

# TUTORÍA ESTRATÉGICA

Entrevista y Solución de Problemas

Carlos Pérez Lara  
Doris Lara Malca



FONDO EDITORIAL  
Universidad César Vallejo



# TUTORÍA ESTRATÉGICA

Entrevista y Solución de Problemas



FONDO EDITORIAL  
Universidad César Vallejo

## **TUTORÍA ESTRATÉGICA**

Entrevista y solución de problemas

©Universidad César Vallejo, 2023

### **Autores:**

Carlos Pérez Lara

Doris Lara Malca

### **Edición y diseño:**

Universidad César Vallejo SAC

Av. Alfredo Mendiola 6232, Panamericana Norte, Los Olivos

Lima, Perú

Primera edición digital, diciembre de 2023

Libro electrónico disponible en <https://hdl.handle.net/20.500.12692/130920>

Hecho el Depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2023-12913

ISBN: 978-612-5114-26-6

DOI: <https://doi.org/10.18050/tutoestrategias>

Los manuscritos que conforman este libro fueron seleccionados a través de un proceso de evaluación de doble pares ciegos.

Todos los derechos reservados. La reproducción parcial o total de esta obra en cualquier tipo de soporte está prohibida sin la autorización expresa de los editores.

# TUTORÍA ESTRATÉGICA

Entrevista y Solución de Problemas

Carlos Pérez Lara  
Doris Lara Malca



FONDO EDITORIAL  
Universidad César Vallejo



# CONTENIDO

<b>Capítulo 1.</b>	<b>8</b>
Tutoría en la actualidad	
<b>Capítulo 2.</b>	<b>15</b>
Estructura y manejo de entrevista individual	
<b>Capítulo 3.</b>	<b>23</b>
Herramientas para facilitar la tutoría	
<b>Capítulo 4.</b>	<b>27</b>
Estrategias de solución de problemas centradas en el problema	
<b>Capítulo 5.</b>	<b>37</b>
Estrategias de solución de problemas centradas en la solución	
<b>Bibliografía</b>	<b>47</b>

## **CAPÍTULO 1**

# **TUTORÍA EN LA ACTUALIDAD**



La tutoría es el conjunto de acciones y actividades desarrollado por el tutor o la tutora con el alumnado, sus familias y los profesores que imparten docencia a un mismo grupo de estudiantes. La tutoría es una modalidad de la orientación educativa donde el principal objetivo es el desarrollo integral del alumno; es decir, busca que el estudiante tutorado se desarrolle de forma saludable en las áreas académica, personal, social y familiar.

En el proceso educativo, la tutoría es una competencia de servicio docente, permanente, que se orienta a favorecer el desarrollo integral humano de los alumnos, en inteligencia, aptitudes, sentimientos, voluntad, moral, capacidad física y artística, y, de acuerdo con las indicaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el desarrollo de las habilidades para la vida.

La función tutorial es una actividad orientadora. Con base en Goldstein, la tutoría se entiende de la siguiente manera:

- **Acompañamiento permanente:** acompañamiento continuo y orientado a potenciar una educación personalizada, teniendo en cuenta la diversidad, las necesidades y los intereses de cada alumno tutorado dentro y fuera del aula.
- **Función orientadora:** favorece la adquisición de aprendizajes funcionales conectados con el entorno, de modo que la educación sea una «educación para la vida».
- **Servicio educativo:** la tutoría se desarrolla en un contexto estructurado y supervisado, para lo cual se tiene un horario determinado, un ambiente de funcionamiento y el apoyo del recurso humano.
- **Estrategia pedagógica:** es la estrategia que brinda cada docente tutor a sus estudiantes tutorados, con el fin de apoyarlos y orientarlos en su proceso de formación integral, así como estimular el desarrollo de habilidades para desenvolverse de manera óptima en su medio. Por tanto, está dirigida a potenciar las capacidades y manejar las debilidades de los estudiantes tutorados surgidos en los procesos de aprendizaje académico o vivencial.

## 1.1. La acción tutorial

La acción tutorial implica una serie de funciones y acciones orientadas a la atención de las necesidades educativas y al fortalecimiento de capacidades que permiten el desarrollo integral del alumno tutorado. Para ello, cuenta con dos grandes líneas de acción:

### **a) El desarrollo humano**

Esta línea de acción busca desarrollar y potencializar las capacidades humanas de los estudiantes de manera productiva, atendiendo sus necesidades fundamentales de bienestar, tales como salud, nutrición y asistencia social, y sus necesidades existenciales; además, los apoya en la construcción y el desarrollo de su identidad personal, favoreciendo así el proceso de individualización y consolidación de su autonomía, así como su aceptación de sí mismo y de los demás. Hace posible el progreso material y espiritual, que plasman en la elaboración de su proyecto de vida.

### **b) El apoyo y refuerzo pedagógico**

Esta línea de acción optimiza el rendimiento escolar de los alumnos. Parte de la observación y la atención de la evolución de cada alumno, en las distintas áreas del currículo, y, sobre todo, a sus necesidades educativas (problemas de aprendizaje, situaciones de desigualdad o inequidad), facilitándoles estrategias, acciones y recursos que les permitan potenciar sus capacidades de aprendizaje. Desarrolla habilidades, actitudes y valores para afrontar con éxito las exigencias académicas y vivenciales.

## **1.2. Principios de tutoría**

Un desarrollo coherente y realista de esta dimensión de la educación se basa en los principios que sustentan y enmarcan el trabajo de docentes, tutores y orientadores. Surge de una concepción de una educación basada en el pleno desarrollo armónico de todas las capacidades de la persona.

En la orientación educativa, se toma en consideración el contexto, se previenen situaciones de riesgos, se favorece el desarrollo integral de los alumnos, y su acción sobrepasa el ámbito educativo de la escuela. Para ello, es recomendable tener en cuenta estos principios:

### **a) Principio de prevención**

La prevención en el campo educativo implica anticiparse a la aparición de situaciones o problemas que pueden obstaculizar el adecuado desarrollo de una personalidad sana e íntegra. Para llevar a la práctica este principio se debe considerar lo siguiente:

- Poseer un conocimiento inicial de los alumnos que permita detectar tempranamente las situaciones de riesgo.
- Prestar atención a la adaptación del alumno en sus diferentes etapas de formación, donde cada una de ellas origina situaciones de crisis que el tutor debe atender.

- Conocer el entorno social del alumno, prestando particular importancia a la relación familia-escuela y escuela-comunidad, para la intervención oportuna en cualquiera de estos ámbitos.

#### **b) Principio de personalización**

La personalización es el proceso de mejoramiento deliberado para ser mejor persona, mediante la adquisición de conocimientos, el desarrollo de actitudes y la promoción de valores. Para personalizar se requiere lo siguiente:

- Conocer al alumno, identificando sus capacidades, aspiraciones, conocimientos previos, estilos de aprendizaje, intereses y motivaciones, para su adecuada orientación.

- Adecuar la tutoría a las características individuales de cada alumno (individualización).

- Acompañar a los alumnos tutorados permanentemente, a lo largo de su formación, orientándoles en estrategias que les permitan analizar y resolver sus problemas académicos, personales y sociales.

#### **c) Principio de realidad social**

Para lograr el desarrollo integral del estudiante tutorado, la tutoría no solo debe dirigirse al alumno, también debe actuar en el contexto escolar y social en el que está inserto, teniendo en cuenta el medio social circundante. Para ello, se debe buscar la cooperación con otras instituciones que ejerzan algún tipo de influencia sobre ellos. Esto supone lo siguiente:

- Lograr que el tutorado reconozca la existencia de factores sociales y culturales que obstaculizan su crecimiento armónico, a fin de generar una actitud crítica frente a ellas.

- Trascender las limitaciones y buscar el apoyo de instituciones que le permitan superar las limitaciones.

### **1.3. El tutor: funciones y características**

El profesional que desempeña el rol de tutor puede ser un docente o un psicólogo especializado, que posea un rol de primera importancia en la implantación de la tutoría, puesto que tiene la responsabilidad de realizar el acompañamiento de un grupo específico de estudiantes. En ese sentido, la elección del tutor debe realizarse con especial cuidado y responder a criterios pedagógicos, tomando en cuenta a aquellos profesionales con más cercanía al perfil ideal de tutor.

El tutor tiene claro que su acción debe estar orientada a acompañar al tutorado en su desarrollo integral, proceso que le permita:

- La toma de conciencia progresiva sobre sus capacidades personales y potencial creativo
- La toma de decisiones acertadas y con responsabilidad para el logro de sus metas
- La búsqueda y el logro constante de su desarrollo personal, familiar y social
- El fortalecimiento de sus habilidades sociales y de automotivación
- La materialización del pensamiento en acciones concretas que contribuyan al logro del éxito
- Respetar la autonomía personal del alumno tutorado
- Adaptación de la persona al medio físico y social en el cual le corresponde desenvolverse

### **1.3.1. Funciones del tutor**

Las funciones del tutor se desarrollan según a quienes dirige la atención:

#### **a) Con los grupos de estudiantes**

Realizar el seguimiento del proceso de desarrollo de los estudiantes con el objeto de articular las respuestas educativas pertinentes. Para ello, el tutor debe hacer lo siguiente:

- Planificar, desarrollar y evaluar las actividades de tutoría grupal.
- Facilitar la integración de los estudiantes en su grupo-clase y en el conjunto de la dinámica dentro del aula y con la institución educativa.
- Contribuir a la consolidación de la identidad y autonomía de cada alumno.
- Conocer las aptitudes, las habilidades, los intereses y las motivaciones de cada estudiante para orientar su toma de decisiones sobre su futuro vocacional
- Facilitar el autodescubrimiento y autodesarrollo de las potencialidades, habilidades y destrezas de los alumnos tutorados.
- Promover la adquisición de estilos de vida saludable en los estudiantes.

