

Suplemento Eduterapia 16

Noviembre 2004

Motivación y Desmotivación - Causas y Estrategias -

**Carlos G. Wernicke,
Mabel Fernández**



Fundación Holismo de Educación, Salud y Acción Social

desde 1990 en Buenos Aires, Argentina

Estudio, investigación, difusión y docencia de la visión global en educación, salud y acción social
Registro Inspección General de Justicia n° C 1.520.371 - Entidad de Bien Público sin Fines de Lucro Decreto 6708 MVL
Registro Institutos de Perfeccionamiento Docente Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires DGEGP n° C-172

Tel. / Fax 0054-11-4791-2905 - www.holismo.org.ar - info@holismo.org.ar

SUPLEMENTO EDUTERAPIA es una serie constituida por artículos únicos publicada por Fundación Holismo de Educación, Salud y Acción Social, con el fin de presentar sus desarrollos a lo largo del tiempo en relación con lo más central de su misión, a saber, investigar las aplicaciones prácticas del paradigma holístico en pedagogía, medicina, psicología y acción social.

SUPLEMENTO EDUTERAPIA es una serie monográfica publicada por Fundación Holismo de Educación, Salud y Acción Social, San Vicente 735, V. López, Provincia de Buenos Aires, Argentina. Tel. / Fax (011) 4791-2905; www.holismo.org.ar - info@holismo.org.ar
Directora: Mabel Fernández. Registro de Propiedad Intelectual DNDA 457.501. Eduterapia es nombre registrado n° 1.886.125. ISSN 1669-9203
La reproducción parcial o total por cualquier método **no** está permitida, salvo confirmación por Fundación Holismo de Educación, Salud y Acción Social de solicitud previa por escrito.

Motivación y desmotivación: Causas y estrategias

**Carlos G. Wernicke
Mabel Fernández**

RESUMEN

Luego de definir la motivación se presentan diversas clasificaciones y se extraen conclusiones para la desmotivación actual en los niveles educativo y laboral. Se presentan estrategias para confrontar con este estado.

SUMMARY

After defining motivation, various definitions are presented and conclusions are raised with respect to the current demotivation at school and work. Strategies are offered to confront with this condition.

I. DEFINICIONES

II. CLASIFICACIONES

III. DESMOTIVACIÓN

IV. ESTRATEGIAS

CONCLUSIÓN

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

I. DEFINICIONES

Desde siempre, unos seres humanos han intentado incitar a otros a acometer determinadas acciones. Es un tema -motivar a terceros- que ocupa las literaturas de comerciantes y gerentes, empresarios y políticos, educadores y terapeutas.

Desde siempre, también, los seres humanos se han propuesto metas y han intentado lograrlas. Las motivaciones íntimas de cada sujeto son propias de todo ser humano.

La palabra misma admite un origen fácil: el motivo, que a su vez proviene de motor. Hay en toda motivación un pensamiento, esto es, una secuencia lógica (cognitiva), que anima a la acción. Se trata de una actividad cognitiva con un objetivo determinado, a su vez consciente o -muchas veces- inconsciente.

La **motivación** podría definirse por tanto como **la disposición cognitiva cuya meta -consciente o no- es autosatisfacerse con un estímulo (del medio, del propio cuerpo, imaginado) con el fin de (re)armonizarse / desarrollarse.**

Esto, aun en el caso del que intenta motivar a otros, ya que en eso consiste su motivación personal. Esta segunda acepción transitiva de la motivación -provocarla en otros sujetos- es en consecuencia sólo una traslación. La motivación que yo logro en otros me autosatisface, me (re)armoniza, me desarrolla.

La salud es, al decir de la Organización Mundial de la Salud, un estado de equilibrio bio-psico-social, una armonía de estas diversas dimensiones y entre ellas. Podríamos ampliar estas diferentes maneras de definir al ser humano recordando que es posible precisar su configuración a niveles tanto físico (atómico - molecular) como biológico, emocional, cognitivo o espiritual. Claramente, no se trata de que dentro de cada uno conviven varios seres, sino de que es posible definir al ser humano desde diferentes perspectivas. El ser humano es uno, las lupas son múltiples. Lo que sucede en una dimensión sucede "simultáneamente" en todas las demás.

La salud es así la armonía global, definible en cada uno de esos campos. Tal armonía es fluctuante alrededor de un eje central, por así decir un promedio de todas las fluctuaciones, que tienen lugar segundo a segundo y a lo largo de toda la vida.

Sin embargo, en ocasiones la fluctuación es tanta que excede las posibilidades de volver al eje. El sujeto se aparta de su estabilidad, y se dice de él que está enfermo, etimológicamente in-firme, no armonizado.

