

HERRAMIENTAS PARA LA TUTORÍA: UNA APLICACIÓN DEL ENFOQUE SISTÉMICO

breve a la escuela

JOSÉ MANUEL TOMBILLA MANZANEDO

Jefe de Estudios y Orientador Educación Infantil y Primaria
Centro Sagrado Corazón (Jesuitas) Logroño
jtombilla@jesuitasrioja.org

Este artículo pretende acercar lecturas alternativas de la problemática educativa, así como facilitar técnicas concretas de trabajo y entrevista con el alumno y sus familias de cara a mejorar la situación global de los alumnos en nuestras aulas.

La experiencia nos dice que todo profesional de la educación tiene experiencia en resolución de conflictos, y todos tenemos experiencias de éxito y fracaso en nuestras intervenciones. Por tanto, y basándonos en un principio eminentemente práctico, la primera enseñanza que deberemos plantear es la siguiente: “si funciona, sigue haciéndolo, y si no funciona prueba algo diferente”.

ABRIÉNDONOS A NUEVOS HORIZONTES

Y es que gran parte del trabajo que realizamos para resolver conflictos en nuestro trabajo como tutores se basa en diagnosticar las causas que abocan a un alumno a no estudiar o a presentar problemas de conducta. Si nuestra explicación habitual para interpretar la conducta de un alumno que no trae las tareas hechas es que “es un vago”, todas las intervenciones irán dirigidas a hacerle consciente de este hecho y a “obligarle” a que trabaje más. Y es posible que con una buena charla y alguna medida de presión el alumno cambie su conducta y empiece a trabajar como es debido..., ¿pero qué pasa cuando nuestra intervención no funciona? Entonces tenemos la opción de hacer “más de lo mismo” (porque interpretamos que es un vago recalcitrante y se resiste) o bien podemos encarar el problema buscando intervenciones alternativas que sí muevan al alumno hacia el cambio. Quizás el alumno necesite solucionar un conflicto con los compañeros, sentirse más seguro, o incluso ver “alguna ventaja” a eso de cumplir con lo que se le manda en el colegio.

LA VISIÓN SISTÉMICA DE LOS PROBLEMAS

La teoría sistémica se basa en la certeza de que los problemas responden al intento de solucionar problemas a través de soluciones que ya se han mostrado en anteriores ocasiones como ineficaces. Por ejemplo: es muy común recurrir al sermón para hacer “recapitar” a los adolescentes, aún cuando somos conscientes de que ésta solución rara vez funciona y habitualmente provoca respuestas de poca colaboración por parte de los alumnos.

A diferencia de otros modelos de intervención el modelo sistémico pone el énfasis en la interacción y entiende la realidad como un sistema que está compuesto a su vez de otros subsistemas y actores. El punto de mira a la hora de interpretar los conflictos se amplía porque entendemos que no sólo se interviene con el alumno o con el “síntoma” sino que podemos actuar y colaborar con otros muchos actores que “interaccionan” en la situación problemática.

La teoría sistémica se basa en la certeza de que los problemas responden al intento de solucionar los problemas a través de la identificación de las acciones ya intentadas que ya se han mostrado en anteriores ocasiones como ineficaces... El objetivo de la intervención es provocar cambios en el sistema, con la convicción de que un pequeño cambio puede producir cambios mayores y significativos...

acción tutorial



José Manuel Tombilla Manzanedo.

El objetivo de la intervención es provocar cambios en el sistema, con la convicción de que un pequeño cambio puede producir cambios mayores y significativos. No es necesario pues el “ataque frontal” sino que podemos buscar un abanico mucho mayor de posibles soluciones.

El responsable del cambio siempre será la persona que tengo delante. El tutor no es el responsable de que el alumno, la familia o algún compañero del claustro cambien. Es decir, podemos acercar a un caballo al abrevadero, pero que el caballo beba o no es decisión del caballo. Muchos de los problemas en nuestro trabajo surgen cuando queremos que los actores del sistema hagan algo que no quieren hacer. En parte, si leemos entre líneas, eso supone que nos arrogamos la facultad de saber qué le conviene al alumno o a la familia e intentamos marcarles un objetivo de trabajo que no necesariamente comparten.

LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO CON OBJETIVOS

La terapia sistémica intenta trabajar siempre con objetivos marcados por la persona que tenemos delante. La pregunta es clara: ¿y si no quiere nada de lo que ofrecemos en la escuela? La respuesta es sencilla: todos queremos algo. Quizás de entrada el alumno no quiera estudiar tres horas al día, pero a lo mejor quiere que sus padres y los profesores le dejen en paz. Es posible que no quiera mejorar la limpieza en las presentaciones, pero quizás quiera tener más tiempo para hacer las cosas que realmente le gustan...

Por tanto, el tutor se convierte en promotor del cambio, porque como dijimos anteriormente el alumno o la familia tiene recursos para cambiar. Y lo primero que hay que conseguir es clarificar qué cosas están interesados en “comprar” y qué cosas puedo yo, como tutor, “vender”. Es decir: un tutor no puede trabajar con su alumno para que éste consiga no hacer nada, pero sí puede trabajar con él para que consiga tener menos presión por parte de los adultos que están todo el día presionándole para que trabaje. Si yo planteo que mi objetivo es el suyo, tendré lo más importante que necesito para generar cambio, que el alumno sienta que voy a su lado y que no tiro de él. Una forma de trabajo genera colaboración e implicación y la otra genera rechazo y apatía.

¿Cómo encuentro esos objetivos? Pues preguntando a la gente que tengo delante y teniendo cuidado de no colar los míos. Una técnica muy útil son las preguntas de proyección al futuro. “Imagínate que llega junio y que todos los problemas que ahora tienes, lo que no te gusta y lo que te preocupa se ha solucionado en estos meses ¿Qué va a ser diferente en tu vida?” Es muy probable que narre una situación ideal en la que no tenga broncas ni castigos, en la que apruebe todo y tenga más amigos... Pues esos serán los objetivos de trabajo. Con ese punto de partida, y ganada la colaboración, empezaremos a trabajar.

ALGUNAS TÉCNICAS PARA GENERAR CAMBIO

1. El trabajo con Metáforas y la importancia de la comunicación. La Teoría de la Comunicación Humana y más recientemente teorías de índole neuropsicológico como el sistema PASS dan una importancia vital al modo en que ejercemos la comunicación, que al fin y al cabo es la herramienta de acceso

a las personas con las que trabajamos y convivimos. La comunicación indirecta a través de metáforas, imágenes y experiencias vitales que se pueden extrapolar a la problemática que se trabaja facilitan enormemente la tarea de acercar a las personas al cambio. Y es que este tipo de comunicación, al ser indirecto y basado en el procesamiento simultáneo, es, neurológicamente hablando, la vía más directa para entrar en el campo emocional. Además genera más aceptación y deja un poso mayor que el “discurso” lógico directo. Es decir, genera más colaboración y enganche. Pongamos algunos ejemplos:

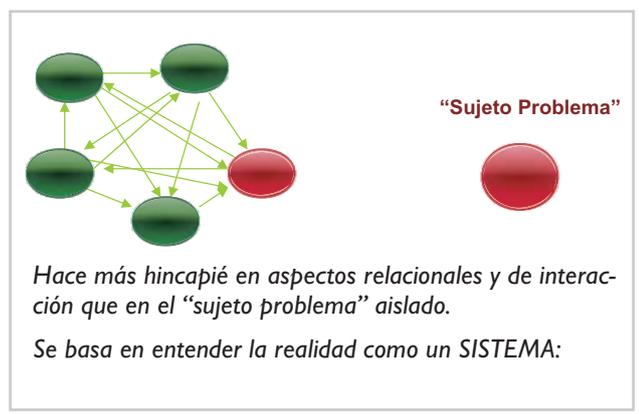
- *La metáfora del abrevadero:* se les explica a padres y profesores fundamentalmente la metáfora para que descarguen su responsabilidad y se mantengan un poco más al margen. Muchas veces se produce un intento forzado de producir cambios por parte de padres y profesores, incluso por la fuerza, lo que no siempre resulta positivo. La metáfora es la siguiente: nuestra labor puede consistir en intentar que un caballo beba agua de un abrevadero. Para ello podemos mandar hacer un precioso abrevadero de color atractivo para el caballo, capaz de mantener el agua fresca y clara. Podemos también allanar el camino que conduce hasta el lugar donde ubiquemos el abrevadero, hacerlo apetecible de pisar. Podemos endulzar el agua para que sea más apetitosa..., e incluso cansar al caballo para que sienta sed. Pero en último caso, la decisión de beber el agua o no es única y exclusiva del propio caballo (incluso cuando le hemos llevado a la fuerza hasta nuestro magnífico abrevadero).
- *Metáfora de la Play Station:* la metáfora consiste en explicar que muchas veces en nuestro intento de que dejen de meterse con nosotros y nos dejen en paz conseguimos justo lo contrario. La metáfora habla de que si juegan a la Play y la tecla de disparo no funciona al final dejarán de jugar porque los juegos no resultan divertidos. Si cuando el jugador tiene que saltar no salta acaban eliminándolo siempre y eso resulta muy aburrido. A veces los compañeros han encontrado la tecla con la que solemos saltar y eso les resulta muy divertido. A veces es con un mote, con un insulto, etcétera. Si logran “estropear” la tecla de salto conseguirán que la gente deje de jugar. Se refuerza la respuesta de extinción y se atribuye control en situaciones en las que el alumno se siente enormemente desprotegido. Este trabajo, evidentemente, tiene que ir de la mano de una intervención con los que inician los conflictos.



- **Metáfora de la montaña rusa:** es muy útil en trabajo de violencia, peleas y agresiones. Se explica el ciclo de la violencia y su proceso y se facilita el trabajo para su control. Se dice que en una montaña rusa al principio se sube una primera cuesta muy pronunciada arrastrados por una cadena y esa subida se hace despacito. Cuando se llega arriba hay un momento en que de repente se empieza a bajar a toda velocidad y ya no se para hasta llegar al final del recorrido. Pues las peleas funcionan igual. Durante un tiempo hay un intercambio de comentarios, insultos, gestos que van “subiendo” el calor de la confrontación y hay un momento en que las cosas “han subido tanto” que inevitablemente se acaba en una pelea. Si se quiere evitar la pelea habrá que identificar ese momento de subida y parar el coche cuando la situación empieza a subir. Una vez que se empieza a bajar a toda velocidad ya no se puede parar... Se trabaja para ver la pauta de las peleas y se entrena la forma de evitar que se llegue a una escalada que acabe en una agresión.

- 2. Partir de las excepciones.** Todo el mundo es capaz de hacer algo bien, aunque en algunos casos abundan más los fracasos que los éxitos. Esta estrategia tomaría aquellas ocasiones en las que se han hecho bien las cosas, las ampliaría, buscaría explicaciones de cómo fueron posibles, qué se hizo para conseguirlo y por último se propondría aplicar la receta en futuras ocasiones. Si un alumno trae las tareas hechas sólo un día a la semana nos centraríamos en qué pasa ese día, cómo lo hizo, etc. Así nos evitamos la bronca de lo que hizo mal, por qué lo hizo, etcétera.
- 3. Ir por detrás.** Todos los profesionales de la educación corremos el peligro de sabernos la lección y adelantar los resultados para ahorrar tiempo. Si damos nuestras soluciones sin atender al ritmo del alumno o la familia, caemos en el peligro de quedarnos solos en el proceso de cambio... Ir por detrás significa que las respuestas son del alumno y no nuestras: ¿qué vas a hacer para que te dejen en paz? Venir con las tareas hechas. ¿Y cómo vas a lograrlo? Primero apuntaré en la agenda y luego la revisaré en casa. ¿Y cómo vas a conseguir apuntarlo todo? La tendré en la mesa y luego la meteré en la mochila ¿Crees que si haces todo eso lo conseguirás? Creo que sí... Luego se evalúan los resultados y se ajusta la receta del mismo modo.