- Promover actitudes de solidaridad y participación social en los estudiantes.
- Favorecer que el estudiante valore su cultura y reflexione sobre temas de actualización.
- Contribuir al establecimiento de relaciones democráticas y armónicas, en el marco del respeto a las normas de convivencias.
- Detectar e intervenir eventuales conflictos individuales o dentro del grupo que pudieran surgir en el aula.
- Coordinar con las autoridades de la institución y con los padres de familia la derivación del estudiante a un profesional especializado si su problemática lo requiere.
- Comunicar a las autoridades de la institución ante situaciones que vulneren los derechos del estudiante para que tomen medidas necesarias que garanticen el respeto y el cumplimiento de los derechos de los estudiantes.

#### **b) Con los padres de familia**

Contribuye al establecimiento de las relaciones fluidas con los padres, para facilitar acciones coordinadas, a fin de fortalecer la labor tutorial. Para ello, el tutor también debe realizar lo siguiente:

- Promover el intercambio de información con los padres para optimizar el acompañamiento del alumno.
- Comprometer a los padres en actividades de apoyo a sus hijos, orientándolos para que puedan llevarlas a cabo.
- Contribuir en la formación de los padres en los aspectos relacionados con la orientación de sus hijos.

#### **c) Con los profesores**

Mantener contacto y comunicación constante con todos los profesores y auxiliares de educación, que trabajen con los alumnos tutorados de la sección a cargo, con el fin de compartir información sobre el desarrollo de los mismos y coordinar las acciones necesarias, tales como:

- Apoyar y orientar a los profesores en su trabajo directo con los alumnos.
- Promover la mejora continua de las relaciones entre profesores y alumnos.

- Ser mediador, con conocimiento de causa, en posibles situaciones de conflicto entre alumnos y docentes.

### 1.3.2. Características del tutor que permiten lograr el desarrollo integral del alumno

A continuación, presentamos una síntesis sobre las características que deben poseer los tutores:

- **Saber escuchar, entender y atender.** Estas son las cualidades principales que debe tener el tutor, ya que se constituyen en los principales elementos desencadenantes para la motivación y la confianza del estudiante con la guía del tutor. Por su parte, el tutor debe ser consciente de que alguna deficiencia en la capacidad de escuchar, entender y atender a los planteamientos del alumno puede ocasionar problemas de comprensión que conlleven a sugerir la existencia de un curso de acción poco conveniente que conduzca en sí mismo a la obtención de un resultado poco productivo.

- **Ofrecer disponibilidad.** El alumno puede acceder a la orientación requerida en el momento preciso; de esa manera, con el engranaje de sus propios recursos, estos se constituyen en instrumentos para enfrentar la situación que así lo demande. Recordemos que la función de la tutoría es el desarrollo integral del estudiante, y el tutor es el acompañante y guía en este proceso.

- **Saber hacer su trabajo.** En definitiva, trabajar es un problema presente, bien delimitado y con un objetivo a la vista suficientemente atractivo y realista, para que el alumno se motive, enfrente y logre superar el problema.

- **Ser competente.** Requiere un conocimiento del entorno real del alumno. Siendo este el preciso momento en que el tutor debe manifestar su discernimiento, procedimiento y actitudes en la adecuada orientación del estudiante, a fin de que este se encuentre apto para la resolución de problemas.

- **Tener buen ánimo y una actitud mental positiva.** En definitiva, un tutor es un líder y, como tal, debe tener tres atributos principales: habilidad, conocimiento y servir de ejemplo. Un tutor es una persona que se convierte cada vez más en la persona que quiere ser, se siente cómodo consigo mismo, tiene sus sueños, sus objetivos y sus valores que los afana diariamente como parte de su identidad personal.

- **Tener una metodología de trabajo precisa.** Permite alcanzar una visión clara del problema planteado por el alumno, así como las diversas opciones posibles que podrían constituir trayectorias de acción para potenciar el poder creativo, la autonomía y la toma de decisiones conscientes con el propósito de lograr las metas establecidas.

## **CAPÍTULO 2**

# **ESTRUCTURA Y MANEJO DE LA ENTREVISTA INDIVIDUAL**

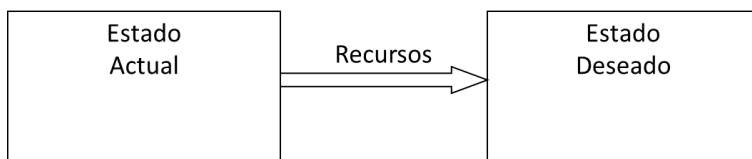
En los últimos años, la actividad tutorial está demandando profesionales capaces de fomentar habilidades blandas que estén preparados para orientar en la resolución de problemas, una de las principales habilidades básicas para la vida según la OMS. Por esta razón, la tutoría ha ido evolucionando e integrando diversas estrategias, entre las que destacan la programación neurolingüística, el coaching y las técnicas de solución de problemas.

La programación neurolingüística le ofrece al tutor una metodología eficiente para promover el cambio positivo en los alumnos. Se caracteriza por su aplicación rápida y centrada en un tema de interés o motivo de consulta.

El modelo en el que se sustenta este proceso de cambio positivo es el desarrollado por Robert Dilts denominado Modelo de Cambio 1, el cual se observa en la figura 1:

### Figura 1

*Modelo de Cambio 1*



En este modelo, podemos identificar tres aspectos:

- **Estado actual:** alude a la situación presente del alumno, es decir que en este estado actual existe un problema que genera malestar y que el alumno desea cambiar.
- **Recursos:** hace referencia a identificar los recursos internos (personales) y externos (como otras personas o situaciones) que le permitan alcanzar lo deseado. Puede ser material, emocional, oportunidades, etc.
- **Estado deseado:** se refiere a conocer exactamente cuál es el objetivo que se desea alcanzar.

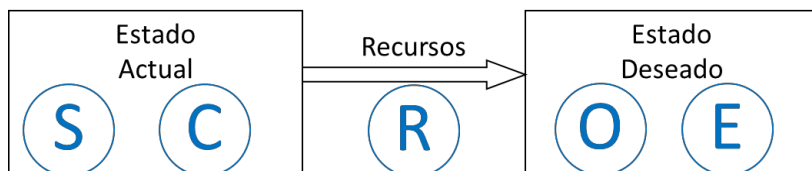
Este modelo nos indica que el cambio es posible cuando la persona identifica su estado actual (el problema o las limitaciones). Desde allí identifica y hace uso de los recursos necesarios (recursos internos y externos), solo entonces puede acceder al estado deseado (solución del problema). Dicho en palabras más simples, si tienes un problema, le debes sumar los recursos necesarios, entonces solucionas el problema.



Posteriormente, Robert Dilts acuñó un segundo modelo llamado Score (o Scoer), el cual va dentro del Modelo de Cambio 1:

**Figura 2**

*Modelo Scoer insertado en el Modelo de Cambio 1*



El Modelo Scoer nos indica qué y en qué orden debemos evaluar:

- **Síntomas (S):** el primer paso es evaluar cómo se manifiesta un problema y qué consecuencias ocasiona el problema.
- **Causas (C):** el segundo paso es conocer las causas del problema, o la teorización del problema, es decir, por qué cree que se da este problema.
- **Objetivos (O):** el tercer paso es determinar los objetivos que desea alcanzar el alumno, los cuales deben estar bien formados.
- **Efectos (E):** el cuarto paso es evaluar los efectos de conseguir los objetivos deseados, determinar cuáles son los efectos positivos para el alumno.
- **Recursos (R):** el quinto paso es identificar los recursos con los que se cuenta y que pueden ayudar a conseguir el objetivo deseado.

En la primera sesión es importante identificar estos aspectos para poder planificar, junto con el alumno, la secuencia de acciones que lo lleven a la consecución de sus objetivos.

A continuación, explicaremos en mayor detalle el Modelo Scoer y señalaremos qué recursos puedes emplear:

## 2.1. Estado actual

**a) Síntoma (S):** cuando el alumno o el padre de familiar solicita ayuda para solucionar un problema, lo primero que mencionan es el síntoma, es decir, refieren qué conducta es la que les está causando malestar y qué consecuencias emocionales les está generando.

**Importante:** en este punto, el tutor debe identificar si la persona que pide ayuda es un requirente o es un ejecutante.

Un requirente es la persona que pide ayuda para que otro cambie. Por ejemplo, cuando un padre de familia pide ayuda para que su hijo llegue más temprano a casa o cuando un alumno pide ayuda para que su madre sea más comprensiva. Como se podrá apreciar, en estos ejemplos quien debe «cambiar» ni siquiera está presente durante la entrevista; a estas personas se les llama requirentes.

Un ejecutante es la persona que pide ayuda para cambiar algo en él/ella misma. La persona es consciente de que no está satisfecha con su desempeño actual y pide ayuda para mejorar. Por ejemplo, el alumno que pide ayuda para mejorar su rendimiento académico o el padre de familia que pide ayuda para ser más tolerante.

