personal (y profesional), y las resistencias o bloqueos emocionales de la persona no se obvian sino que se aprovechan en la dirección del cambio. De este modo se hacen emerger los recursos de la persona a través de un descubrimiento personal y no por medio de una explicación racional del profesional, lo que resulta mucho más eficaz, convincente y duradero.

El uso de un modelo de intervención estratégico, con la aplicación de las técnicas de coaching, se incardina plenamente en los principios deontológicos de la educación social, específicamente el principio de respeto a los sujetos de la acción socioeducativa (por cuanto respeta la autonomía y libertad de los individuos en cuyo interés se aplica), el principio de justicia social (pues pone una tecnología de intervención avanzada al servicio del pleno desarrollo de personas en riesgo de marginación o exclusión), el principio de profesionalidad (ya que incorpora un nuevo recurso formativo a disposición de nuestra actualización profesional) y el principio de la acción socioeducativa (al facilitar una relación de ayuda basada en el protagonismo y crecimiento personal del ciudadano o ciudadana que se beneficia del empleo de dicho instrumento por parte del profesional).

De ahí su idoneidad como herramienta educativa y su adecuación para ser incluida en la “mochila del educador”

## 2. Construir la relación de ayuda: el reto de ser mejores ayudando a mejorar a otros.

### 2.1. Dificultad y especificidades de la intervención familiar en los servicios sociales.

“Con la mejor intención se obtienen, a veces, los peores efectos”

O. WILDE

Conviene recordar que los Servicios Sociales no son simplemente un lugar donde uno va a pedir ayuda. Para la mayoría de la gente que acude a ellos, los Servicios Sociales son el sitio donde van a pedir ayuda (normalmente dinero) pero también el sitio que puede venir a quitarles a sus hijos. Para los profesionales, en cambio, demasiado a menudo es el lugar donde intentan ayudar a gente que no siempre se deja ayudar.

Esto es así por la existencia de un triple problema, que el enfoque estratégico nos ayuda a comprender, y resolver:

– *Primer problema:* trabajamos en un contexto que es a un tiempo de control y ayuda (lo que constituye de entrada una *paradoja*, y hace imprescindible un reencuadre de la intervención antes siquiera de empezar a intervenir, si queremos conseguir algo):

“La presencia del educador, si bien es, por un lado, un índice de la inadecuación y la incapacidad de la familia para desempeñar ciertas funciones, por el otro, indica que el servicio cree que la familia está en condiciones de superar estos obstáculos “evolutivos” con la condición de que esté dispuesta a cambiar” (CAMPANINI, A. y LUPPI, F., 1991, p. 207).

– *Segundo problema:* solemos comunicarnos con las personas que atendemos desde la empatía y la asertividad (lo que supone una *contradicción*) y éstas a su vez se comunican a menudo con nosotros pidiendo ayuda pero también desatendiendo nuestras indicaciones (lo que constituye a su vez otra *contradicción*).

– *Y tercer problema:* en consecuencia, nuestra relación aparece a veces marcada por la desconfianza: las familias con menores a menudo se sienten juzgadas y tienen miedo de ser consideradas culpables de no cuidar adecuadamente a sus hijos y que se tome alguna medida de protección como una retirada de tutela, por lo que rechazan la intervención (CIRILLO, S. y DI BLASIO, P., 1991); los profesionales con frecuencia sospechan que se les oculta información sensible y que las familias tratan de engañarles (según una lógica de la *creencia*).

Si este triple problema con frecuencia atasca y enreda nuestras intervenciones, y dificulta los cambios en las familias es porque *paradoja*, *contradicción* y *creencia* son tres criterios de lógica no ordinaria, y la lógica ordinaria no nos sirve para resolverlos. Digamos que intentamos abrir con la llave equivocada y por eso las puertas no se abren. Podemos intentar forzar la cerradura, podemos intentar echar abajo la puerta o podemos buscar una llave más adecuada, aquella que entre suavemente y sin (aparente) esfuerzo.

