

Ramiro J. Álvarez

Acción tutorial y orientación: aceptación, compromiso, valores

**Una propuesta de estilo para la intervención
de tutores y orientadores**



Desclée De Brouwer

Índice

Introducción	13
--------------------	----

PARTE I: PREPARATIVOS PARA LA MARCHA

1. El punto de partida	21
Un vistazo a los clásicos	23
Resumiendo.....	25
Propuestas de trabajo	26
2. Las coordenadas	29
Actitud de guiar.....	29
Mapas para el camino.....	32
Resumiendo.....	33
Propuestas de trabajo	34
3. ¿Y por qué subir la montaña?: valores	37
Una buena pregunta	37
¿Y qué son los valores?.....	38
Espeleología de los valores.....	40
No todo vale.....	43
La escala de medir escalas	46
Resumiendo.....	49
Propuestas de trabajo	49

4. Aceptación	53
Caminos y metas	53
¿Qué es aceptación?	54
Sortear obstáculos	59
¿Y por qué tomarse la molestia?	63
Resumiendo	66
Propuestas de trabajo	67
5. Compromiso	71
La firma vital	71
Topografía del compromiso	73
Comerse un elefante	77
Fijar metas	85
Resumiendo	87
Propuestas de trabajo	87

PARTE II:
EN MARCHA

6. Motivación: Una cuestión de dos	93
El espejo social	93
La espuela de la motivación	95
Anatomía de la motivación	99
Resumiendo	105
Propuestas de trabajo	105
7. Acoger	109
Una definición de “acogida”	109
Condiciones ambientales de acogida	111
Los zapatos del otro	112
Respeto genuino	113
Resumiendo	115
Propuestas de trabajo	116

8. Escuchar	117
El iceberg de la comunicación	117
La escucha empática	118
Escucha empática: Lo que se debe y lo que no se debe hacer	120
El reflejo empático	121
Resumiendo	127
Propuestas de trabajo	127
9. Preguntar	131
Preguntas y más preguntas	131
Abrir y cerrar	132
Preguntas y pronombres	133
Otras consideraciones sobre las preguntas	135
El silencio	137
Resumiendo	138
Propuestas de trabajo	139
10. Motivar	141
Líneas maestras	141
Desventajas de la situación actual	141
Reconocer las desventajas de la situación actual	143
Reconocer las ventajas de cambiar	146
Optimismo para ponerse en marcha	147
Resumiendo	148
Propuestas de trabajo	149
11. Comprometer	151
Los obstáculos también cuentan	151
Concretar el compromiso	153
Resumiendo	156
Propuestas de trabajo	157

12. Vencer las resistencias..... 161

 La inevitable resistencia..... 161

 Indicadores de resistencia..... 162

 Responder a la resistencia..... 163

 Reflejo simple..... 164

 Amplificar el reflejo..... 165

 Reflejo doble..... 165

 Cambiar el foco de atención..... 166

 Resumiendo..... 168

 Propuestas de trabajo..... 168

13. Ejemplos de interacciones..... 169

 El uso de metáforas..... 169

 Ejemplos de entrevistas..... 175

Despedida..... 181

Sugerencias bibliográficas..... 183

Introducción

En mi segundo año de jubilación, echo la vista atrás para contemplar el camino recorrido a través de mis distintas labores docentes: como maestro en una escuela unitaria de la zona rural primero y, más adelante, como profesor de EGB en un colegio ubicado en una villa de cierta entidad para, de ahí, dar el salto a la formación profesional de aquella época y, finalmente, establecerme como orientador en un centro de secundaria.

La trayectoria, ciertamente, no ha sido todo lo brillante que uno hubiera deseado. Reconozco ahora los rodeos innecesarios, las paradas estériles y los tramos más áridos, en los que fue necesario poner un esfuerzo suplementario; pero también, desde luego, la satisfacción de cada etapa completada así como la madurez que sólo el camino en su conjunto –con los pasos felices y los inseguros– otorga.

Desde mi “privilegiado” observatorio actual, considero que a los docentes nos toca enfrentarnos a un importante desafío estando prácticamente inermes: por un lado, se nos encomienda la trascendental función de servir de guía de nuestros alumnos en los años más cruciales para ellos –los de la formación del propio carácter y la elaboración de los primeros borradores de su proyecto vital– pero, por otro, no se nos proporcionan las herramientas precisas para tal función. La tarea del docente se desarrolla en un dilema entre “enseñar” y “educar” y, mientras que para la vertiente didáctica de nuestro trabajo existen excelentes materiales curriculares y tecnológicos, los recursos para la faceta educativa se diluyen en una variedad de iniciativas que van desde el mejor de los voluntarismos hasta las teorías más discutibles.