Veamos un caso:

**Tutor:** ¿Dime en qué te puedo ayudar? *(Esta pregunta inicia la sesión de tutoría, su formulación es abierta y, según la mentalidad del alumno, puede invitar a hablar de un problema —estado actual— o de un objetivo deseado—estado deseado—).*

**Alumno:** Lo que pasa es que no me siento bien en casa. Mis padres suelen discutir, y eso me fastidia. Me gustaría que ya no discutan tanto. *(Hasta este punto, el alumno es un requirente; es difícil cambiar a alguien que ni siquiera está presente en ese momento en la entrevista, por esa razón le formulamos la siguiente pregunta).*

**Tutor:** Según lo que me dices, tus padres discuten, y eso a ti te fastidia. Frente a esto, ¿en qué piensas que te puedo ayudar? *(Esta pregunta revela la «demanda» de ayuda del alumno; por lo general, de requirente pasa a ser ejecutante. Desde ese momento el alumno es responsable del cambio).*

**Alumno:** Me gustaría que dejaran de discutir. Por lo general, son dos razones por las que discuten: una es el dinero, y la otra, mis bajas notas; así es que creo que, subiendo mis notas, puedo ayudar a que dejen de discutir, aunque sea un poco. *(Ahora, el alumno es un ejecutante, puesto que los cambios estarán bajo su control y actuar).*

**Tutor:** Entonces, por lo que me dices, puedo entender que tu deseas mejorar tus calificaciones para que, de ese modo, tus padres discutan menos. ¿Es eso correcto? *(Hemos aplicado parafraseo, es decir, le devolvemos lo que hasta ahora nos ha dicho utilizando sus propias palabras, pero dándole un sentido).*

**Alumno:** Sí, eso es. *(El alumno, al aceptar el parafraseo, siente que «alguien le entiende», y esto lo motiva a realizar cambios en su conducta)*

**Tutor:** Muy bien. Entonces, ahora con esto más claro, dime ¿en qué te puedo ayudar con tus calificaciones? Cuéntame qué es lo que pasa con tus notas. *(Hemos vuelto a formular la pregunta inicial, pero ahora con la situación más clara y centrada).*

**Alumno:** Tengo problemas con el curso de Matemática. Mis notas desde inicio de año son bajas; es el único curso que tengo problemas, no sé cómo hacer para aprobar

Hasta aquí hemos identificado el síntoma, a continuación pasamos a buscar las causas.

**b) Causas (C):** son aquellas situaciones o condiciones en las que las personas creen que producen el problema; estas pueden ser reales o solo interpretaciones. Es importante conocerlas para identificar alguna conducta que debe modificarse.

Continuando con el caso, veamos lo siguiente:

**Tutor:** ¿Y a qué crees que se debe que tengas problemas con las matemáticas en este año?

**Alumno:** Nunca me han gustado las matemáticas, y este año menos. En clases me pierdo, y cuando dejan las tareas, siento que no puedo y mejor las dejo para después, y al final no las presento. Creo que eso baja mucho mis notas. Después el profesor llama a mis padres y, pues, ahí vienen los gritos y todo eso.

**Tutor:** Entonces, podemos decir que las causas son tres: primero, que no te gustan mucho que digamos las matemáticas; la segunda es que prestas poca atención en clase; y una tercera causa es que no revisas ni realizas los ejercicios. ¿Es esto correcto? *(Parfraseo de las causas).*

**Alumno:** Sí, es que realmente no le presto mucha dedicación.

El conocer las causas servirá más adelante como «palanca para motivar el cambio». Una vez conocidas las causas pasamos a revisar los objetivos y los efectos del estado deseado.

## 2.2. Estado deseado

a) **Objetivo (O):** es lo que el alumno desea conseguir. Debe tener estas cualidades:

- **Ser específico y positivo:** debe describir lo que el alumno sí desea conseguir.
- **Medible:** el alumno debe tener una idea clara de las señales que le indiquen que está consiguiendo su objetivo; estas señales deben ser visuales, auditivas y emocionales.
- **Iniciado y mantenido por el alumno:** el alumno es el único que, con sus acciones, va a lograr el cambio.
- **Realista:** debe estar dentro de lo alcanzable por el alumno.
- **Ecológico:** el conseguir el objetivo es bueno para él y para los que lo rodean.

Cada una de estas características debe ser revisada al momento de establecer el objetivo.

Continuemos con el ejemplo:

**Tutor:** Bien, ahora frente a esto que me estás contando, ¿qué es lo que exactamente deseas conseguir? *(Con esta pregunta iniciamos la búsqueda del objetivo).*

**Alumno:** Bueno, me gustaría mejorar mis notas en el curso de Matemática.

**Tutor:** Correcto, pero me gustaría que seas más específico todavía; por ejemplo, dime ¿qué es mejorar?, ¿a cuánto te refieres? Quiero que me hagas una imagen tuya de lo que deseas.

**Alumno:** Bueno, me gustaría aprobar este año Matemática con un 13; es difícil, pero creo que matemáticamente puedo hacerlo.

**Tener en cuenta:**

Lo que el alumno menciona es:

- **Específico:** la calificación que desea específicamente es un 13.
- **En positivo:** es lo que sí quiere lograr.
- **Iniciado y mantenido por el alumno:** de él depende obtener esa calificación.
- **Alcanzable:** un 13 es una calificación que es alcanzable con dedicación y recursos.

**Tutor:** Correcto. Y cuando logres aprobar el curso de Matemática con 13, ¿esto le causará problemas a alguien o a ti mismo, en alguna forma?; es decir, ¿alguien se puede ver afectado con esto? (Al decirle «cuando logres esto», le estamos enviando el mensaje de que sí puede lograrlo).

**Alumno:** Afectado no, solo yo y para bien, y de paso mis padres ya no pelarán tanto. (Hemos verificado que el objetivo es ecológico, es decir, no afecta a nadie el conseguirlo. Tengamos en cuenta que, cuando el objetivo afecta a alguien cercano al alumno, sin darse cuenta, este va a sabotearse a sí mismo con el fin de no «lastimar a esa persona»).

Ahora que tenemos un objetivo bien formado, pasamos a revisar los efectos; estos efectos pueden ser empleados en la técnica llamada Sistemas Propulsores de Bandler.

**b) Efectos (E):** el revisar los efectos de los objetivos nos permite ampliar el deseo de moverse hacia el cambio (*motivarse*). Esto lo hacemos revisando cuáles son los aspectos positivos de conseguir el objetivo a nivel personal, familiar y social.

Continuando con el ejemplo:

**Tutor:** Muy bien, cuando consigas aprobar con 13 el curso de Matemática, ¿qué de positivo te traerá eso en tu vida? (Esta pregunta puede parecer extraña e incluso mal formada; sin embargo, está elaborada así por las siguientes razones: la frase «te traerá» reforzará en el alumno que lo positivo es para él mismo; y «en tu vida» le hará recordar que lo positivo se insertará directamente dentro de su historia personal).

**Alumno:** Bueno (esbozando una sonrisa), sentiré que puedo hacer muchas cosas. Me sentiré bien conmigo mismo, ya no seré causa de peleas.

**Tutor:** ¿Realmente quieres conseguir todo esto, que es bueno, cuando consigas tu objetivo de aprobar con 13? (Elevar la voz al decir «todo esto» para aumentar su atención; es importante afirmar «cuando consigas», pues da al alumno la sensación de que puede hacerlo y que su tutor también cree que puede hacerlo. Esto es llamado efecto Pígmalión).

**Alumno:** Sí, sí quiero.

**Tutor:** Estoy seguro de que puedes hacerlo y te voy a acompañar en esto hasta que lo consigas, ¿estás de acuerdo? (Predispone al tutor al efecto Pígmalión).

Una vez revisado el estado deseado pasamos a revisar los recursos.

## 2.3. Recursos

**a) Recursos (R):** son aquellos elementos propios del alumno y de su entorno que le ayudarán a conseguir sus objetivos. Aquí también se incluyen las técnicas y las herramientas que aporte el tutor para ayudarle a superar algún conflicto o problema.

Continuando con el ejemplo:

**Tutor:** Muy bien, ahora tenemos que conocer con qué recursos contamos para alcanzar tu objetivo de aprobar el curso con 13. Dime ¿con qué cuentas tú para ayudarte a conseguir el aprobar con promedio 13? Por ejemplo, puede ser tiempo, empeño; en fin, lo que te des cuenta que posees que te va a ayudar a conseguir tu objetivo.

**Alumno:** Bueno, no trabajo, entonces tengo tiempo; también soy perseverante, lo que me propongo lo consigo. Creo que le puedo dedicar un poco más de tiempo a mis tareas y a la clase.

**Tutor:** Eso es bueno, bien. ¿Con quiénes crees que puedes contar para conseguir tu objetivo?, es decir, qué personas crees que te pueden ayudar y cómo lo harían.

**Alumno:** Bueno, está Manuel, un amigo del salón; él siempre me ayuda y se ofrece a enseñarme, pero lo dejo para después. También creo que puedo contar con el profesor, es serio, pero veo que siempre está dispuesto a ayudar. Creo que él también me podría explicar si se lo pido.

**Tutor:** Muy bien. Ahora que ya conocemos los recursos, necesitamos tener en claro cómo estos recursos nos ayudarán y cuáles son los pasos que tienes que dar. Reflexiona y dime ¿qué es lo primero que tienes que hacer, con qué recursos cuentas y cuándo lo harás?

**Alumno:** Bueno, lo primero que tengo que hacer es un trabajo para la semana que viene; ahí me puede ayudar Manuel, le pediré que me enseñe, y la fecha de entrega es el lunes que viene.

**Tutor:** ¡Muy bien! Ya tenemos claro el primer paso; entonces, manos a la obra, te espero el martes para que me cuentes cómo te ha ido y veamos las siguientes acciones a seguir.