## 2.2. Vencer la resistencia al cambio: estrategias de intervención familiar.

“De los chicos y chicas adolescentes no se ocupa quien nosotros queremos, sino quien consigue crear una relación de influencia. No siempre vienen. A menudo hay que ir y estar donde están.” J.FUNES

Una buena relación de ayuda (RODRIGO, M.J., 2011; EGAN, 2002) debe:

- a) ayudar a la persona a identificar sus necesidades, manejar sus problemas y descubrir posibilidades y oportunidades en su entorno que están infrutilizadas,
- b) ayudarle a mejorar sus capacidades para que puedan resolver las situaciones por sí mismos.

Pero como ya hemos visto, la colaboración entre el educador y la familia no es una característica intrínseca de la familia, sino el resultado de un proceso que se construye entre el profesional y el usuario (ESCUADERO, 2009)

Con frecuencia el detonante de la petición de ayuda profesional es la llegada de la adolescencia, que pone a prueba el modelo de interacción familiar disfuncional y lo pone en crisis. En otros casos, sobre todo en la infancia, es la voz de alarma de otro servicio -la escuela o el centro de salud- la que desencadena la intervención de los Servicios Sociales (y la colaboración de la familia suele ser más difícil de conseguir).

Cuando la sensación de impotencia de los padres les lleva a pedir ayuda a terceros, nada será peor que asumir tal cual dicho encargo y apresurarse a dar consejos u ofrecer recetas, pues sólo servirá para subrayar la incompetencia de los padres y ganarse su falta de colaboración, al tiempo que provocamos el rechazo y desconfianza del adolescente.

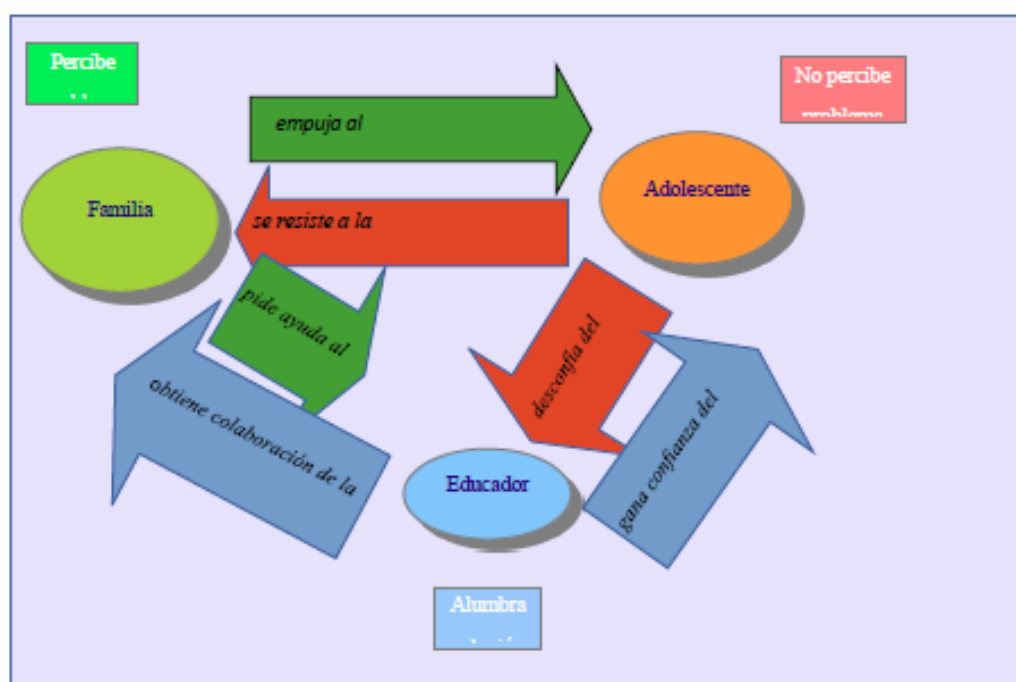


Figura 2. Vencer la resistencia al cambio. (Elaboración propia)

La familia empuja al adolescente, que se resiste a la presión, y por ello pide ayuda al profesional, de quien el adolescente desconfiará.