El profesor es como un guía de montaña que marcha al frente del grupo de excursionistas. Procura ir bien provisto de todo el equipo necesario: GPS, cuerdas, botiquín de emergencia, conservas y una cantimplora llena, tal como se especifica en el manual básico del montañero. Pero, a la hora de la verdad, el problema es que uno de los excursionistas se cansa, el otro tiene miedo de cruzar la pasarela, un tercero se ha torcido el tobillo y otro más dice querer dar la vuelta para ir a ver su serie favorita en la TV del refugio. Aquí no valen las técnicas de marcha y escalada aprendidas en la escuela de montañismo; de lo que se trata, ahora, es de animar a uno, tranquilizar a otro, atender al lesionado y hacerle entender al aburrido que el verdadero espectáculo se divisa desde la cumbre, tras el esfuerzo de la subida, y no en el televisor del refugio para turistas.

Pero para conseguir todo esto se necesita algo más que un programa de excursiones programadas por los distintos senderos de la montaña. Es necesario, en primer lugar, que el guía *valore* adecuadamente la importancia de su trabajo: no es un mero “entretenedor” de excursionistas, sino el referente para que cada uno de ellos pueda alcanzar la cumbre de su montaña transformado en una persona un poco más completa (por haber superado desánimos y temores, afrontado sufrimientos o vencido tendencias negativas); el guía, además, debe *comprometerse* con todos y cada uno de los aspectos de su trabajo (desde el más “heroico” y satisfactorio de desplegar la bandera en la cumbre de la montaña hasta el más prosaico de darle grasa a las botas cada noche para impermeabilizarlas) y, como consecuencia natural, deberá *aceptar* los aspectos menos agradables tanto de su propio trabajo como de los duros caminos que ha de recorrer a diario contando, además, con la falta de colaboración que muchas veces va a encontrar por parte de quienes tiene encomendado llevar hasta la cumbre.

Obrando de esa manera, en lugar de limitarse a “llevar de excursión” a un grupo de excursionistas, el verdadero guía les habrá ayudado a desarrollar un nuevo sentido de sí mismos, una valoración del esfuerzo y una apreciación más rica de la naturaleza.

Aceptación y compromiso basados en una jerarquía clara de valores. Tal es la “novedosa” propuesta de las tendencias psicológicas más actuales, la “ter-

cera generación de psicología cognitivo conductual”. No hay trucos ni atajos; nada de ascensores ni vitaminas contra el cansancio. Para subir hasta la cumbre de la montaña es necesario, ante todo, tener un motivo valioso para hacerlo (el guía necesita tener bien clarificado el suyo para poder ayudar a quienes lo siguen a que determinen los motivos propios), hay que comprometerse con el camino que nos lleve hasta la cima (el guía siempre ayudará a superar los obstáculos, inconvenientes e imprevistos que puedan surgir en el trayecto) y, naturalmente, aceptar el esfuerzo que las inevitables dificultades del camino –irregularidades, desniveles, precipicios...– van a requerir (el guía estará siempre allí, para echar una mano en un paso difícil, consolar tras un traspies y animar a seguir la marcha hasta la meta).

Manuales sobre tecnología didáctica existen muchos; teorizaciones sobre agrupamiento de alumnos, elaboración de materiales, adecuación de horarios, estilos de aprendizaje, etc., los hay de todas las tendencias. Pero, utilizando un símil matemático, si extraemos el máximo común denominador de todos cuantos elementos puedan entrar a formar parte del universo académico, nos encontramos con sólo dos factores básicos: el alumno y el profesor. No el “alumno”, en abstracto, sino cada uno de ellos en concreto, con nombre y apellidos, con su historia personal, familiar y vital, con su carga de dudas y temores, de esperanzas y de interrogaciones. Y lo mismo respecto al profesor: alumno o alumna y profesor o profesora, al pie de la montaña.

Este libro quiere ser un “manual de escalada”; una reflexión básica para guías de jóvenes en la búsqueda de sus propios caminos vitales, en la definición de sus metas y en el desarrollo de sus propios itinerarios vitales. A mi entender, el trabajo más importante de los tutores y orientadores educativos no consiste en enseñarles a sus alumnos a subrayar los conceptos más esenciales de un texto para hacer luego esquemas y resúmenes, ni siquiera en ayudarlos en la elección de materias optativas para definir sus itinerarios formativos –con ser ambas tareas ciertamente importantes–. La función más relevante de un tutor, de una orientadora escolar consiste en acompañar al alumno, a la alumna, en el proceso de clarificación de sus valores personales, en apoyarlos en su compromiso con un camino vital determinado y en mostrarles una actitud de aceptación congruente con los compromisos asumidos.