Con el objeto de recuperar constantemente su armonía global centrada en su propio eje, el ser humano busca activamente estímulos ambientales, desde la concepción hasta su muerte.

Esta rearmonización constante se repite indefinidamente, ya que la satisfacción de la necesidad no da origen a una estabilidad final sino a un nuevo nivel de insatisfacción, a otra disarmonía que es imprescindible reequilibrar. En ese camino consiste el desarrollo, desde la concepción hasta el fin de la vida.

La vida consiste de tal modo en un constante intercambio de estímulos con el contexto, en todas las dimensiones. Estímulo, de paso, puede ser definido como todo lo que produce una modificación (un "movimiento"): una (re)configuración atómico-molecular, una (re)acción biológica, una emoción, un pensamiento, un (re)encuentro espiritual.

La interacción con el contexto tiene lugar a su vez en diferentes niveles simultáneos: Las necesidades primordiales / potencialidades del sujeto reciben primeros satisfactores; esos impactos conforman una red básica de sentimientos, placenteros o displacenteros, la matriz emocional que acompañará al individuo de por vida. Nuevas (in)satisfacciones producirán secuencias lógicas, las cogniciones, que por consiguiente se fundamentarán siempre en la base emocional correspondiente. No hay cognición que no traduzca un afecto.

Necesidades primordiales, sentimientos y pensamientos dan origen a la actividad (afectiva, representacional, cognitiva, motora) en busca (interna, externa) de estímulos (re)armonizantes. La actividad del sujeto es descrita por el ambiente según la particular manera de ese medio cultural; es a esa descripción a la que se llama *conducta*. Así es que diferentes culturas (diferentes familias, diferentes escuelas, diferentes comunidades) categorizan una misma actividad asignándole valor de conductas diferentes.

En esa actividad el sujeto vive un *impulso*, esto es, una *tendencia no cognitiva a la acción*, previa y más profunda por tanto a la motivación. Toda la actividad del sujeto se dirige a la autosatisfacción y la reestabilización, a mantener o recuperar la homeostasis, el equilibrio. En ocasiones el impulso logra satisfacer la necesidad; otras veces, empero, se agota antes, y puede cesar pese a que la necesidad no alcanzó la satisfacción. En algunas oportunidades el impulso responde a estímulos que se adecuan muy bien a las necesidades actuales del sujeto, y éste presenta un grado mayor de emocionalidad, el *entusiasmo* (etimológicamente: estar imbuido de Dios) o aun un grado superlativo de emocionalidad, la *pasión*.

Ni bien en el curso del desarrollo el sujeto ha establecido secuencias lógicas, es decir, encadenamientos aun mínimos de pensamiento, el impulso puede pasar a ser cognitivo: una motivación. Al principio se trata de metas breves, de corto alcance. A medida que el desarrollo continúa, se trata de metas profundas, cada vez más abstractas, de alcance prolongado. Grandes

encadenamientos cognitivos permiten el establecimiento de programas de acción, con metas generales y submetas.

Las metas parciales quedan supeditadas en el sujeto a sus grandes metas generales. Metas contrapuestas pueden llevar al individuo a situaciones de gran conflicto interior. La meta mayor, más abstracta, hace que el sujeto soporte en ocasiones circunstancias adversas, por ejemplo estudiar sin ganas para conseguir el título, conseguir el título para que los padres lo acepten.

No obstante, la experimentación de condiciones repulsoras no aumenta la motivación, sino que simplemente la hace dolorosa. La producción de condiciones adversas por parte del medio para que el sujeto alcance una meta cualquiera, así sea propia o del medio, es patologizante, ya que si bien en algunas oportunidades el sujeto logra alcanzar o incrementar el rendimiento final buscado, siempre dicho resultado quedará asociado al displacer. Son demasiadas las personas que en el mundo se han habituado a producir gran rendimiento con mínima felicidad.

Puesto que la persona es un sistema funcional inmerso junto con otros en un sistema funcional mayor, abarcativo, que es su cultura, el párrafo anterior puede leerse respecto del sistema funcional supérstite: Dentro del contexto cultural -la familia, la comunidad, la nación- también hay lucha y conflicto, de una metas contra otras. Es un tema de valores, tanto individuales como culturales.

En ocasiones, las metas que el sujeto se pone en conciencia no son las que íntimamente tiene por superiores, sin saberlo. En ocasiones, las metas que la cultura imperante proclama no coinciden con las del contexto real, y en este doble mensaje el sujeto se pierde.