Por ello, y si queremos que nuestra intervención sea eficaz como educadores, habremos de lograr un doble objetivo:

- obtener la colaboración de los padres, superando su resistencia al cambio
- ganar la confianza del adolescente

Para ello el modelo estratégico nos proporciona dos herramientas fundamentales:

- ▶ técnicas y estrategias adaptadas al funcionamiento de los problemas, según los criterios de la lógica estratégica (NARDONE, G., 2004; NARDONE, G. y BALBI, E., 2009): técnicas del *cómo empeorar*, *escenario más allá del problema*, *escalador*, *como si...*
- ▶ el uso de la comunicación persuasiva, explotando todas las posibilidades del lenguaje

verbal y no verbal, así como la técnica del *diálogo estratégico*, (NARDONE, G. y SALVINI, A. 2006; NARDONE, G. y BALBI, E., 2009) que se revelan como instrumentos enormemente eficaces, tanto para la definición conjunta con nuestro interlocutor del problema y como de los objetivos a conseguir durante la primera entrevista, a través de la exploración conjunta del problema con la familia -y por medio de la técnica del diálogo estratégico- identificamos el modelo de interacción disfuncional de la familia -hiperprotectora, permisiva, sacrificante, delegante, autoritaria o intermitente- (NARDONE, G., GIANNOTTI, E. y ROCCHI, R., 2003) al mismo tiempo que conseguimos una actitud colaboradora por su parte, haciéndoles *sentir* con un lenguaje sugestivo, en lugar de racional o explicativo, cómo sus reacciones al problema -lo que llamamos Soluciones Intentadas- (WATZLAWICK, P., WEAKLAND, J.H. y FISCH, R., 1978; WATZLAWICK, P. y NARDONE, G., 1992) contribuyen al mantenimiento del mismo.

De esta manera, prescribimos tareas que si bien corresponden a la percepción del problema por parte de la familia, introducen cambios en su manera de reaccionar que a su vez llevan a evolucionar la dinámica de la relación entre ellos y finalmente a cambiar su percepción de la misma.

Técnicamente el proceso es el siguiente:

- ▶ Definimos (y a menudo redefinimos) el problema.
- ▶ Exploramos el sistema perceptivo-reactivo de la familia, identificamos el modelo de interacción disfuncional y analizamos las soluciones intentadas.
- ▶ (y más importante) Sintonizamos con la familia, en el plano de la comunicación y la relación.
- ▶ Acordamos un objetivo común.
- ▶ Prescribimos una estrategia alternativa.
- ▶ Evaluamos los cambios e introducimos las correcciones necesarias.

Pero quizá sea más claro con el ejemplo de un caso real:

Tenemos a una madre que acude a Servicios Sociales desesperada por la rebeldía de su hija de 15 años, y alarmada por los enfrentamientos cada vez más violentos con el padre, que han hecho a los vecinos llamar más de una vez a la policía. La trabajadora social de zona le propone un alta en Educación Social y la madre acepta.

Ya en la primera entrevista emergen discrepancias entre ambos progenitores: el padre acusa a la madre de ser demasiado permisiva, y la madre al padre de ser demasiado rígido y exigente. Pero ambos coinciden en lo esencial: tienen un problema, y el problema es su hija. Y en consecuencia reclaman del profesional que hagamos algo con ella.

Antes de lanzarnos a decir lo que tienen que hacer, y por medio del *diálogo estratégico*, exploramos conjuntamente el problema y analizamos tanto su sistema perceptivo-reactivo como lo que han hecho hasta ahora, sin éxito, para resolver el problema.