Los teoremas matemáticos, las épocas históricas, las reglas de concordancia gramatical o el significado de determinado vocablo inglés se rigen por los principios de enseñanza-aprendizaje; forman parte de esa importante función que los docentes tenemos encomendada por la sociedad: enseñar y, en general, su aprendizaje está sometido a las leyes de asociación, repetición y aplicación válidas para adquirir destrezas y conocimientos. Pero los elementos a los que se refiere este libro pertenecen a ese otro ámbito más inconcreto: el de la educación, el de la formación personal, que no se rige exactamente por las leyes típicas del aprendizaje sino que siguen otros principios: el de la impregnación y la “vivenciación”.

Un profesor, una guía, no pueden enseñar valores ni actitudes vitales como si se tratara de una materia más del currículo escolar, meramente elaborando programaciones detalladas en las que incluyan actividades y especifiquen temporalizaciones; para la “siembra” —o, al menos, la propuesta— de actitudes vitales en el ánimo de las chicas y chicos, que desde la inquietud de sus asientos no son aún muy conscientes de sus propias dudas existenciales, lo único que un tutor o un orientador pueden hacer es vivir en función de tales principios, ponerlos de manifiesto en cada uno de los actos de su vida. De esta manera, el alumno, la alumna, podrá asumirlos por una especie de ósmosis existencial una vez comprobada la congruencia personal de quien le hace la propuesta. Por poner un ejemplo, una profesora podría afanarse en incluir en la programación de su materia temas transversales sobre la salud y aprovechar la menor oportunidad que los contenidos de su respectiva asignatura le ofrezcan para incluir cuestiones sobre el asunto. Pero si, a la hora del recreo, se va a la acera de enfrente a fumarse un pitillo, el “valor” —o antivvalor— que está transmitiendo a sus alumnos cada día no tiene mucho que ver con la salud. Los chicos y las chicas puede que memoricen correctamente los contenidos pero, posiblemente, el impacto del modelado vital que están observando anule por completo los objetivos formulados en la programación correspondiente. En el mejor de los casos, los alumnos estarán “aprendiendo” pero no se estarán “educando”.

La función tutorial, en la mayoría de los centros y de los casos, se limita a la realización de una serie de tareas administrativas (control de asistencia,

entrega de boletines de calificaciones) y de intercambio periódico de información (por lo general, quejas) con algunos padres que son convocados reiteradamente al centro educativo debido a los problemas de comportamiento de la chica o el chico correspondiente. El tiempo específico dedicado a funciones tutoriales con el alumnado suele dedicarse a repaso de materias, a charlas-bronca por algún desaguisado individual o colectivo o a disquisiciones sobre temáticas diversas.

Por supuesto que hay tutores excelentes de cuyo quehacer deberíamos impregnarnos todos cuantos nos sentimos comprometidos con la educación de los jóvenes. Y el objetivo de las páginas que siguen es presentar, de la forma más sistemática posible, algunos de los instrumentos y herramientas que tales tutores y orientadores utilizan en su trabajo cotidiano para que puedan ser aprovechados por quien esté dispuesto a emprender el camino.

Las bases teóricas que fundamentan las reflexiones que constituyen este manual se asientan en los enfoques psicológicos más recientes: de la “psicología de aceptación y compromiso” hemos tomado la estructura que da forma al conjunto de ideas que aquí se exponen mientras que la entrevista motivacional nos proporciona la principal herramienta de aplicación al quehacer cotidiano tanto en la función tutorial como en la de orientación de los alumnos.

Pero el objetivo no es presentar un manual más, con ideas novedosas o con la tendencia de moda en el ámbito psicopedagógico; el propósito que late en las líneas de este libro no es otro que el de favorecer la congruencia. Por eso, lo que aquí se ha procurado es, más bien, ofrecer un espacio para la reflexión personal sobre el propio estilo de interacción con los alumnos y ofrecer algunas aplicaciones concretas para la mejora de esa relación tras la oportuna autovaloración constructiva de la propia función educativa.

Parte I

Preparativos para la marcha

1

El punto de partida

Tal vez el vacío más grande que puede experimentar un educador en sus primeros pasos sea la falta de referentes sólidos que le permitan asentar el andamiaje de su labor orientadora y tutorial. Todos recordamos los primeros días al frente de un grupo de alumnos: procurábamos ajustarnos lo mejor posible al estilo de algún antiguo profesor que nos hubiera “marcado” en sentido positivo e intentábamos seguir lo más fielmente posible el guión de algún manual de tutoría –acogida de los alumnos, elección de delegado–.