## **CAPÍTULO 3**

# **HERRAMIENTAS PARA FACILITAR LA TUTORÍA**

### 3.1. Explorar el estado actual: Rueda de la Vida<sup>1</sup>

La Rueda de la Vida es una herramienta sencilla que puedes aplicar el primer día de clases de tutoría; esta puede brindarte un panorama general de la situación de cada uno de tus alumnos.

#### a) Guía de aplicación

Se le entrega a cada uno de los alumnos una hoja Rueda de la Vida y se le pide que puntúe su nivel de satisfacción en cada una de las 8 áreas, con un valor que va del 1 al 10, donde 1 significa «Nada satisfecho», y 10, «Muy satisfecho». El tutor brinda algunas instrucciones, pero, antes, debe asegurarse de que todos los alumnos tengan en sus manos la hoja:

#### Instrucciones del tutor para los alumnos

Se les ha entregado una hoja como esta (*mostrándoles una hoja a los alumnos*) titulada «Rueda de la Vida». Primero, llenen sus nombre y apellidos, y la fecha del día de hoy. Lo que van a hacer es puntuar su nivel de satisfacción en cada una de las 8 áreas que se presentan, donde 1 significa «Nada satisfecho», y 10, «Muy satisfecho».

Para valorar cada área, reflexionen sobre las siguientes preguntas que les voy a hacer. Primero, ubíquense en la primera fila, llamada «Entorno físico», y así continuamos con las demás filas:

**Entorno físico:** ¿Te gusta lo que te rodea? ¿Estás cómodo en tu casa? ¿Tienes todo lo que quieres tener?

**Desarrollo académico:** ¿Qué opinas de tu avance en el colegio/la universidad? ¿Proteges tus notas? ¿Estás rindiendo como quieres? ¿Estás avanzando o te sientes atascado?

**Familia y amistades:** ¿Eres feliz con tu familia? ¿Necesitas cambiar hábitos? ¿Te sientes querido? ¿Te comunicas bien con los tuyos? ¿Estás satisfecho con tus amistades? ¿Te sientes unido a tus amigos? ¿Sientes que tienes amigos en quien confiar?

**Pareja y amor:** ¿Eres feliz con tu pareja? ¿Te gustaría aprender a decir «no» algunas veces? ¿Estás enamorado(a) de alguien?

---

<sup>1</sup> Descarga la Rueda de la Vida en formato Word en el siguiente enlace Google Drive: <https://bit.ly/3BkZUwf>.



**Ocio:** ¿Tienes aficiones? ¿Las disfrutas? ¿Tienes tiempo para relajarte? ¿Te gustaría compartir tus aficiones con más personas?

**Salud:** ¿Qué tal estás de salud? ¿Tienes hábitos que te mantienen en buena forma? ¿Te preocupa tu salud? ¿Te sientes bien? ¿Qué tal es tu nivel de energía? ¿Intentas introducir hábitos saludables, pero no lo consigues?

**Dinero:** ¿Los ingresos económicos de tu casa satisfacen todas las necesidades?

**Desarrollo personal:** ¿Sientes que avanzas en lo personal? ¿Te sientes a gusto o contento contigo mismo?

Asegúrense de puntuar todas y cada una de las áreas.

Al finalizar, el tutor debe recoger todas las hojas. SOLO el tutor debe calificar las hojas de cada alumno.

#### **b) Cómo calificar e interpretar la Rueda de la Vida:**

Traslada los puntajes que marcaron los alumnos a la rueda. Los puntajes más bajos son las áreas donde el alumno presenta mayores problemas y necesita apoyo del tutor con mayor prioridad.

### **3.2. Explorando mis recursos: FODA Personal para Conseguir mis Objetivos<sup>2</sup>**

Una de las herramientas más útiles y que nos permiten alcanzar las metas es conocer los recursos con los que contamos; estos los podemos «conocer» mediante el FODA Personal para Conseguir mis Objetivos.

#### **Instrucciones del tutor para los alumnos**

El conocer con qué recursos contamos nos permite hacer un uso eficiente de ellos y alcanzar las metas que tengamos. Para conocer tus recursos, vas a completar con la mayor sinceridad el siguiente cuadro llamado FODA Personal para Conseguir mis Objetivos (*entregar a cada alumno una copia del cuadro de FODA Personal*). Completa este cuadro con aquellas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden influir en la obtención de tu objetivo.

---

<sup>2</sup> Descarga el FODA en formato Word desde el siguiente enlace:  
<https://bit.ly/3bfNtXM>.

Ubiquémonos en el primer casillero, luego, en el de abajo, y así sucesivamente.

**Fortalezas:** son tus recursos personales, que te ayudan a conseguir tu objetivo. Por ejemplo, tu perseverancia, tu tiempo libre, etc., son tus propios recursos. Les daré un par de minutos para que completen esta parte.

**Oportunidades:** son aquellas situaciones a tu alrededor que te pueden ayudar a conseguir tu objetivo. Por ejemplo, los amigos que te apoyan, tus familiares dispuestos a apoyarte con medios económicos, etc. Les daré un par de minutos para que completen esta parte.

**Debilidades:** son aquellas características tuyas que necesitan mejorar y que ponen en riesgo el que puedas conseguir tu objetivo. Por ejemplo, si tu objetivo es levantarte a correr en la mañana, pero a ti te gusta dormir hasta tarde, el hábito de dormir hasta tarde es una debilidad. Cuando encuentres una debilidad, debes pensar en una forma de combatirla; por ejemplo, podría ser empezar a acostarte más temprano. Les daré un par de minutos para que completen esta parte.

**Amenazas:** son aquellas situaciones a tu alrededor que te pueden impedir conseguir tu objetivo. Por ejemplo, si tu objetivo es bajar de peso y a tus amigos les gusta comer mucho cuando salen, pues el que tus amigos coman mucho cuando salen se convierte en una amenaza para tus objetivos. Les daré un par de minutos para que completen esta parte.

El tutor debe hacer un análisis por cada alumno y emplear este documento antes y durante la entrevista individual.

## **CAPÍTULO 4**

# **ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS CENTRADAS EN EL PROBLEMA**

Como tutor, uno debe estar preparado para brindar estrategias que permitan a nuestros alumnos —y en buena parte también a padres de familia— conseguir objetivos positivos. En el capítulo anterior, habíamos identificado al requerimiento, que es la persona que desea que el otro cambie (puede ser un padre que desea que su hijo «cambie»; por ejemplo, que llegue temprano a casa o que sea más obediente), y al ejecutante, que es la persona que desea cambiar algo (por ejemplo, el alumno que tiene miedo a hablar en público y desea «cambiar» para ya no experimentar ese miedo). En el presente capítulo, revisaremos estrategias para ayudar tanto al ejecutante como al requirente a obtener lo que desean, haciendo uso de estrategias psicológicas empleadas en la Terapia Breve Estratégica Centrada en el Problema. Antes de exponer las estrategias, es necesario que se tenga en claro la idea central de este enfoque:

El problema está en la solución intentada.

Antes de exponer este punto, leamos la siguiente historia.

Había una vez una mula (animal híbrido de yegua y asno) que vivía en la cima de una montaña. Todos los días, esta mula tenía que bajar a las faldas de la montaña para llevar leña a su casa. Un día, mientras estaba en la parte baja de la montaña recolectando madera, se desató una fuerte tormenta. Durante esta, un rayo cayó sobre un árbol y lo hizo caer, quedando atravesado en medio del único camino por el que la mula podía llegar a su casa. Más tarde, mientras la mula se dirigía a su casa, se topó con un árbol que obstaculizaba su paso y se dijo así misma: «Este árbol no me deja avanzar, es un problema, debo retirarlo para seguir avanzando; entonces lo moveré». Y dicho esto se abalanzó al árbol caído para darle un cabezazo y así conseguir moverlo y ¡pum!... sonó su cabeza, con esto solo consiguió hacerse un chichón. Aún con dolor, se dijo: «No, esto no está bien, debe moverse, así es que lo haré con más fuerza». Y ¡pum!, le dio otro cabezazo aún más fuerte y nada; el árbol, a pesar de los intentos de la mula, no se movía, y la mula siguió y siguió dándole cabezazos. Al final, ya se imaginarán en qué terminó esta triste historia.

¿Qué nos enseña la mula? Que si una solución no funciona, volver a aplicarla con más fuerza ¡no tiene sentido!, se corre el riesgo de resultar lastimado. Lo mejor es buscar otra solución.

En la Terapia Breve Estratégica Centrada en el Problema se tiene claro que los problemas existen debido a que las personas aplican soluciones que, aunque parecen lógicas y de sentido común, simplemente no funcionan, y lo peor es que siguen aplicando la misma solución fallida una y otra vez, obviamente, sin conseguir el cambio deseado.