Figura 1. LA INTERVENCIÓN SISTÉMICA:



Ágora de profesores

Un primer paso para lograr generar cambios es diagnosticar nuestra flexibilidad para abrirnos a nuevas alternativas y modos de trabajar.

- ¿Interpreto que las conductas problemáticas de mis alumnos suelen responder a causas parecidas y utilizo por tanto intervenciones comunes con todos ellos?
- ¿Me creo que siempre es posible el cambio (a mejor) o la experiencia me dice que hay “casos perdidos” en nuestras aulas?
- ¿Alguna vez has conseguido ayudar a un alumno haciendo algo distinto a lo que el sentido de “justicia” o la experiencia te dictaban?
- Antes de poner manos a la obra para solucionar problemas y conflictos ¿te paras a escuchar a todos los implicados? ¿Sabes qué quiere la persona que tienes delante? ¿Tienes claro quién está dispuesto a echar una mano y a implicarse? ¿Buscas aliados?

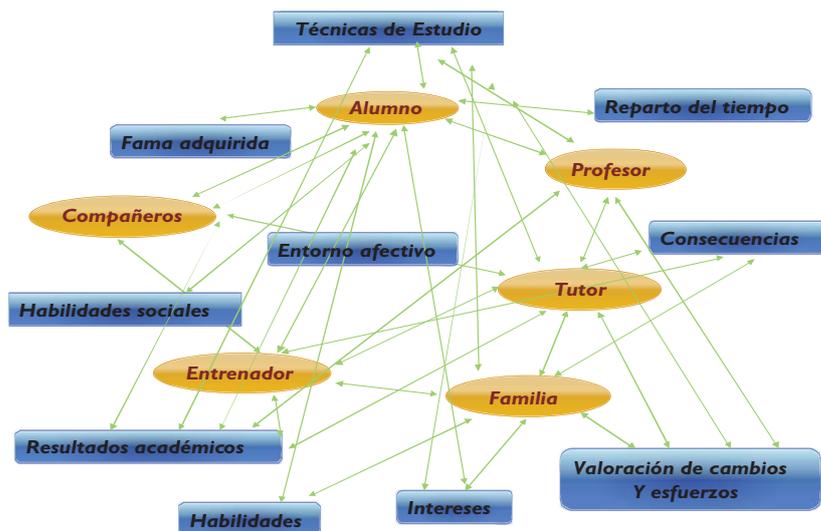
- 4. Las tareas.** El cambio se produce interviniendo en las pautas del problema y generando interacciones y conductas alternativas. Para esto se utilizan tareas basadas en los objetivos generados con el alumno o las familias. La conclusión del trabajo de entrevista tiene que ser siempre un elogio por las mejoras o excepciones y una tarea que ayude a ampliar el cambio.

Tareas hay tantas como personas y objetivos de trabajo y hay que adaptarlas a cada situación, pero de forma genérica podemos nombrar algunas:

- Poner en marcha algún pequeño cambio en la interacción y observar los resultados. Por ejemplo, si hay un enconamiento entre un determinado profe y su alumno se puede prescribir: “cuando tu profe de mate te esté echando la bronca, empieza a cantar en silencio la letra de tu canción favorita, sin que el profesor note que no le haces caso”. En realidad lo que conseguimos es que el alumno no entre en un enfrentamiento con el profesor, lo que hará que nuestro compañero presione menos al alumno y éste a su vez pueda estar más cómodo en clase.
- Simular parte de los objetivos: “prueba esta semana a ver si”.
- Trabajar con la receta de actuación generada por una conversación del tipo “ir por detrás”.
- Generar tareas incompatibles con la conducta problema. Como tus chistes son tan buenos quiero que los apuntes en una libreta para que no se te olviden antes de decirlos en voz alta. Esta tarea, previamente informada a los profesores, consigue que el alumno deje de interrumpir y de ser el centro de atención y además cuando termina de escribir, habitualmente se ha pasado el momento apropiado donde el comentario tendría gracia. Por tanto se reduce la conflictividad.
- Poner en práctica las excepciones.

- 5. Dar publicidad a los cambios.** Es una de las tareas más útiles y reforzantes para el alumno. Partimos de las certezas confirmadas en distintas ocasiones por parte del profesorado y de la familia sobre el com-

Figura 2



Entender la realidad como sistema abre un abanico de intervención mucho más amplio que el “ataque frontal” al alumno.

portamiento disfuncional y la falta de competencia del alumno. Esta pauta de interpretación de la conducta del alumno se va haciendo cada vez más estable con el paso del tiempo. De hecho podemos estar ante cambios que ya se están produciendo y que sin embargo son pasados por alto en la evaluación de las partes implicadas. Este tipo de trabajo busca co-construir una nueva realidad basada en la excepción y lo positivo. Es un trabajo de “marketing”, de vender y hacer visible los cambios efectuados.

Espero que estas aportaciones puedan ser de utilidad aquellos tutores-educadores que estáis comprometidos con la solución real de los diferentes tipos de problemas que nos plantean cada día en la vida escolar de nuestros alumnos y que sigamos comprometidos en el reto de construir una sociedad más justa y de oportunidades para todos desde nuestra profesión de maestros y profesores.

A MODO DE CONCLUSIÓN

1. Si algo funciona, no lo toques y sigue haciéndolo.
2. Si no funciona, deja de hacerlo y busca una alternativa que suponga un cambio.
3. No hagas de tu trabajo algo personal. La gente actúa conforme a la configuración relacional de su sistema, a sus creencias, a sus experiencias pasadas, a sus expectativas, etc. No pienses que necesariamente hay “mala intención” en lo que hacen. Muy probablemente haya un intento de solución ineficaz que se mantiene en el tiempo porque nadie ha sabido acercarle a un cambio. En la medida en que rebajemos la implicación emocional negativa mejoraremos las relaciones, viviremos mejor nuestro trabajo y estaremos facilitando que ese cambio sea más fácil de conseguir.
4. El responsable del cambio no es el tutor o el orientador. Siempre es la persona que tenemos delante. Podemos ayudar en el proceso, pero la decisión y los recursos están ya en la persona.
5. El cambio es siempre posible (e inevitable). Vivamos la intervención como un reto positivo para mejorar las cosas. Siempre se puede hacer algo. Siem-



pre encontraremos a alguien dentro del sistema que quiera trabajar con nosotros y probar a hacer algo diferente.

6. No busquemos los resultados de forma inmediata y no quitemos valor a los pequeños cambios que pueden ser, en muchos casos, el germen de cambios mayores y estables. Hay que ir poco a poco, con humildad pero con optimismo, buscando apoyos en otros muchos, que como tú, buscan aportar su granito de arena para que las cosas mejoren.
7. No tengas miedo de probar cosas diferentes, de pasarlo bien aún cuando los problemas existan y de no hacer caso de los agoreros que se aferran a las soluciones de siempre para problemas que necesitan soluciones nuevas. ■

Para saber más

- BEYBACH, M. (2010). *200 tareas en terapia familiar*. Barcelona: Herder.
- RODRÍGUEZ-ARIAS, J. L. (2007). *Terapia familiar breve*. Madrid: CCS.
- VV.AA. (2005). *Problemas de conducta y resolución de conflictos. Pautas de actuación*. Vigo: Ideas Propias.