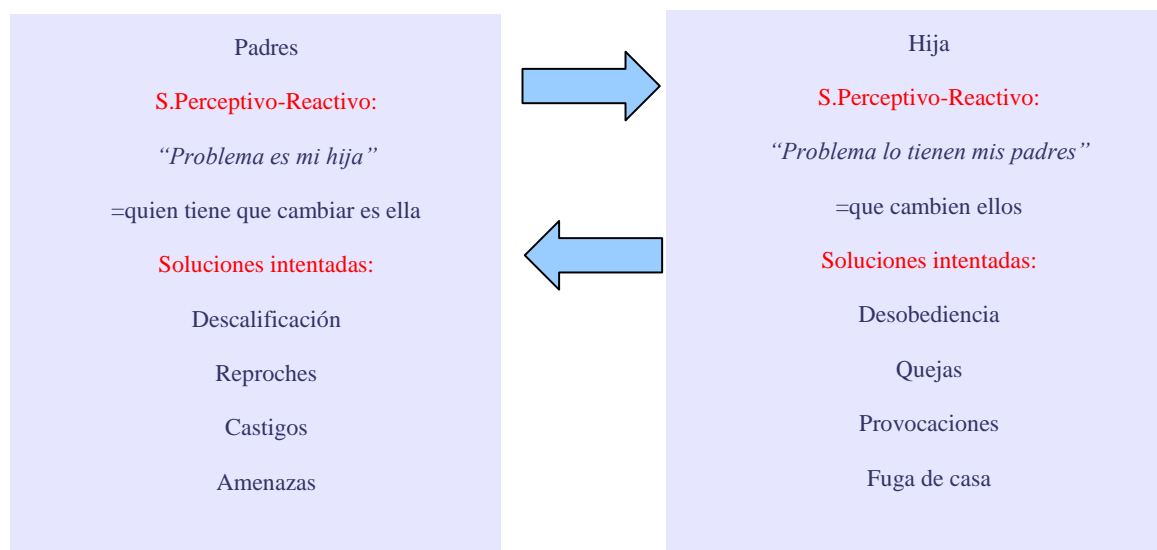
1. **Definimos el problema** como el *conflicto con una adolescente*, que se manifiesta en:

- Modelo de interacción familiar autoritario
- Escalada simétrica entre los padres y la adolescente
- Discusiones de pareja por causa de la hija



- Sensación de pérdida de control: agresividad creciente, denuncias vecinales a la Policía, fuga de casa.

## 2. Sistema perceptivo-reactivo y soluciones intentadas.



865

Figura 3. Sistema perceptivo-reactivo familiar y S.I. (Elaboración propia)

## 3. Sintonizamos con la familia:

- ▶ Nos hacemos cargo de la gravedad del caso (a nivel verbal y no verbal).
- ▶ Exploramos conjuntamente el problema, no a la caza del culpable sino para desvelar cómo funciona y poder buscar una solución.
- ▶ Evocamos, hacemos *sentir* (en lugar de explicar).
- ▶ Creamos pequeños acuerdos, para obtener su colaboración.

## 4. Acordamos un objetivo común:

- Conseguir una gestión más eficaz de los conflictos (“recuperar el control y mejorar el clima familiar”)

## 5. Prescribimos una estrategia alternativa:

A) A los padres: “Observar sin intervenir”.

B) A la hija: “Descolocar a sus padres”.

Me explico: Aceptar el encargo tal cual hubiera supuesto aliarse con los padres contra la adolescente, que se hubiera puesto a la defensiva y habría hecho todo lo posible por sabotear la intervención. Pero tratar de convencer a los padres de que su postura es equivocada por demasiado rígida y parecer “demasiado comprensivos” con la adolescente, habría hecho que estos pensasen que no éramos el profesional adecuado para solucionar su problema.

Por eso la estrategia empleada en estos casos es indirecta y considera, y utiliza en favor nuestro, la resistencia al cambio de la familia, trabajando por un lado con los padres y por otro con la adolescente:

-a los padres les pedimos que “observen sin intervenir” durante unos días, a fin de proporcionarnos información relevante para la intervención (en realidad para bloquear sus *soluciones intentadas*) y, especialmente al padre, le hacemos sentir el peligro de una sobre-reacción que podría ser percibida por su hija como miedo o debilidad, por lo que una mayor templanza y flexibilidad denota una postura más sólida que reforzará la jerarquía natural puesta en peligro.