La *regulación consciente de la actividad* es lo que conocemos como *voluntad*. La actividad emocional, representacional, cognitiva, motora pasa por un filtro controlador que conduce a la simbolización, única manera de expresión del ser humano desde que el pensamiento va tomando paulatinamente la dirección de la actividad. Sólo una pequeña parte de dicho control es voluntaria. La motivación es la primera parte (deliberativa) de ese control; luego tienen lugar, como parte del acto voluntario, la toma de decisiones y la ejecución final, ideativa o motora.

Por su parte, los estímulos nunca se presentan en el contexto en forma aislada, sino siempre en paquetes estimulares, en que unos estímulos constituyen la figura y los demás el fondo. *Aquellos estímulos y/o paquetes estimulares que producen placer* se denominan *atractores*. *Los que producen rechazo, repulsos*. Educadores y terapeutas deberán tener siempre gran cuidado en presentar los estímulos atractores en un contexto atractor: Lo contrario arruina irremediamente la atractividad del estímulo figura.

La *curiosidad* es la respuesta ilógica y genérica, espontánea, a los estímulos. Cuando la respuesta a ellos es lógica y precisa es más apropiado

hablar de *interés*. Son la curiosidad y el interés los que transforman el impulso en motivación.

La actividad perceptual hace que el sujeto aprenda, desde la concepción, que ciertos estímulos son satisfactorios. La curiosidad despierta el impulso de la búsqueda renovada de estos: Así, el sujeto aprende que ciertos estímulos ambientales son (re)armonizadores de la fluctuación y fija como meta reencontrar esa manera de satisfacerse.

Las primeras satisfacciones, entonces, inciden en qué se busca para lograr la autosatisfacción, en otras palabras, para sentir emociones placenteras.

II. CLASIFICACIONES

En primer lugar, debe destacarse que la motivación va detrás de metas universales, culturales e individuales.

1. Universales: Debajo de la enorme diversidad entre los seres humanos en sus aspectos superficiales (la actividad, la conformación externa del cuerpo biológico, etc.) subyacen factores comunes a todos ellos: En lo más profundo nos parecemos mucho. Esa similitud en la profundidad puede representarse por ejemplo en el genoma humano o en nuestras necesidades primordiales. Todos tenderemos a satisfacerlas, y hay un perfil humano de ellas (Cuadro 1).

Estas necesidades primordiales no deben considerarse sólo desde el punto de vista psicológico. Así por ejemplo, la necesidad de pertenencia incluye la pertenencia humana a ritmos estrictamente biológicos o a ciertos gradientes de temperatura y presión ambientales, pero también la pertenencia a grupos humanos que garanticen el desarrollo típicamente humano. Vivir bajo ciertas presiones, tanto físicas como emocionales, destruye la posibilidad de desarrollo: Vivir bajo el agua es tan imposible como bajo un gran miedo o una gran hostilidad constantes.

2. Culturales: Para la satisfacción de dichas necesidades primordiales, cada grupo humano recurre a ciertos estímulos y no otros, que son incorporados como satisfactorios. En cada familia, comunidad o nación están dadas unas condiciones determinadas que el sujeto tomará como motivadoras, y que buscará para satisfacerse.

Cuadro 1

Necesidades primordiales del ser humano

<u>I. de Completamiento</u>	<u>II. de Desarrollo</u>
1. Pertenencia	8. Expresión
2. Seguridad	9. Autodefensa
3. Afecto	10. Autoafirmación
4. Compañía	11. Maduración
5. Aceptación	12. Expansión
6. Valoración	
7. Conocimiento	

(De Wernicke, C. G.: *Las necesidades básicas. Tiempo de Integración año IV n° 18, Buenos Aires 1990*)

3. Individuales: Finalmente, cada individuo dispone de metas representativas de su historia personal. Así, cuando lo que se quiere es ayudar al sujeto en su desarrollo, imponerle metas que no son sentidas como propias parece una insensatez. En ocasiones, sin embargo, el medio juzga que es imprescindible imponer metas culturales cueste lo que costare, y en nombre de metas superiores cancela o enferma el desarrollo de los miembros constituyentes de su propia cultura.

Por otra parte, las motivaciones pueden clasificarse según sean intrínsecas o extrínsecas:

- ❖ **Intrínsecas:** Propias del sujeto (que trae una motivación). Las ventajas a obtener de tener éxito la actividad son sentidas como propias de esa actividad (estudio geografía porque es apasionante y me da placer).
 - **Primarias:** Se trata de metas genéticamente determinadas y que satisfacen necesidades primordiales, típicas de todo ser humano (por ejemplo, cancelación de hambre, sed o dolor).
 - **Secundarias:** Son metas adquiridas del medio, de origen cultural. Son aprendidas y se han incorporado a la vida del sujeto mediante un proceso educativo. Se trata de pautas culturales que el sujeto ha tomado como propias y servirán para simbolizar su vida en la cultura en que se encuentra inmerso.
- ❖ **Extrínsecas:** Propias del medio (que implanta estas motivaciones sin consideración de la personalidad del sujeto).