Con este concepto claro, podemos empezar a buscar el tipo de solución intentada fallida. Desde el presente enfoque encontramos que existen cinco soluciones intentadas causantes de los problemas:

- **Solución intentada 1:** intento de forzar algo que solo puede ocurrir de modo espontáneo
- **Solución intentada 2:** intento de dominar un acontecimiento temido aplazándolo
- **Solución intentada 3:** intento de llegar a un acuerdo mediante oposición
- **Solución intentada 4:** intento de conseguir sumisión mediante un acto de libre aceptación
- **Solución intentada 5:** confirmar las sospechas del acusador a través de un intento de defensa propia

### 4.1. Estrategias de solución para ejecutantes (cuando el que consulta desea cambiar)

**a) Solución intentada 1:** intento de forzar algo que solo puede ocurrir de modo espontáneo

Suele tratarse de problemas relativos al mismo ejecutante, siendo la mayoría de esta clase los problemas de funcionamiento corporal o rendimiento físico:

- Funcionamiento intestinal
- Función urinaria
- Temblores y tics
- Problemas del apetito
- Tartamudeo
- Dolores físicos
- Insomnio
- Sudor excesivo
- Problemas de carácter
- Obsesiones y compulsiones
- Bloqueos creativos
- Bloqueos de memoria

En general, suelen existir este tipo de perturbaciones temporales que se corrigen espontáneamente, no considerándose necesaria la ayuda profesional. La diferencia es cuando el ejecutante define estas situaciones como problema y toma medidas para corregirlas, realizando grandes esfuerzos para volver al rendimiento normal. Por ejemplo:

- En caso de tartamudeo, se obliga a hablar más para demostrarse que puede controlar el tartamudeo (momentáneo).
- En caso de insomnio, se obliga a dormir cuando aún no tiene sueño, para controlar el insomnio y sentirse «normal».
- En caso de dolor físico, se esfuerza por mover con más energía aquella parte de su cuerpo adolorida para sentir que «ya está mejor».
- En caso de falta de apetito, se obliga a comer más, con lo que consigue tener más rechazo a la comida.
- En caso de exceso de apetito, se obliga a no pensar o negarse a la comida, con lo que termina pensando más en la comida y fallando en su deseo de «abstinencia».
- En caso de problemas de carácter, se obliga a actuar de la forma opuesta, actuando de manera artificial y fallando con el tiempo.
- En caso de obsesiones y compulsiones, suele luchar contra los pensamientos posponiendo la conducta por un largo periodo, hasta que sucumbe a ellos y vuelve a realizar las conductas que trataba de evitar.
- En caso de bloqueos de creatividad, se esfuerzan por ser creativos esforzándose más en la actividad que requiere creatividad, con la intención de sentirse «normal».
- En caso de bloqueos de memoria, se esfuerza por memorizar más para intentar sentirse «normal».

## **b) Solución estratégica a solución fallida 1**

Se llega a la solución cuando el ejecutante deja de realizar dichos esfuerzos, ya que el problema se mantiene al querer lograr un rendimiento que solo se logra de manera espontánea. Esto forma parte de lo que sería la «estrategia global» para la solución. Para lo cual, en primer lugar, se le solicita al ejecutante que exhiba el síntoma de manera intencional, bajo dos razonamientos estratégicos: 1) con propósitos de diagnóstico y saber cómo exactamente ocurre el problema, y 2) como paso inicial hacia el control del problema.

Veamos este ejemplo de indicaciones para un ejecutante con tics:

**Tutor:** Si tú te propones a exponer el tic y te aseguras de que nada impedirá esa tarea, tu mente se encontrará más abierta para captar, lo que considero una conciencia que, aunque efímera, es vital para que consigas controlar el tic; es decir, debes hacer todo lo que puedas para que aparezca el tic. Entonces, desde hoy y hasta la próxima semana vas a hacer todo lo posible para que aparezca el tic, y cuando suceda, permite que suceda, ¿está clara la indicación?

De esta forma, el ejecutante lleva a cabo una nueva conducta que reemplaza a la anterior y se le disminuye la ansiedad por no controlar el tic (síntoma).

Veamos ahora un ejemplo de indicaciones para un ejecutante con problemas de memoria:

**Tutor:** Si tú te propones exponer ese problema de memoria de forma intencional y te aseguras de que nada impedirá esa tarea, tu mente se encontrará más abierta a entender cómo funciona el problema de memoria, y eso te permitirá después controlar este problema; es decir, debes hacer todo lo que puedas para que aparezca el problema de memoria. Entonces, desde hoy y hasta la próxima semana no te vas forzar por memorizar, sino te vas a esforzar por olvidar. Para evaluar esto, en la noche, puedes repasar qué acciones ocurrieron en el día, y si detectas que olvidaste algo, lo anotas y no te esfuerzas por recordarlo; al día siguiente realizas lo mismo con las acciones de ese día, ¿está clara la indicación?

Con esta indicación, el ejecutante deja de reforzar e incrementar el problema de memoria y, por el contrario, buscará fallar. Esto disminuye su ansiedad y permite que su memoria se recupere.

**c) Solución intentada 2:** intento de dominar un acontecimiento temido aplazándolo

Los ejecutantes que llevan a cabo este tipo de solución intentada suelen padecer estados de terror o ansiedad:

- Fobias
- Timidez

El ejecutante se encuentra aplazando la situación temida mientras se «prepara» para afrontarla.

**d) Solución estratégica a la solución fallida 2**

Al ejecutante se le indica que tiene que exponerse a la tarea, pero a la vez se le exige que no intente dominar la situación por completo, impidiendo que la termine

exitosamente. El objetivo es inmunizar al ejecutante a estas situaciones y cortar la creencia irracional sobre «cómo las cosas saldrán mal».

Por ejemplo, ante el miedo a los exámenes se le indica lo siguiente:

**Tutor:** Para que empieces a manejar el miedo a los exámenes, lo primero que debes hacer es tomar el control de la situación. Para ello, en el próximo examen, vas a elegir una de las preguntas y la dejarás sin respuesta; aunque conozcas el tema, no la vas a responder, ¿está claro?

Con esta estrategia se consigue que el ejecutante desvíe su pensamiento de «tengo miedo al examen» a «¿fallar a propósito en una respuesta, en cuál?». Con ello, el ejecutante tiene más posibilidades de responder con más eficacia al actuar sin el miedo al examen (por lo general, no dejan la pregunta sin responder).

Y, ante el miedo a hablarle al sexo opuesto, puede decirse:

**Tutor:** Con el fin de que empieces a manejar el miedo a hablar a las chicas, lo que vas a hacer es un experimento de control. Para este experimento, debes decidir por azar a una chica; una vez que la elegiste, te acercará y le harás dos afirmaciones. Por ejemplo, puedes decirle «hola, te he visto desde donde estoy y me parece que tienes una bonita sonrisa (suponiendo que ella tenga una bonita sonrisa)»; y dicho esto, te retiras sin esperar la respuesta. ¿Entendiste? En este experimento no importa la respuesta, lo único que importa es decirle estas dos afirmaciones, ¿está claro? Tú decides cuántas veces lo haces; lo importante es experimentar desde hoy y hasta la próxima semana.

Con esta indicación, en lugar de anticiparse al rechazo, su miedo se va a centrar en completar el «experimento» como si fuera un «entrenamiento», disminuyendo su ansiedad al rechazo (después de todo, no importa la respuesta) y entrenando su capacidad de por lo menos acercarse y decir un par de frases. (Los resultados te pueden sorprender).

Por ejemplo, ante el miedo a hablar en público, puede considerarse esto:

**Tutor:** A fin de que empieces a manejar el miedo a hablar en público, vamos a realizar un entrenamiento de exposición. Primero, debes propiciar una situación para hablar en público. Por ejemplo, en clase, puedes levantar la mano para intervenir o puedes ofrecerte para exponer un tema. Y, antes de empezar a hablar, vas a decirles a tus compañeros algo como esto: «Compañeros, voy a exponer unas ideas, y es posible que me equivoque en algo, por lo que les pido su comprensión». Y dicho esto empiezas a exponer, y vas a elegir una parte en la cual fallar a propósito, ¿entiendes?



Con esta indicación, el ejecutante disminuye su ansiedad ante el posible fallo en la exposición de sus ideas al pedirle «permiso» a la audiencia para fallar y se da a sí mismo el permiso para fallar intencionalmente.

Estas dos primeras soluciones intentadas corresponden a deseos de cambio por parte del ejecutante. A continuación, veremos las soluciones intentadas por los requirentes, que usualmente son los padres de familia.

### 4.2. Estrategias de solución para requirentes (cuando el que consulta desea que otro cambie)

Uno de los mayores logros de la Terapia Breve Estratégica Centrada en el Problema es que puede conseguir cambiar a otros sin que los otros se den cuenta; esto se fundamenta en la teoría de los sistemas, la cual nos dice que, en un sistema, para provocar el cambio es necesario que solo un elemento cambie para cambiar a todo el sistema. A fin de entender cómo es esto posible, veamos la siguiente analogía:

Todos los miembros con los cuales interactúas en un determinado momento pertenecen a un sistema. Ahora, imagina que cada uno es como un «engranaje de un reloj», donde cada uno se «mueve» en un determinado sentido; esto permite un tipo de resultado, el cual puede ser una interacción agradable y armónica o una interacción conflictiva. ¿Qué ocurrirá si tú, en lugar de girar en el sentido que siempre lo has hecho, de un momento a otro cambiaras y lo hicieras en el sentido opuesto? La respuesta es obvia, todos los demás se moverán en un sentido diferente. Cuando un miembro del grupo «cambia su movimiento», todos los demás lo hacen hasta conseguir un equilibrio o estado de nueva normalidad.

¿Cómo aplicamos esto en tutoría? Para lograr que algún miembro del grupo cambie su forma de actuar (por ejemplo, un hijo desobediente), la persona interesada (el padre o la madre) debe cambiar algunas conductas clave para conseguir que el otro cambie (en este ejemplo, el hijo). Veamos cómo se hace:

#### **a) Solución intentada 3:** intento de llegar a un acuerdo mediante oposición

Estos problemas implican un conflicto interpersonal en relación a situaciones que requieren mutua colaboración:

#### **- Conflictos entre padres e hijos:** hijos desobedientes

En estos problemas, la modificación de la conducta suele ser difícil para el requirente, puesto que este considera que el problema lo tiene el otro y, por consiguiente, es el otro el que tiene que cambiar.