-a la adolescente, que considera que los “inmaduros son sus padres” le pedimos que adopte una postura sensata y responsable que descoloque a sus padres y les ponga en evidencia, evitando caer en provocaciones que les sirvan de excusa para confirmar la etiqueta de rebelde e inmadura que le han colocado.

## 6. Evaluamos los cambios:

Al cabo de unos días, evaluamos con ellos por separado los pequeños cambios producidos:

- los padres, que se muestran más unidos, han observado una cierta mejoría en el comportamiento de su hija, logro que les atribuimos y reforzamos, poniendo de manifiesto la eficacia del pequeño giro en su actitud. Se sienten más competentes y aprecian en su hija posibilidades de reformarse; ya no es una “chica imposible”.

- la hija ha observado con secreto regocijo cómo la estratagema sugerida ha descolocado, en efecto, a sus padres, porque ahora no la agobian ni abroncan tanto y encima han dejado de discutir entre ellos por su causa, por lo que la felicitamos por su pericia y la animamos a proseguir en la misma línea.

¿Qué es lo que ha pasado? Lo que se ha producido es una ruptura de la escalada simétrica y la introducción de una mayor complementariedad.

*Con muy poco, hemos conseguido mucho:* han modificado su percepción del otro, han recuperado la sensación de control de la situación, reforzando su capacidad de influir sobre la misma, y han sido capaces de salir de la trampa en que ellos mismos se habían situado, pues ni los padres ni la hija estaban dispuestos dar un primer paso que pudiera ser interpretado por la otra parte como que estaban dando su brazo a torcer. Y sin embargo lo han hecho -sin darse cuenta- y la situación ha cambiado.

El trabajo continuó durante unos meses, reforzando la línea emprendida y ayudando a superar algunas crisis (mucho más suaves que las que se producían con anterioridad) hasta consolidar los cambios.

La familia pasó de modelo de interacción rígido y disfuncional a otro más flexible y funcional, usando tanto los propios recursos que ya estaban presentes en la familia como sus resistencias al cambio para desbloquear su círculo vicioso de *soluciones intentadas*.

Y es así como el método estratégico nos ayuda a acompañar a las familias superando sus resistencias al cambio, pero también la manera como nos ayuda a aprender de las familias e intervenir con mayor libertad y eficacia.

## 2.3. Comunicar convenciendo: cómo descubrir a otros su poder para cambiar.

“Si una persona se persuade por sí misma, se persuade antes y mejor”

B. PASCAL

Ya hemos visto que trabajar con familias en Servicios Sociales supone trabajar en un contexto paradójico, pues se trata de un contexto que es al mismo tiempo de control y ayuda.

Por ello, resulta esencial cuidar nuestro modo de comunicar para que facilite la construcción de una buena relación de ayuda en lugar de generar incompreensión y rechazo.

Del mismo modo que si yo quiero guiar por teléfono a alguien desorientado que ha quedado conmigo, necesitare que me diga cuáles son sus puntos de referencia (qué es lo que está viendo, qué hay delante o detrás de él, a izquierda o derecha...) para hacer que coincidan con los míos y poder darle indicaciones útiles para que llegue a encontrarme, así también con las familias a las que pretendemos ayudar debemos preguntarles antes que nada cómo ven su situación. Con demasiada frecuencia los profesionales (educadores sociales, trabajadores sociales) olvidamos que si bien somos expertos en el mapa (conocemos recursos a los que pueden acudir, podemos hacer un diagnóstico de la interacción familiar, ofrecer posibles soluciones...) las familias son las conocedoras del territorio (sus problemas, sus recursos personales, sus intentos de solución) y quienes habrán de seguirlo transitando sin nosotros.

Si por ejemplo una madre me dice que su hijo adolescente es un vago y me cuenta que la otra tarde al llegar del trabajo se encontró la cocina hecha un asco y le mandó recoger pero él no levantó los ojos del televisor, que ella le gritó y reprochó y él contestó de malos modos que lo dejase en paz, y que entonces ella le gritó aún más y lo zarandó, a lo que el chico contestó empujándola y tirando los platos al suelo; en tal caso no puedo decirle que debió ser más asertiva y usar un estilo de comunicación menos agresivo para imponer su autoridad, porque lo mejor que puede contestarme ella es que no la estoy entendiendo y que no me hago cargo de lo que está pasando con su hijo.