- **Terciarias:** No son sentidas por el individuo como adquiridas sino como externas. Las ventajas a obtener de tener éxito la actividad son sentidas como sobreagregadas (estudio geografía porque si recibo una buena nota me compran un objeto deseado).

Sólo ocasionalmente la motivación extrínseca coincide en aportar los estímulos que el sujeto busca para (re)armonizarse / desarrollarse / satisfacer una motivación intrínseca. Es tarea propia de educadores y terapeutas hallar esas oportunidades.

La motivación extrínseca o terciaria que no toma en cuenta las motivaciones intrínsecas tiene lugar con el solo objetivo alcanzar la producción de un resultado por parte del individuo; así por ejemplo, podría tratarse de

- Incentivaciones (prometer premios)
- Privaciones (sitiar una ciudad, dejar a un niño sin comer)
- Estimulaciones repulsoras (de las que el sujeto está compelido a escapar) (o estudias o te mando a examen).

Las motivaciones deben clasificarse además en

- o **Conscientes**
- o **Inconscientes.**

La motivación consciente siempre es símbolo de necesidades y deseos inconscientes. Ejemplos: encontraré calor en un cigarrillo, afecto en un sometimiento, nutrientes en la comida que esta comunidad ofrece.

En ciertas oportunidades, la conciencia actúa como un tercero objetivo independiente del sujeto mismo. De este modo, la conciencia emite motivaciones extrínsecas, como si se tratara de un representante del ambiente. De ese modo, el sujeto se obliga a sí mismo a lograr resultados que íntimamente no lo satisfacen / no le permiten su desarrollo personal.

III. DESMOTIVACIÓN

La nuestra es una sociedad de motivaciones extrínsecas. La ilusión es siempre que si presentamos la zanahoria de manera lo suficientemente atractiva, el burro caminará. Muchas veces, así sucede: El burro *quiere* la zanahoria, y acepta el trato. La motivación extrínseca consiste en una manipulación de las condiciones ambientales de tal forma que el manipulado "compre". La publicidad y el comercio han desarrollado estas posibilidades hasta la minuciosidad.

En educación y terapia, en cambio, el objetivo principal no es que el sujeto muestre una determinada conducta, o siquiera desarrolle determinadas actividades, ni que el sujeto piense de esta forma y no de otras. El objetivo pedagógico / terapéutico siempre consiste en ayudar al sujeto a desarrollarse en plenitud, como persona satisfecha, en pos de la felicidad, ayudar a que el sujeto se (re)armonice, (re)adquiera su armonía bio-psico-social, la salud. Así como el fin último del comercio está puesto en la transacción con beneficio por lo menos para quien la propone, el fin último de la educación y la terapia es la salud por lo menos de quien las recibe. La motivación del educador y el terapeuta es -debería ser- la salud del otro.

En educación y terapia, la pregunta ¿Cómo lo muevo? debe quedar reemplazada por ésta otra: ¿Qué lo mueve? La pregunta no es ¿Cómo lo controlo? sino ¿Cómo lo satisfago?

La *falta de interés* por obtener los estímulos que el medio presenta a veces incluso con gran dedicación, esto es, la *abulia*, obedece a que el individuo no considera que esos estímulos se adecuen a sus necesidades. La producción de sentimientos negativos provenientes de la ausencia de satisfacción genuina de sus necesidades primordiales genera en el sujeto *apatía, ausencia de participación emocional*.

Si los supuestos atractores (los estímulos presentes en el medio más sus estímulos acompañantes de fondo en el paquete estimulador) no son tales, la motivación intrínseca pasará desapercibida para el medio; la actividad que constituye la disposición cognitiva a la autosatisfacción no será leída por el ambiente como conducta a atender. Necesidades primordiales y sentimientos básicos del sujeto quedarán insatisfechos.

Esto sucede en multitud de circunstancias:

- Ausencia de atractores: Simplemente, el medio no brinda estímulos (*laissez faire*, desinterés por parte del ambiente).
- Atractores inalcanzables: El medio presenta exigencias que el sujeto juzga insuperables (no estudio porque de todas maneras fracasaré, no jugaré el partido porque seguramente perderé).
- Ausencia de capacidad de control de la situación por parte del sujeto: El sujeto se convence de que el medio está tan rígidamente estructurado que su voluntad no podrá cambiar nada. Por tanto, ya no intenta hacer ningún intercambio con el medio (la situación política en manos de unos pocos).
- Buenos atractores son presentados en un contexto repulsor (el docente explica bien la materia, pero su personalidad es autoritaria, arrogante, atemorizante, aburrida...).
- El sujeto se ve saturado por estímulos, incluso atractores, que no puede metabolizar a un ritmo que no es el suyo (sobreprotección, sobreexigencia...).