Y ya era algo; por lo menos, no era necesario reinventar el arte de educar partiendo de cero. Como mínimo, se podía contar con el testigo que cada cual asumía haber recibido de su propio maestro al mismo tiempo que se disponía de una cierta estructura –el manual– que brindaba alguna tranquilidad fundada en la promesa de un cierto orden sistemático a lo largo de las múltiples jornadas que pavimentaban el curso escolar.

Lo malo era que, por lo general, a uno le faltaban tablas para poder considerarse a la altura de su viejo maestro y, por otro lado, los chicos y chicas que nos tocaban en suerte se empeñaban en no ajustarse al perfil de alumno estándar que podría encajar, sin mayores problemas, en el tipo de actividades y tareas programadas en el manual de tutoría.

Los resultados del sociograma aplicado en el aula no nos proporcionaban mucha más información de la que ya teníamos a través de nuestra propia observación directa; las actividades de mejora de lectura comprensiva no arrojaban los resultados esperables y a uno le daba un cierto pudor proponer a aquellas alumnas y alumnos de mirada expectante algunas de las

tarefas –indudablemente interesantes pero que requerían una cierta veteranía– que sugería el manual.

Había días –pocos– en los que todo marchaba sobre ruedas; se podía sentir la conexión con los alumnos. Pero la mayor parte de las jornadas se cerraban con una sensación de vacío e impotencia; de incompetencia, casi; por la sensación de que aún quedaba mucho que aprender para poder llegar a considerarse el tutor de aquel grupo de rapaces, para ser capaz de educar además de enseñar. Sólo la fuerza del entusiasmo inicial, que nunca decaía del todo, lo llevaba a uno a seguir adelante con la búsqueda a través de la lectura de manuales, la asistencia a cursillos y el frecuente recurso al cambio de impresiones con los colegas...

Sin saberlo, uno estaba marchando por el propio camino de la aceptación y el compromiso: aceptación de la propia frustración e incompetencia, de la propia imperfección y de las limitaciones personales; el pesado bagaje que era necesario cargar en la mochila para seguir adelante, de acuerdo con el compromiso adquirido con la propia vocación, con la comunidad que nos confiaba a aquel puñado de jóvenes y con los propios chicos y chicas de ojos expectantes, ansiosos y temerosos de lanzarse a la vida real que, en cada mirada, parecían preguntarle a uno: “¿Por dónde debo caminar?”.

Está claro, el hecho de tener el título de guía no impide que uno se canse también de subir por la montaña. Pero es necesario subir una y otra vez mientras uno decida seguir siendo fiel a su papel de guía.

Luego, poco a poco, iban aflorando los datos reales de los alumnos; los que no cuentan con un apartado concreto en la ficha de registro de la carpeta de tutoría, los que van más allá del nombre y apellidos, teléfono de contacto, número de hermanos y lugar que ocupa entre ellos: padres en trámite de separación, padre o madre casados de nuevo con una pareja que ya tenía otros dos hijos –con lo que al alumno, además del impacto de tener que adaptarse a una nueva figura parental, tenía que hacer frente al reto de los nuevos hermanos sobrevenidos–, algún problema de anorexia, muchos de desmotivación, unas cuantas lágrimas que se quieren guardar en secreto y, al mismo tiempo, mostrar en busca de consuelo, bastante desaliento y, a veces sin palabras, la búsqueda de un consejo.

Y, de todo eso, no decía nada el manual. Pero era real; estaba presente y siempre afloraba en un grupo u otro, un curso o al año siguiente. Y tampoco los alumnos disponían de un manual de instrucciones. La única instrucción de la que disponían era siempre: “¡Habla con tu tutor!”.

Estaba claro que era necesario confeccionar un manual propio para poder ayudar a los alumnos en la redacción del suyo personal; uno que fuera más allá de la “técnicas” y se ocupara de las “esencias” de la educación, de la guía de jóvenes “escaladores”. Una vez más, la aceptación y el compromiso: aceptación de la propia inmadurez como punto de partida y compromiso con la tarea de búsqueda, reflexión, crítica, ensayo, nueva crítica y, la mayor parte de las veces, regreso al punto de partida.

Y, en esta tarea de confección de un manual propio, centrado en las esencias, lo más lógico parecía volver a examinar algunas de las propuestas de los psicólogos y pedagogos ya consagrados.