Si en cambio, exploro conjuntamente con ella el problema y le voy preguntando cómo funciona el problema, a qué lo atribuye y qué cosas hace para intentar resolverlo, si indago cómo se siente y cuál es la reacción que provoca su modo de actuar y cuáles son sus efectos, si aquello le ayuda a mejorar las cosas o por el contrario las empeora, ella se siente comprendida y puedo ayudarla a considerar un punto de vista más amplio o distinto y juntos podemos generar soluciones alternativas.

### 3. Cambiar yo para cambiar a otros: el arte de crecer acompañando a las familias.

#### 3.1. ¿Quién educa al educador?: transformar nuestros límites en recursos.

“Estamos ligados a nuestros temores por hilos invisibles. Somos a un tiempo el títere y el titiritero, víctimas de nuestras expectativas.”

J.K. ROWLING

Las educadoras sociales que trabajan con familias en situaciones de riesgo social, debemos afrontar de continuo situaciones estresantes (contacto diario con el sufrimiento de los otros, presión asistencial, desajustes entre la demanda presentada y la respuesta posible, objetivos de intervención que no siempre se alcanzan, cronificación de situaciones de precariedad, atención directa a personas con comportamientos en ocasiones muy exigentes e incluso

violentos) que suponen un desgaste emocional importante y un ímprobo esfuerzo que a menudo choca con la resistencia al cambio de los individuos y familias atendidas.

Cuando el profesional y el usuario establecen una buena relación de ayuda ello no solo supone un gran beneficio para las familias sino que también se refleja en el bienestar del profesional. Lo contrario ocurre cuando la relación de ayuda no es la correcta. Pueden aparecer entonces la frustración, la hiperresponsabilidad, la desmotivación, la inseguridad, la intransigencia, el desgaste emocional y el pesimismo. (RODRIGO, 2011)

Lo que el enfoque estratégico nos aporta en este caso es una herramienta polivalente que nos sirve lo mismo para trabajar con las familias que para trabajar sobre nosotros mismos y nuestra práctica profesional, mediante el desarrollo de estrategias a un tiempo rigurosas y flexibles para desbloquear nuestras intervenciones, así como técnicas de comunicación y solución de problemas que nos ayudan en la gestión de nuestras emociones y en la superación de la resistencia al cambio de las familias.

868

### 3.2. La reflexión sobre la propia práctica y su papel en la mejora profesional: la supervisión de casos desde un enfoque de coaching.

“Todos vosotros sois perfectos tal como sois, pero a todos os vendría bien mejorar un poco”

SUZUKI ROSHI

El enfoque de *coaching* va más allá de una supervisión técnica de tipo teórico, al utilizar las limitaciones y potencialidades de cada persona para construir juntos un proceso de cambio y superación de dificultades que se adapte a su carácter y estilo educativo.

El *coaching* estratégico es un proceso de cambio y descubrimiento, que puede realizarse tanto en grupo como individualmente, donde el *supervisor* ayuda al educador a reconocer y valorar sus propios recursos personales, y a desarrollar un plan de acción eficaz para desbloquear situaciones críticas, superar obstáculos, facilitar el cambio y alcanzar los objetivos deseados.

Durante un proceso de *coaching* estratégico, el supervisor no asume el papel de experto que da consejos o de especialista que formula un diagnóstico, sino que apoya al profesional en la creación de un proceso de facilitación del cambio, que le permita alcanzar objetivos o encontrar soluciones desarrollando sus propias capacidades y habilidades.

El *coaching* estratégico, por tanto, es un proceso que permite trabajar sobre los límites y recursos individuales, en la búsqueda de modalidades personales de actuación más flexibles y eficaces para todos aquellos educadores que necesitan encontrar soluciones rápidas y eficaces a problemas que, sin ser fuertemente limitantes, pueden parecer en un momento dado difícilmente superables sin apoyo externo.