- El sujeto presenta carencias básicas previas que menoscaban la importancia de los atractores (hambre, discapacidad, preocupaciones familiares que superan la atractiva estimulación escolar).
- Imitación de la desmotivación como respuesta de los pares ante ciertos estímulos (se esparce el rumor de que matemáticas es difícil, de que tal profesor es autoritario).
- Las motivaciones intrínsecas son satisfechas y se obtienen sentimientos positivos -placer-, pero la motivación terciaria ejerce tal presión que ese placer queda oscurecido (la tarea hubiese sido agradable, pero se la presentó como cumplimiento de metas no sentidas como propias por el sujeto).
- Fracasos cognitivos / emocionales previos, a veces incrementando la mala disposición interna (fracasos escolares, laborales, económicos, políticos).
- Sentimiento del sujeto de una seguridad ficticia, mercantilista: si tengo tanto (tantos objetos), ¿para qué salir a buscar satisfacciones?

La desmotivación da lugar a conductas de autoexigencia primero y evitación después. Al principio, el sujeto sometido a motivaciones extrínsecas intentará cumplir (en algunos casos aun con desesperación, lo cual lleva a hiperactividad), hasta que su impulso se agote. Luego, tanto más cuando ya haya pasado por esta experiencia u otras similares, se desanimará (se le agotará el ánimo, el alma) e intentará no atravesar por esa situación nuevamente. Sobrevendrá entonces la evitación (no participar pese a estar presente, por ejemplo mediante "distracciones", respuesta a las exigencias de mala gana, interrupción con otros temas, respuesta por medio del silencio, inhibición o incluso vergüenza). En casos extremos de gran aumento de ansiedad por insatisfacción de sus necesidades primordiales e imposibilidad de modificar la situación, huirá incluso del lugar (falta a clase o a la hora de terapia, no cena con la familia). Si estas experiencias se repiten de continuo, el sujeto no verá posibilidades de realización personal y satisfacción en su futuro, e ingresará en el camino de la depresión.

IV. ESTRATEGIAS

Toda persona a cargo de otra u otras debería iniciar sus estrategias destinadas a crear motivación en terceros por un análisis particular de sus propias motivaciones generales y actuales, y la interacción de éstas con su personalidad en general y sus antecedentes de éxitos y fracasos en relación con la actividad que intenta acometer.

También el educador y el terapeuta, como todas las personas alguna vez, pasan por desmotivaciones. Es bueno que lleven a su conciencia cuál ha sido su actitud frente a sus propias desmotivaciones: ¿La revisión,

planteándose nuevas soluciones? ¿O la resignación? Esto dará lugar a que en rol de docentes o profesionales se pregunten si permiten -y estimulan- la revisión, o si prefieren, y a veces hasta estimulan subrepticamente, la resignación y el acatamiento, mediante el mensaje "No te muestres motivado si no quieres, pero cumple con la tarea asignada": Un mensaje que es desmotivador en sí (no se preocupan por mí, sino sólo por mi conducta), que aparece con frecuencia no sólo en escuelas y consultorios sino también en relación con parejas, hijos, subordinados de oficinas y cuarteles...

La motivación, señala Ardila, es una "variable intermedia", como la inteligencia o el aprendizaje. Esto significa que no se puede actuar directamente sobre ella, sino sólo sobre sus antecedentes y resultados.

Así, deberemos decidir entonces dónde actuar en el continuo que se presenta a continuación:

NECESIDAD PRIMORDIAL →

EMOCIÓN →

ACTIVIDAD REPRESENTACIONAL / COGNITIVA



MOTIVACIÓN



PENSAMIENTO →

CONTROL VOLUNTARIO (DELIBERACIÓN, DECISIÓN, EJECUCIÓN) →

ACCIÓN IDEATIVA / MOTORA

Si la *pedagogía* es la *construcción teórica subyacente a aquellas relaciones humanas cuyo objetivo explícito es la transmisión de códigos* y la *educación* es la *instrumentación de una pedagogía en la práctica*, y si la terapia se basa en una teorización del ser humano y propone una práctica que la instrumente tales que cumplan con esas definiciones en el caso del ser humano desarmonizado, al educador y al terapeuta deben interesarle en primer lugar el establecimiento de relaciones humanas (esto es, de vínculos emocionales estables con sentimientos positivos); y, en segundo término jerárquico, la transmisión de los códigos (contenidos) de la cultura que representan.