En el caso de un problema filial, los padres suelen no poner en práctica todo el poder real que tienen sobre sus hijos para imponer sanciones o dejar de hacer favores. La solución estratégica consiste en «romper» el patrón problemático.

### **b) Solución estratégica a la solución fallida 3** (para padres)

La solución estratégica es indicarles a los padres que asuman una actitud de inferioridad a la vez que conservan su autoridad, presentando la postura de superioridad como un signo de debilidad y la de inferioridad como posición de fuerza. Por ejemplo, se le puede explicar a los padres que su hijo no presta atención a sus «sermones» porque se han vuelto repetitivos. La indicación es que se vuelvan imprevisibles.

Veamos el caso de un adolescente que no tiende su cama:

**Tutor:** Usted, como madre, se preocupa por su hijo, y eso lo entiendo, es lo más normal del mundo preocuparse por nuestros hijos. Eso demuestra que realmente los amamos, y muchas veces los hijos pareciera que no entienden lo que les queremos decir, y eso nos frustra, ¿correcto? Bien, en mi experiencia, le diré que su hijo se comporta como un niño de cuatro años, porque sabe que usted lo protegerá, porque, como repito, es algo normal que eso ocurra. Y, a veces, seamos sinceros, abusan de nosotros. Entonces le propongo lo siguiente: desde hoy y hasta la próxima semana se volverá incompetente y olvidadiza con su hijo. ¿Cómo lo hará? Sencillo, cuando su hijo se vaya al colegio, usted irá a su cuarto y verificará si ha tendido su cama. Si no lo ha hecho, tenderá la cama como lo suele hacer; adicionalmente, en la sábana le esparcirá migas de pan, después, más tarde, cuando su hijo reclame que por qué su cama está con migas de pan, usted simplemente le dirá que no sabe de qué habla, que la cama está como siempre y se retirará sin discutir. Repetirá esto durante toda la semana, solo en caso de que su hijo no tienda la cama. ¿Está clara la indicación? Esta estrategia tiene resultados en corto tiempo. Por lo general, en cinco días el adolescente empieza a tender su cama, puesto que sabe qué consecuencias tendrá con su «olvido» de tender la cama.

Ahora veamos el caso de un adolescente que no lava su ropa:

**Tutor:** Usted, como madre, se preocupa por su hijo, y eso lo entiendo, es lo más normal del mundo preocuparse por nuestros hijos. Eso demuestra que realmente los amamos, y muchas veces los hijos pareciera que no entienden lo que les queremos decir, y eso nos frustra, ¿correcto? Bien, en mi experiencia, le diré que su hijo se comporta como un niño de cuatro años porque sabe que usted lo protegerá, porque, como repito, es algo normal que eso ocurra. Y, a veces,

seamos sinceros, abusan de nosotros, entonces le propongo lo siguiente: desde hoy y hasta la próxima semana se volverá incompetente y olvidadiza con su hijo. ¿Cómo lo hará? Sencillo, cuando su hijo salga de casa, usted irá a su cuarto y, cuando encuentre su ropa sucia, va a lavar la mitad de las prendas; puede ser solo uno de los dos pares de medias, lavar una pierna de los pantalones. Cuando su hijo le reclame, usted simplemente diga que no sabe nada y se retira sin discutir. ¿Está clara la indicación? Con esto verá cómo los «amigos» de su hijo le van a ayudar a recordar lo importante que es que él mismo lave su ropa.

**c) Solución intentada 4:** intento de conseguir sumisión mediante un acto de libre aceptación

La frase que caracteriza a este intento de solución es «Me gustaría que lo hiciese, pero todavía me gustaría más que quisiera hacerlo». De esta forma, el requirente considera que pedir abiertamente algo es una intromisión o una conducta dictatorial, considerando a la otra persona como alguien que no sabe decir que no y que su libertad debe ser defendida por otro.

**d) Solución estratégica a solución fallida 4**

En general, el pedido indirecto es respondido de manera indirecta, por lo cual la estrategia global es que quien pide algo lo haga directamente, aunque sea formulado de forma arbitraria. Una manera es reformular la conducta «benévola» hacia el otro: aquello que considere beneficioso, es decir, la formulación indirecta, presentarlo como destructivo, convirtiéndose el pedido directo en un elemento positivo.

Veamos el caso de una madre que desea que su hijo actúe mejor con su nueva pareja:

**Tutor:** Me dice que le gustaría que su hijo sea más considerado con su pareja actual, ¿correcto?

**Madre:** Sí, quiero que mi hijo lo trate bien, pero no quiero obligarlo, quiero que nazca de él.

**Tutor:** Comprendo lo que dice, es su hijo y no desea presionarlo a que acepte a alguien más en su vida, que en este caso es su nueva pareja.

**Madre:** Exacto.

**Tutor:** Sin embargo, cuando no le expresa a su hijo claramente su deseo, lo está dejando en desventaja y está propiciando malos entendidos entre él, usted y su pareja. Porque su hijo debe sentir que «no le importo a mi madre, no me dice nada de su pareja»; su pareja debe decir «Aquí su hijo me odia y a ella no le importa»; y usted, por su parte, que es el punto de unión en la familia, pues

simplemente no está siendo clara y directa en expresar aquello que es necesario. *(En este punto, el tutor ha reformulado la conducta «benévola» de la madre como perjudicial para todo el vínculo).*

**Madre:** Sí, tiene razón, ¿qué puedo hacer?

**Tutor:** La respuesta está a su alcance. Tiene que ser clara y expresarle a su hijo cómo, exactamente, desea que se comporte con su nueva pareja; es decir, su hijo debe tener claro qué hacer; de ese modo, podrá estar preparado para manejar este nuevo vínculo. Por otro lado, también es conveniente que sea clara y directa con su pareja y le diga, específicamente, qué espera de él y cómo debe actuar. *(En este punto se ha dejado la indicación de ser directa en la expresión de sus necesidades).*

**e) Solución intentada 5:** confirmar las sospechas del acusador a través de un intento de defensa propia

En estos problemas, una de las partes intervinientes sospecha que la otra hace algo que ambas partes consideran equivocado:

- Infidelidad
- Alcoholismo

De alguna manera, la defensa de la parte «acusada» confirma la sospecha del «acusador», entrando en un juego del acusador y defensor. Este tipo de situaciones suele verse con mayor frecuencia en los problemas de pareja y, en menor medida, con los hijos o en el trabajo.

**f) Solución estrategia a solución fallida 5**

Este tipo de situaciones amerita un entrenamiento especializado; por ello, solo mencionaremos brevemente la estrategia en forma general.

El tutor debe lograr que una de las partes abandone su lugar. Una forma posible es pidiendo al «defensor» que acepte las acusaciones con la condición de llevarlas al absurdo. También puede recurrir a realizar interferencias en esta interacción, de forma tal que la acusación y la defensa se vean inútiles.

## **CAPÍTULO 5**

# **ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS CENTRADAS EN LA SOLUCIÓN**

En el capítulo anterior revisamos el enfoque de la Terapia Breve Centrada en el Problema, la cual nos brindaba herramientas para provocar el cambio «alterando» la estrategia fallida que intentaba el consultante. La idea central era que el consultante debe tener el control del problema y, para ello, debe provocar el problema. En el caso de las dos primeras soluciones fallidas o en caso de que se desee cambiar a otra persona, el consultante debe actuar de modo opuesto a como lo ha venido haciendo; es decir, su nueva conducta debe ser «impredecible», volviéndose intencionalmente descuidado con esa otra persona. Esta conducta «opuesta» es una solución estratégica.

Uno de los puntos clave para que el consultante acepte aplicar estas nuevas conductas es ayudarlo a darse cuenta de que sus soluciones hasta ahora simplemente no funcionan, como vemos en el siguiente ejemplo:

**Alumno:** Yo llevo dos años en la academia preuniversitaria y siento que aún no estoy listo, no me siento preparado, es como si mi cabeza no funcionara correctamente. Quizás sea mucho para mí, por eso ahora mismo creo que es mejor que me prepare todavía un año más.

**Tutor:** Entonces, con este serían dos años de academia, y me dices que deseas un año más porque sientes que «tu cabeza no funciona correctamente». ¿Te entendí bien?

**Alumno:** Sí, es que quiero ingresar; y si no estoy listo, pues voy a fracasar.

**Tutor:** ¿Y cómo sabes que un año más garantizará que ingreses a la universidad?

**Alumno:** Mmm... Bueno, eso es lo que creo.

**Tutor:** Hasta este momento, ¿el seguir en la academia te ha ayudado a ingresar a la universidad?

**Alumno:** Mmm..., creo que no, es que todavía no rindo el examen.

**Tutor:** Entonces, podemos decir que solo estar en la academia preuniversitaria no ayuda a que ingreses. *(En este punto está claro que el consultante tiene miedo al fracaso, por ello está aplicando la estrategia fallida 2).*

**Alumno:** Pues, claro, viéndolo así.

**Tutor:** Pues bien, como tu intención es prepararte, te propongo que, en el próximo examen de admisión, asistas y midas cuánto has avanzado. Responde lo que sabes, pero eso sí, trata de no responder muchas preguntas para que aún no ingreses, recuerda que el fin es prepararte para el siguiente año.