Normalmente se desarrolla en un número reducido de sesiones, en las cuales muy pronto se observan mejoras significativas que progresivamente se van consolidando, con un seguimiento posterior más espaciado en el tiempo para garantizar el mantenimiento de los cambios alcanzados.

Algunos puntos clave de este proceso (VALENTA, 2004) son:

- Escucha al profesional que presenta el caso.
- Valoración de la demanda explícita y de la demanda implícita.
- Valoración de las peculiaridades del profesional (carácter, habilidades, mundo de valores, prioridades personales) con respecto al problema que está afrontando.
- Actitud orientada hacia la solución del problema (*problem solving*), evitando posturas pedagógicas e indicaciones del tipo “correcto” / “equivocado”.
- Análisis de las soluciones intentadas por el profesional y valoración de eventuales redundancias disfuncionales.
- Puesta en práctica de estrategias *ad hoc* que permitan transformar los límites en recursos para conseguir intervenciones más eficaces, contribuyendo al crecimiento personal y profesional del educador.
- Seguimiento y evaluación del proceso de cambio y la consecución de los objetivos propuestos.

### 3.3. Educando ando: al final del camino habremos crecido juntos.

“Lo importante no es llegar solo ni el primero, sino juntos y a tiempo”

LEÓN FELIPE

Como hemos visto, la aplicación del enfoque estratégico y sus técnicas de coaching, nos ayudan a desarrollar servicios de apoyo a la parentalidad positiva de calidad y centrados en el usuario, al adaptar nuestras estrategias de intervención educativa y nuestro modo de comunicar a las familias y sus problemas, de manera que ampliamos sus puntos de vista y su capacidad de obrar pero también los nuestros.

Sería un error pensar en el modelo estratégico como una serie de recetas aplicables en cualquier situación, aderezadas con el uso de la persuasión. Pues la primera regla del enfoque estratégico es que es el objetivo a alcanzar el que guía la intervención, y son las características del problema y del usuario las que contienen la solución, no mi teoría o mi punto de vista.

Y quizá lo más interesante del modelo es que, al concentrarnos sobre la solución, nos hacemos mucho más libres de nuestro propio modelo mental. En ese sentido podemos decir que el modelo nos modela, y nuestra acción educativa nos educa también a nosotros mismos.

La elasticidad mental que nos proporciona el continuo cambio del punto de vista, nos permitirá evitar la fijación que lleva a la rigidez y mantener en todo momento la libertad de actuar. No aferrarse a nada equivale a no sentirse atado por nada, poder salir siempre airoso de cualquier trampa o problema.

No sólo es un principio técnico a aplicar, sino que constituye la base de todas las demás habilidades, y por eso es el principio fundamental para quien quiere ser estratégico.

Se trata de combinar el rigor del modelo con la flexibilidad en su aplicación. “Cultivar pacientemente las propias virtudes. Profundizar continuamente en el conocimiento. Aprender constantemente nuevas habilidades. Ejercitar sin tregua las capacidades adquiridas. [...] Ser lo que se parece, sin engaño. Mejorar día a día. Conocer, y superar, los propios límites” (NARDONE, 2004)

Nuestra labor educadora queda lejos de la del médico que dispensa recetas o el mago que se saca soluciones de la chistera, y se acerca más a la de una comadrona que ayuda a dar a luz, en situaciones donde a menudo las familias no ven salida, o como decía Paul Watzlawick, la de un paciente y cuidadoso relojero que ayuda a desbloquear un mecanismo que estaba atascado.

Es así como el coaching estratégico nos ayuda a acompañar a las familias a encontrar sus propias soluciones a los problemas, y como nos sirve a su vez también a nosotros para aprender de ellos y de nuestra propia práctica en el transcurso de la intervención.

Pues:

“Todo nuestro poder es del de descubrir a otros su poder para cambiar”

ROBERTA MARIOTTI

870

## BIBLIOGRAFÍA:

ASEDES (2007) *Documentos profesionalizadores*, Barcelona.