En tal caso, es inherente a las profesiones de educador y terapeuta dedicarse tanto a los antecedentes como a las consecuencias, toda vez que se trata de ayudar al sujeto a transformarse en persona, desarrollarse. La sola motivación extrínseca que intenta actuar sobre las consecuencias -el pensamiento, la voluntad y la conducta (incluso mediante la manipulación de las emociones y la satisfacción simbólica espuria de las necesidades primordiales)- no es pedagógica ni terapéutica.

En 1948 se estudió a operarios a quienes se sometió a cuatro tipos de liderazgo diferentes. En el Cuadro 2 se presentan los resultados de las diversas actitudes de los encargados de los grupos, así como el modelo escolar que podría corresponder a ellas:

Aquellas pedagogías que han entendido cómo incluir el respeto a la dignidad humana profunda (y aplican el modelo democrático) carecen de dificultades motivacionales. La pedagogía y la terapia holísticas se ocupan específicamente de producir ambientes de respeto democrático como preservadores de la dignidad humana.

El prestigio social resulta un gran motivador a toda edad, incluso en niños pequeños. Central de todo acto educativo o terapéutico resulta por tanto no dañar esa dignidad: Jamás menospreciar, descalificar, gritar, insultar, vapulear, amenazar, castigar, estafar, mentir, porque esas actitudes no sólo no son compatibles con la educación y la terapia, sino que dañan irremisiblemente el acompañamiento contextual incluso de buenos estímulos, aun en el futuro, cuando otro contexto sano debe lidiar con un contexto malsano previo inserto en el recuerdo de alumnos y pacientes.

Hemos insistido en que la estimulación debe presentarse en paquetes estimulares que sean atractores, esto es, que generen sentimientos positivos y agrado por participar. Central de todo acto educativo o terapéutico es que el educador y el terapeuta utilicen bien su mejor herramienta didáctica: su propia persona. Los buenos estímulos (códigos, contenidos) deben quedar ligados a un contexto atractor, y debo tener plena conciencia de que el principal atractor soy yo mismo: Mi respeto por mí, mis mensajes corporales, mis actitudes... Debo trabajar sobre mí, por ejemplo revisando mis propias motivaciones.

Ciertos motivadores son fáciles, y han sido impuesto por la visión comercialista de la vida: Otorgar premios o promesas de premios, incluso en dinero, o aceptar al sujeto como miembro (de la familia, del grupo social, etc.) si se han cumplido las condiciones, es actuar solamente sobre las consecuencias. Sucede que actuar sobre los resultados es más fácil y produce mayores motivaciones, como ha demostrado sobradamente el conductismo; sin embargo, no produce desarrollo gozoso de la personalidad, sino sólo sometimiento a las condiciones externas y, en el mejor de los casos, éxitos. Ejemplo: ¿Cómo se incrementa mejor la producción (de tornillos o de tareas escolares): dando mayor información / mejores cursos o aumentando el sueldo / prometiendo mejores notas finales? Respuesta: esto último. Si sólo busca incrementar el

resultado final, proceda sólo sobre las consecuencias. Si quiere educar o terapizar, jamás lo haga.

Cuadro 2

Liderazgos y resultados (Bavelas, 1948; modificado para incluir el modelo escolar)

Tipo de liderazgo	Actitud del líder	Resultados	Modelo escolar correspondiente
1. Autocrático	el líder organiza, dispone qué y cómo, es estricto aunque amable	producción y moral grupal altas; rechazos; reduce la iniciativa	escuela oficial, clásica, tradicional
2. Paternalista	líder persuasivo; su objetivo es que lo complazcan	moral baja no explicable; afecto y rechazo simultáneos hacia el líder; gran dependencia; ausencia de iniciativa; favoritismo	
3. Laissez faire	líder amistoso pero desinteresado; sólo participa si se le pide	sin rumbo	
4. Democrático	produce discusión de qué y cómo; organización conjunta	aumentan la producción, la moral grupal, la independencia, la iniciativa, la propia responsabilidad	educación holística, pedagogía Montessori, estrategias procedimentales, trabajo en equipos, etc.

Goleman, al describir la inteligencia emocional, subraya que el cumplimiento de metas es guiado por

- El afán de triunfo
- El compromiso
- La iniciativa
- El optimismo.

Corresponde plantearse en consecuencia: 1) Yo, como educador / terapeuta, ¿poseo todo eso? Porque sólo así podría transmitirlo. 2) Las personas a mi cargo (en este caso alumnos o pacientes) ¿presentan esas características? Porque sólo si las poseen podrán llegar a sus metas. ¿Qué hago yo para estimular esas características?