**Alumno:** Suena raro, pero sí lo haré, parece gracioso.

La estrategia brindada en el fondo tiene la finalidad de calmar el miedo al fracaso del consultante sin decirle que esta es la verdadera intención; por lo general, los consultantes suelen concluir satisfactoriamente la tarea. Frente a esto, solo existen dos posibilidades:

- Si llega a ingresar, eso es bueno y el miedo se acaba.
- Si no ingresa, pues era solo un intento indicado por el tutor.

En ambos casos, el consultante sale «bien librado» y no se afecta su autoestima.

Ahora, revisaremos el enfoque de Terapia Breve Centrada en la Solución. Este enfoque nos brindará más herramientas para complementar la estrategia de intervención y conseguir el desarrollo integral del alumno.

### 5.1. Solución centrada en la construcción del cambio («Pregunta milagro»)

Si la solución aún no es clara o no existe, entonces hay que construirla. En algunas ocasiones, la persona que busca ayuda no tiene claro qué desea conseguir y únicamente se dedica a realizar afirmaciones vagas de lo que desearía. En estos casos, podemos emplear la técnica de la programación neurolingüística llamada «Objetivo bien formado» o la técnica de la «Pregunta milagro» de este enfoque centrado en la solución.

También puede darse el caso de que la búsqueda de la excepción no funciona (esto es muy poco común, pero puede suceder, ya sea porque no recuerda alguna excepción o aún no ha tenido una solución exitosa frente a ese problema u otro similar). Entonces, procedemos a «crear» la solución; para conseguir esto, nos podemos valer de la llamada «Pregunta milagro».

Esta técnica nos ayuda a identificar lo que el alumno desea conseguir y los pasos que lo llevarán a su meta. La «Pregunta milagro» se formula de la siguiente forma:

Imagina que hoy vas a dormir; y, mientras duermes, ocurre un milagro y tu problema se resuelve. Mañana, cuando despiertes, ¿qué cosas harás diferente que te indiquen que el milagro ha sucedido e incluso te hagan pensar «¡Oh, vaya, ya se acabó el problema!»? Es más, ¿cómo se daría cuenta tu hijo, hermano, esposo, padre o madre sin que tú le digas una sola palabra sobre este milagro?

Al analizar la «Pregunta milagro», encontramos los siguientes elementos:

- «Imagina que hoy vas a dormir y, mientras duermes, ocurre un milagro y tu problema se resuelve...». En esta primera parte, se obliga a que surja el cambio en la mente del consultante. Se da por hecho que el cambio ha ocurrido; esto es útil con aquellas personas que creen que su problema es muy difícil o imposible de resolver.
- «Mañana, cuando despiertes, ¿qué cosas harás diferente que te indiquen que el milagro ha sucedido e incluso te hagan pensar «¡Oh, vaya, ya se acabó el problema!»?». Esta última parte lo pone en la situación de ubicarse en «como si»; es decir, como ya surgió el cambio por obra de un milagro, ahora debe centrarse en observar aquellas conductas que serán diferentes en él o ella. Es importante que, cuando mencione estas conductas diferentes, sea lo más específico posible.
- «¿Cómo se daría cuenta tu hijo, hermano, esposo, padre o madre sin que tú le digas una sola palabra sobre este milagro?». Esta última parte le invita al consultante a pensar en qué conductas serían observables por las otras personas que lo rodean. El tutor debe invitarle a ser muy detallista en sus descripciones; y, mientras las va mencionando, el tutor debe ir anotándolas, para, posteriormente, ordenarlas de la más simple a la más compleja.

Veamos unos ejemplos:

**- Ejemplo 1:** Madre que se siente «mal» durante los últimos meses

**Consultante:** Lo que sucede es que no me siento bien, me enojo con facilidad, cuando me hablan me fastidia. Durante el día no tengo ganas de nada; y sí sé que descuido un poco a mi hijo, pero trato de que esto no le afecte.

**Tutor:** ¿A qué cree que se debe este problema? (Con esta pregunta se busca encontrar una causa a la que se le pueda atribuir como responsable de la conducta actual).

**Consultante:** No sé, supongo que yo, la rutina; no sé, solo me siento tensa. (Esta respuesta no brinda ninguna información relevante).

**Tutor:** (El tutor, como no encuentra información en las causas, buscará la solución mediante la «Pregunta milagro») OK, hagamos algo, imagine que hoy va a dormir; y, mientras duerme, ocurre un milagro y su problema se resuelve. Mañana, cuando despierte, ¿qué cosas hará diferente que le indiquen que el milagro ha sucedido e incluso que le hagan pensar «¡Oh, vaya, ya se acabó el problema!»». Es más, ¿cómo se daría cuenta su hijo sin que le diga una sola palabra sobre este milagro?



**Consultante:** Ah, si un milagro así ocurriría, sería grandioso. Mmm..., veamos, al despertar, me sentiría con buen ánimo, prepararía el desayuno. Mi hijo tomaría su desayuno tranquilo sin que me haga enojar. Iría a dejarlo al colegio, después iría al trabajo. Regresaría al mediodía para recoger a mi hijo y almorzaríamos juntos. Después, en la tarde, haríamos las tareas y descansaría un par de horas hasta la cena. Haría dormir a mi hijo a las 7:30 p. m. y después ya tendría la noche para dedicarla a mi persona.

**Tutor:** Correcto. Dígame, de todo esto que me ha dicho, ¿qué cosas son diferentes a lo que ya hace?

**Consultante:** Mmm..., despertarme temprano de buen ánimo; por lo general, despierto con el cuerpo pesado. Lo otro que sería diferente a lo que ya hago ahora es que tome desayuno sin estar gritándole a mi hijo como loca, diciéndole: «¡Apúrate!, ¡nos hacemos tarde!». Tendría que levantarlo temprano.

Llegado a este punto, el tutor ya tiene claro que debe orientarla respecto a dos cosas: la primera es levantarse temprano de buen ánimo; y la segunda, desayunar sin enojarse ni apurarse. Para conseguir esto, usaremos la estrategia de la excepción que se encuentra en la siguiente parte.

### - Ejemplo 2: Coordinadora que necesita más autoridad

**Consultante:** Lo que sucede es que desde hace un mes me han designado como coordinadora, y ahora siento que no estoy lista para esto; es decir, son mis compañeras y ahora ser su «superior» me hace sentir incómoda, no sé cómo liderar al grupo.

**Tutor:** Primero, felicidades por tu designación. De todo lo que me has dicho, ¿en qué deseas que te ayude?

**Consultante:** En todo, es decir, me gustaría que me orientes para sentirme más segura, para no sentir que soy incapaz de liderar al grupo. Es la primera vez que estoy en esta situación y creo que no estoy lista.

**Tutor:** Bien, ahora imagina que hoy vas a dormir, y, mientras duermes, ocurre un milagro y tu problema se resuelve, mañana, cuando despiertes, qué cosas harás diferente que te indiquen que el milagro ha sucedido e incluso te hagan pensar «¡Oh vaya, ya se acabó el problema!». Es más, ¿cómo se darían cuenta las personas que trabajan contigo sin que les digas una sola palabra sobre este milagro?

**Consultante:** A ver..., aportaría ideas claras y tomaría las decisiones más adecuadas para lograr los objetivos de la institución. Hasta ahora he intentado ser democrática, pero realmente no he aportado nada.

**Tutor:** Entonces, corrígeme si me equivoco. Principalmente, te observarían aportando ideas claras, y tomarías decisiones que beneficien a la institución, y, claro, al grupo. ¿Es esto correcto?

**Consultante:** Sí.

**Tutor:** OK, antes de correr, es necesario aprender a caminar. Dime, de estos dos aspectos importantes, ¿con cuál te gustaría empezar?

**Consultante:** Ahora, lo primero es aportar ideas.

Ahora que se tiene claro en qué se desea cambiar, se debe buscar la excepción. Esto lo vemos en la siguiente parte.

## 5.2. Solución centrada en la excepción

Cuando en la historia del consultante ya está la solución. Todas las personas tenemos recursos que nos permiten afrontar los problemas. Durante el transcurso de estos problemas, en algunas ocasiones los consultantes logran «solucionar» el problema. Por ejemplo: la madre que se queja de que su hija llega tarde a casa, en alguna ocasión, consiguió que llegara temprano; el alumno que suele tener bajo rendimiento, en alguna ocasión, obtuvo algún buen resultado en su rendimiento; el joven que se considera «tímido», en alguna ocasión, actuó con valentía, etc. Sin embargo, estas excepciones al problema no son consideradas por los consultantes, suelen atribuirlos a un «golpe de suerte» y restan valor a su capacidad de solucionar el problema. Nuestra labor como tutores es rescatar estas excepciones y sumarlas de modo que el consultante se dé cuenta de que las excepciones estaban bajo su control; y con esto aplique ahora lo que ya sabe que funciona; es decir, no se le pedirá que haga algo que ya no ha hecho antes.

Continuamos el caso de la madre que se siente «mal» durante los últimos meses (mencionado anteriormente):

**Tutor:** Entonces, despertar temprano, animada y desayunar sin gritos y sin apuros serían dos acciones que claramente nos indicarían que se ha solucionado el problema, ¿correcto?

**Consultante:** Sí.

**Tutor:** Empecemos por la primera acción. ¿Recuerdas alguna ocasión en la cual haya conseguido despertarse temprano y animada?

**Consultante:** Hace tiempo, cuando era soltera, solía dormir temprano y despertaba temprano y animada. Dormía un poco más que ahora.