Asociación de Educadores Las Alamedillas (2012) *Manual de buenas prácticas en la intervención socioeducativa con familias*, Madrid, Popular.

Blanco Laserna, L. (2010) Prometeo contra Sísifo. Aportaciones del modelo estratégico a la intervención social, *En la calle*, 17, 2-5.

Campanini, A. y Luppi, F. (1991) *Servicio social y modelo sistémico*, Barcelona, Paidós.

Carta de Servicios de Educación Social  
[[http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/CartasServicios/SistemaCartasServicio/52%20CS%20Educaci%C3%B3nSocial/Ficheros/CS\\_Educaci%C3%B3nSocial.27.03.15.pdf](http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/Calidad/CartasServicios/SistemaCartasServicio/52%20CS%20Educaci%C3%B3nSocial/Ficheros/CS_Educaci%C3%B3nSocial.27.03.15.pdf)]

Cirillo, S. y Di Blasio, P. (1991) *Niños maltratados*, Barcelona, Paidós.

Escudero, V. (2013) *Guía práctica para la intervención familiar*, Valladolid, Junta de Castilla y León.

Escudero, V. (2013) *Guía práctica para la intervención familiar, II: Contextos familiares cronificados o de especial dificultad*, Valladolid, Junta de Castilla y León.

Giannotti, E. (2005). Indirect therapy of children and adolescents: when the patient is the family pattern, *Brief Strategic and Systemic Therapy Review*, 2, 128-133.

Guzmán, R.; Riberas, G.; Sogas, A.; Boadas, B. (2013) Las habilidades sociales y la entrevista: metodología para la intervención, *Revista de Educación Social*, 53, 11-24.

Melendro Estefanía, M. (2007) *Estrategias educativas con adolescentes y jóvenes en dificultad social*. Madrid, UNED.

Merino, M., Vila, N. y Querol, R. (2009) El Servicio Especializado de Atención a Familia e Infancia de Benifaió: un estudio sobre modelos de familia e intervención estratégica en

Servicios Sociales, *VI Congreso de la Asociación Española para la Investigación y Desarrollo de la Terapia Familiar*, Santander.

Milanese, R. y Mordazzi, P. (2008) *Coaching estratégico*, Barcelona, Herder.



- Nardone, G., Giannotti, E. y Rocchi, R. (2003) *Modelos de familia*, Barcelona, Herder.
- Nardone, G. (2004) *El arte de la estratagema*, Barcelona, RBA Integral.
- Nardone, G. y Salvini, A. (2006) *El diálogo estratégico*, Barcelona, Herder.
- Nardone, G. y Portelli, C. (2006) *Conocer a través del cambio: la evolución de la terapia breve estratégica*, Barcelona, Herder.
- Nardone, G. y Balbi, E. (2009) *Surcar el mar sin que el cielo lo sepa*, Barcelona, Herder.
- Nardone, G. (2010) *Problem solving estratégico*, Barcelona, Herder.
- Rodrigo, M. J., Máiquez M. L. y Martín J. C. (2011) *Buenas prácticas profesionales para el apoyo a la parentalidad positiva*, Madrid, FEMP
- Selekman, M. (1996) *Abrir caminos para el cambio*, Barcelona, Gedisa.
- Valenta, P. y Esposito, C. (2004) Modelli di supervisione strategica in cure palliative, *Rivista Europea di Terapia Breve Strategica e Sistemica*, 302-311.
- Vallés, J. (2009) *Manual del educador social. Intervención en Servicios Sociales*, Pirámide.
- Varea, A. (1999) Notas sobre el final de las intervenciones con familias, *Revista de Treball Social*, 156, 61-71
- Watzlawick, P., Weakland, J.H. y Fisch, R. (1978) *Cambio*, Barcelona, Herder.
- Watzlawick, P. y Nardone, G. (1992) *El arte del cambio*, Barcelona, Herder.
- Watzlawick, P., Bavelas y Jackson (1997) *Teoría de la comunicación humana*, Herder.
- VV.AA. (2008) *Manual de intervención de los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Madrid para la protección de menores*, Ayuntamiento de Madrid.