Un vistazo a los clásicos

¿Todavía se lee a Carl Rogers¹? ¿La gente aún conoce a Viktor Frankl? Me sorprendería que en estos tiempos en los que impera el reciclado alguien se tomara la molestia de leer a los clásicos del estudio del comportamiento humano en lugar de limitarse a engullir apresuradamente unas cuantas píldoras concentradas de esas que ahora se ofrecen bajo marcas alusivas a refinados y novedosos tipos de inteligencia o al último lanzamiento de las escuelas de “psicología instantánea”.

Pues bien, en pocas palabras, Rogers ofrece una teoría magistral sobre las relaciones humanas que él centra en tres principios básicos: Empatía, aceptación incondicional y congruencia. Es cierto que él se refería a la relación terapéutica pero, en realidad, no existe tal cosa como “terapeuta” y “paciente”. ¿Sería muy escandaloso aventurar que tampoco existen “profesores” y

1. ROGERS C.A. *El proceso de convertirse en persona*. 18ª edición. Barcelona. Paidós Ibérica, 2011.

“alumnos” sino tan sólo dos seres humanos, frente a frente? Dos escaladores en el mismo ascenso.

Por su parte, Viktor Frankl² establece una teoría de los valores sobre la que todos deberíamos reflexionar para cuestionarnos los nuestros propios. Para este buscador de sentidos vitales, la clave de la propia existencia debe buscarse en el almacén de los valores personales: valores de creación, valores de vivencia y valores de actitud. Una base teórica y experiencial excelente para quien se proponga hacer de los valores no ya un contenido más a tratar en el tiempo de la tutoría colectiva con sus alumnos sino una vivencia directa sobre la que asentar cada encuentro con el alumno así como el punto de referencia para la solución de los problemas personales.

Además de esos dos sólidos referentes sobre el comportamiento y las relaciones humanas, los enfoques de la Terapia de Aceptación y Compromiso, así denominada por su creador, Steven Hayes³, –y cuyas siglas, TAC, se ajustan muy bien a nuestra propuesta que podríamos denominar “Tutoría de Aceptación y Compromiso”–, aunque no constituyan una teoría ciertamente “clásica” dado el período de tiempo relativamente breve que esta corriente psicológica lleva consolidándose, sí que ofrecen una rica síntesis de puntos de vista filosóficos y científicos que pueden contribuir a que sea más segura nuestra escalada.

Por otro lado, las pautas concretas de la “entrevista motivacional” de Miller y Rollnick⁴ junto con los principios de Rosenberg⁵ sobre “comunicación no violenta” pueden servirnos muy bien de referentes específicos a la hora de

2. FRANKL, Viktor E. (2001) *El hombre en busca de sentido*. 21ª edición. Barcelona. Herder.

3. HAYES, S. C., STROSAHL, K. y WILSON K. G. *Terapia de aceptación y compromiso. Proceso y práctica del cambio consciente (mindfulness)*. Bilbao. Desclée De Brouwer (en prensa).

4. MILLER, W. R., ROLLNICK, S. *Motivational Interviewing*. Nueva York. The Guilford Press, 2002 (2ª edición). Traducción española: *La entrevista motivacional*. Barcelona. Paidós, 1999.

5. ROSENBERG, Marshall B. *Comunicación no violenta*. Barcelona. Urano, 2000.

componer el manual para trazar nuestro camino por la montaña virgen de la acción orientadora y tutorial con las mayores garantías de seguridad.

A cada uno de estos planteamientos le dedicaremos su apartado correspondiente. De momento, vamos a limitarnos a hacer algunas consideraciones generales sobre la importancia de la labor que nos aguarda y la estructura del terreno que tenemos por delante.

Resumiendo

- La práctica orientadora y tutorial debe fundamentarse en cuestiones de “esencia” personal (apertura, franqueza, comprensión, interés) más que en meras técnicas operativas (cuestionarios, tests, dinámicas grupales, etc.). Si la relación con el alumno no se establece sobre una relación personal directa y sincera, la aplicación de cualquier técnica auxiliar corre el riesgo de convertirse en un obstáculo capaz de despersonalizar el encuentro estableciendo un distanciamiento difícil de salvar.
- En la búsqueda de un “estilo tutorial” efectivo, se propone como punto de partida el compromiso con la propia función tutorial y orientadora y la aceptación de todos los retos que tal función conlleva (perfeccionamiento constante, aceptación de los propios errores) fundamentados en una clarificación de valores personales y profesionales que se traduzca en una actitud de empatía y aceptación del alumno y de congruencia respecto al propio contenido de la interacción, vehiculado a través de un estilo de comunicación respetuoso y motivador.