**Tutor:** Y ¿cómo lo hacía, es decir, exactamente cómo hacía para despertarse temprano y animada?

**Consultante:** Bueno, alrededor de las 10:30 p. m. me iba a dormir; eso me permitía despertarme a las 6:00 a. m. y darme un baño matinal. Hace ya un buen tiempo que no hago eso.

**Tutor:** ¡Muy bien!, probemos algo: durante siete días, se va a dormir a las 10:30 p. m., se despertará a las 6:00 a. m. y se dará ese baño matinal que menciona y veremos qué sucede.

**Consultante:** Pero ¿y mis actividades que tengo que hacer? Por lo general, debido a algunas actividades me estoy yendo a dormir a la 1:00 a. m.

**Tutor:** ¿Esas actividades que le mantienen despierta son actividades prioritarias o pueden ser, por esta semana, pospuestas a un segundo lugar, con tal de obtener un mejor rendimiento y estado de ánimo?

**Consultante:** Creo que las puedo posponer.

**Tutor:** ¡Listo!, entonces, nos vemos en una semana.

Ahora veamos el caso de la coordinadora que necesita más autoridad:

**Tutor:** Bien, todos en algún momento nos hemos sentido creativos; y si te han elegido como coordinadora, es porque en algún momento las personas que te conocen te han visto así. Lo que ahora necesitamos es que tú identifiques alguna situación en la que te hayas sentido «creativa en tu trabajo»; es decir, que te hayas sentido con ideas claras para aportar en el trabajo.

**Consultante:** Sí, de hecho, el año pasado se me encargó hacer una propuesta de proyección social, y salió todo muy bonito; tuvimos apoyo de la municipalidad y de la comunidad. Salió muy bien con el apoyo de todos.

**Tutor:** Excelente, y ¿cómo lo hiciste? Es decir, desde el inicio, ¿cómo hiciste para realizar el proyecto?

**Consultante:** Bueno, todo surgió debido a que el año pasado la comunidad había pasado por un momento difícil; pude ver que era necesario hacer algunas acciones para mejorar la situación de la comunidad. Como me dieron la responsabilidad de organizarlo, hice documentos pidiendo apoyo a diversas instituciones y respondieron bien.

**Tutor:** Entonces, todo surge primero viendo una necesidad. Luego, identificas cómo podrías solucionar esa necesidad y, a continuación, buscas apoyo para llevar a cabo la labor que se necesita hacer. ¿Es eso correcto?

**Consultante:** Sí, en resumen sí.

**Tutor:** Ahora, traslademos esto a tu labor actual en la institución. ¿Puedes ver alguna necesidad?

**Consultante:** Sí, de hecho, ahora mismo hay algunas cosas que se tienen que mejorar; por ejemplo, nos falta mejorar un aula, necesitamos una orientación de psicólogos permanentes, sobre todo para los chicos, se necesita trabajar bastante con los padres de familia.

**Tutor:** Bien, y si tuvieras que ordenarlas por prioridad, ¿cómo las ordenarías?

A partir de aquí el tutor aplicará la misma estrategia que empleó la coordinadora el año pasado a su situación actual.

Continuamos con el ejemplo del alumno que no le gusta leer y tiene que presentar un ensayo de una obra:

**Consultante:** No sé qué hacer, estoy con mis notas bajas en Comunicación, y estoy por desaprobarme ese curso. Nunca he sido bueno para las letras y ahora tengo que hacer un ensayo sobre una obra. Y, la verdad, es algo muy pesado, sobre todo porque no me gusta leer.

**Tutor:** Entiendo, bueno, yo conozco a mucha gente que no es buena con las letras, incluso yo no soy bueno con las letras, pero eso no significa que no sepa hablar o leer un poco de texto, o que ellos no sepan cómo solucionar problemas con éxito, ¿cierto?

**Consultante:** No, claro que no. No ser bueno en letras no significa que tenga que ser mudo o tonto.

**Tutor:** Exacto. Esto que me has dicho me demuestra que eres un joven inteligente. Dime, frente a este problema que me cuentas, ¿qué es lo que deseas conseguir?

**Consultante:** Quiero sacar una buena nota en este trabajo de Comunicación, en este ensayo.

**Tutor:** Como te había dicho, me pareces un joven inteligente y estoy seguro de que, ocasionalmente, has conseguido alguna buena nota en un curso donde había mucha «letra», incluso en el mismo curso de Comunicación. ¿Recuerdas

alguna vez? (En esta pregunta se le invita a buscar una excepción al problema; en este caso, una ocasión en la que se enfrentó a un problema similar y lo resolvió con éxito).

**Consultante:** Al principio de año, una vez me saqué 14 en un trabajo sobre una obra, pero, claro, la obra era pequeña, así que fue fácil.

**Tutor:** ¡Muy bien! Entonces, ya tenemos el 14 de la obra pequeña. Por cierto, ¿qué obra fue?

**Consultante:** *El Delfín*. Ya había visto la película, así es que me interesé por esa obra.

**Tutor:** Interesante... Y ¿qué tipo de películas te gustan?

**Consultante:** De acción, un poco de terror, románticas no mucho que digamos, de misterio y ciencia ficción, así como de extraterrestres también me gusta.

**Tutor:** OK, y dime, ¿el ensayo es libre o tienes algunas obras que escoger por decisión del profesor?

### Tener en cuenta:

**Opción 1:** Si el consultante refiere que la obra es libre, puede proponerle que lea una basada en una película que le haya gustado mucho y que sea reciente.

**Opción 2:** Si el consultante refiere que la obra está seleccionada por el profesor, el tutor tiene dos opciones:

- Identificar la película de la obra seleccionada e indicarle que primero vea la película para generar curiosidad.

- Si la obra no tiene película, o el tutor no recuerda alguna, se le puede indicar que primero busque la obra en película. De no tener película, se le indica que «haga como si fuera director» y, en su mente, dirija lo que va leyendo como si fuera una película.

**Consultante:** Ahora nos han dejado sobre *La Ilíada*. No es que sea un libro muy grueso, pero son puras letras; es pesado.

**Tutor:** *La Ilíada*, ¿y viste su película?

**Consultante:** Esa no tiene película.

**Tutor:** Pues... ¿has visto la película *Troya*?

**Consultante:** Sí, más o menos.

**Tutor:** Pues bien, esa es su película.

**Consultante:** ¿En serio? ¿Y por qué se llama *Troya* y no *La Ilíada*?

**Tutor:** De hecho, la obra se llama *La Ilíada* por la ciudad de Ilión, más conocida como Troya.

**Consultante:** No sabía eso, suena interesante.

**Tutor:** Como sabes, en las películas solo se muestra una parte de toda la obra, en el libro encontrarás detalles más interesantes, como, por ejemplo, el por qué de la trascendencia del talón de Aquiles. Así como hiciste con la obra *El Delfín*, ahora puedes ver la película y después leer la obra.

**Consultante:** Sí, está bien. Viendo la película primero me será más fácil imaginarme lo que pasa en la obra.

El objetivo del tutor es identificar cómo sucede la excepción y aplicar el mismo procedimiento para solucionar el problema actual. En este último ejemplo, podemos apreciar que el alumno, anteriormente, había logrado realizar una lectura y aprobar en Comunicación al seleccionar una obra de la cual ya había visto una película; es decir, que ver una película de la obra le ayuda a leer una obra completa. Frente a esta excepción, el tutor debe trasladar esa estrategia a la situación actual; en este caso, es que vea la película de la obra que tiene que leer.

## BIBLIOGRAFÍA

Bou Pérez, J. F. (2007). *Coaching para docentes*. El desarrollo de habilidades en el aula. Editorial Club Universitario.

Dilts, R. (2004). *Coaching*. Herramientas para el cambio. Editorial Urano.

Fernández, M. (2010). Módulo de Tutoría y Orientación Educativa. Universidad César Vallejo.

Fisch, R., Weakland, J. H., & Segal, L. (1994). *La táctica del cambio. Cómo abreviar la terapia*. Editorial Herber.

Fisch, R., & Schlanger, K. (2002). *Manual de la Terapia Breve Resolución de Problemas/ MRI*. Editorial Centro de Terapia Breve Palo Alto.

O'Connor, J., & Lages, A. (2005). *Coaching con PNL*. Editorial Urano.

Pérez, C. M. (2019). *Tutoría y coaching educativo*. CICADH.

Ravier, L. (2017). *Arte y ciencia del coaching*. Su Historia, filosofía y esencia (2.a ed.). Unión Editorial.

El libro "Tutoría Estratégica" constituye un compendio indispensable para profesionales en el ámbito educativo, proporcionando un marco metodológico para la conducción de entrevistas individuales destinadas a potenciar el desarrollo integral de los alumnos. Basándose en fundamentos de la programación neurolingüística (PNL) y la terapia estratégica de Palo Alto, la obra se erige como un recurso paradigmático que instruye al lector en el empleo de herramientas específicas orientadas a enfrentar y resolver los desafíos inherentes a la labor tutorial. Su enfoque sistemático aborda la mejora de la comunicación mediante la aplicación directa y uso recursivo del Meta Modelo, mientras que, simultáneamente, incorpora los principios pragmáticos de la terapia estratégica para cultivar soluciones eficaces y orientadas a resultados. Con un énfasis particular en la identificación y superación de obstáculos, el texto propugna la creación de un entorno educativo propicio para el éxito académico y el bienestar emocional de los estudiantes. "Tutoría Estratégica" emerge como una contribución significativa, amalgamando teoría y aplicación práctica para abordar con solidez los desafíos contemporáneos en el ámbito educativo.



ISBN: 978-612-5114-26-6



9 786125 114266