Dale Carnegie, mundialmente conocido por haber escrito en la década de 1930 un libro para vendedores que todo docente o terapeuta debería repasar, *Cómo ganar amigos*, da los siguientes consejos:

- Si quieres miel, no patees la colmena
- Elogia sin adular
- Sonríe
- Recuerda el nombre del otro
- Admite tus propias equivocaciones
- Ponte en el lugar del otro
- No bombardees el prestigio del otro
- Interésate por la persona del otro, no sólo por la tarea.

Evidentemente, en todo grupo social son motivadores:

- Ocuparse de que el sujeto avance hacia un mayor rango social
- Encontrar los intereses del sujeto
- Interesarse por el sujeto en cuanto persona
- Reconocer sus logros
- Celebrar el éxito (resaltando la alegría por el logro)
- Cooperar para que el sujeto alcance su meta (y para que luego incluya ésta en un programa más amplio)
- Conversar sobre los resultados en el grupo (centrándose en el proceso que llevó a estos y no en aspectos competitivos)
- Gestionar sin mandar
- Incrementar la comunicación personal (correo electrónico, teléfono, conversaciones informales, etc.)
- Alabar sin adular
- Fijar metas alcanzables para cada uno
- Abandonar el escritorio, democratizar las jerarquías
- Criticar constructivamente (siempre incluyendo propuestas de solución)
- Ir al punto, en vez de dar grandes discursos teóricos / moralizantes
- Proponer trabajos en equipo y participar del trabajo en equipo
- Evaluar en forma compartida -incluyendo la evaluación de la motivación
- Delegar autoridad, dar responsabilidades.

La pedagogía de María Montessori puede resumirse en el siguiente aforismo:

El ambiente adecuado, el maestro humilde, el material científico.

En otras palabras, la genial pedagoga proponía que se generen:

1. Un entorno satisfactor
2. Una actitud en que el docente se pone a disposición del otro
3. Unos contenidos que lleguen al alumno después de la necesaria preparación por el docente.

En ocasiones es útil hacer un sociograma de motivaciones individuales / subgrupales / grupales, que muestren al futuro motivador cuáles son las características de quien(es) recibirá(n) la motivación extrínseca, a fin de adecuar ésta a las motivaciones intrínsecas. Todo docente y terapeuta debería conocer y aplicar nociones de dinámica de grupos y de didácticas aplicables a las inteligencias múltiples.

Finalmente, comparemos en una escuela un ambiente motivador con otro que no lo es:

Cuadro 3

El ambiente motivador

MOTIVADOR	DESMOTIVADOR
Estimulante	Aburrido
Democrático	Autoritario
Respetuoso	Hostil, agresivo, intimidatorio
Cooperativo	Competitivo
Participativo	Sancionatorio
Docente administrador del aula	Docente jefe del aula
Clima agradable, distendido	Clima opresor, deprimente
Juego limpio, honestidad	Manipulación / seducción / estafa
Conversación, murmullo	Silencio
Cumplimiento por ganas de cumplir	Cumplimiento por obligación
Satisfacción	Control
Centración en el proceso grupal	Centración en el docente
Evaluación grupal	Calificación inapelable

Ambiente ordenado	Extremos: laissez faire o autoritarismo
Alumno activo, que elige la secuencia de sus acciones (inteligencias múltiples)	Alumno pasivo, repetitivo
Explicar "para qué" hacer	Aducir "por qué" hacer
Incorporar contenidos a tareas placenteras para el grupo, que el mismo grupo elige	Dar contenidos mediante tareas displacenteras, aun disculpándose por ello
Centrarse en las motivaciones intrínsecas de los educandos / del grupo	Centrarse en motivaciones extrínsecas, para lograr rendimiento sin placer o con placer cortoplacista
Conversar conflictos	Acallar conflictos
Estudiar la historia personal del educando: ¿qué necesita?	Prescindir de las naturales diferencias entre educandos, hacer como si todos aprendieran igual
Administrar contenidos alcanzables, con didácticas acordes al sujeto	Administrar contenidos según programa con didácticas uniformes para todos
Nunca considerar que la capacidad de expresión / acción del sujeto es indicadora de edad madurativa y comprensión	Considerar que la comprensión se deduce de cómo el sujeto se expresa y actúa

CONCLUSIÓN

Muchas veces, el buen profesional, bien formado y responsable, quisiera motivar a las personas a su cargo pero, para su desazón, las malas condiciones sociales pueden más. Políticos y economistas, guiados a su vez por sus propias motivaciones y aplicando técnicas globalizadoras y mundicéntricas cuando su visión del mundo apenas sigue siendo centrada en sí mismos y en sus grupos de poder, producen, quizás sin saberlo y quizás a sabiendas, desastres emocionales en vastas poblaciones, insatisfacciones profundas generadoras de infirmez emocionales. No son el aula y el consultorio el lugar desde donde se cambiará el mundo al modo de una revolución. La educación y la terapia tienen el poder de cambiar el mundo, sí, pero sólo en el curso de muchas generaciones y sólo si cumplen su objetivo central: Ayudar a mantener y recuperar la armonía bio-psico-social.

El educador y el profesional deben revisar sin resignarse: Es propio de su profesión tener un momento (por ejemplo semanal) para reunirse con los colegas. En caso de no existir esa posibilidad, por lo menos deberán conversar con su grupo de trabajo en todas las oportunidades posibles acerca de las

realidades que nos tocan: metas grupales / sociales inalcanzables por la mayoría, falta de motivaciones sociales extrínsecas suficientes (calidad de vida digna en salud, educación, justicia, ingresos económicos) y sus consecuencias (apatía, falta de participación, tristeza), pero también acerca de nuevas propuestas, obtenidas de charlas, cursos, supervisiones, trabajos en equipo, lecturas... de manera de mantener o recuperar a su vez el entusiasmo y la pasión. Como demuestran las instituciones que ya lo hacen hace décadas, trabajar de esta manera permite programar, proyectar, prevenir.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ardila, R.: *Psicología del aprendizaje. Siglo XXI, 1970*
2. Birch y Gussow: *Niños en desventaja. Eudeba, Buenos Aires 1972*
3. Carnegie, D.: *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas. Sudamericana, Buenos Aires 1960*
4. Cirigliano y Villaverde: *Dinámica de grupos y educación. Humanitas, Buenos Aires 1966*
5. Ehlual, G.: *Manual de psicología. Alfa y Omega, Buenos Aires 1917*
6. Gang, P., y col.: *La educación de la conciencia. Errepar, Buenos Aires*
7. Genta, J.: *Curso de psicología. Huemul, Buenos Aires 1969*
8. Goleman, D.: *La inteligencia emocional en la empresa. Vergara, Buenos Aires 1999*
9. Gräff, Fucks, Pelz: *Práctica de la modificación de la conducta en la escuela primaria común y diferenciada. Panamericana, Buenos Aires 1986*
10. Heller, R.: *Cómo motivar. Grijalbo, Barcelona 1998*
11. Hilgard y Bower: *Teorías del aprendizaje. Trillas, México 1973*
12. Hill, W.: *Teorías contemporáneas del aprendizaje. Paidós, Buenos Aires 1980*
13. Lorenz, K.: *Consideraciones sobre las conductas animal y humana. Planeta, Barcelona 1984*
14. Lowen, A.: *La depresión y el cuerpo. Alianza*
15. Miller, A. : *Por tu propio bien. Tusquets*
16. Montessori, M.: *El niño – El secreto de la infancia; Diana, México 1985 (original italiano 1952)*
17. Montessori, M.: *La mente absorbente del niño; Diana, México 1986*
18. Mújina, Valeria: *Psicología de la edad preescolar. Visor, Madrid 1983*
19. Müller, Aloys. *Psicología. Espasa Calpe, Buenos Aires 1927*
20. Musse, Conger, Kagan: *Desarrollo de la personalidad en el niño. Trillas, México 1982*
21. Pieron, H.: *Tratado de Psicología aplicada, tomos III, IV, V. Kapelusz, Buenos Aires 1960*
22. Wernicke, C. G.: *El tiempo libre es necesario, educativo y terapéutico. Asdra I: 3, Buenos Aires 1989*
23. Wernicke, C. G.: *Educación, reeducación y necesidades básicas. Cuadernos de Psicomotricidad y Educación Especial 2(4): 5-31, Buenos Aires 1991*
24. Wernicke, C. G.: *Límite y castigo. Tiempo de Integración año V N° 24, Buenos Aires 1991*
25. Wernicke, C. G.: *Pedagogía y necesidades básicas. Educación Hoy, n° 0, Montevideo, Uruguay 1993*
26. Wernicke, C. G.: *Educación holística y pedagogía Montessori. Educación Hoy n° 10, Montevideo, Uruguay, 1994*
27. Wernicke, C. G.: *Castigo y Pedagogía. Cadernos Pestalozzi Vol II n° 3, Niterói, Brasil 2000*
28. Wernicke, C. G.: *Todo tiene un límite. Asdra 15(46): 20-23, Buenos Aires, 2003.*
29. Wernicke, C. G.: *Aprender a pensar, enseñar a pensar. Innovación y Ciencia Vol. XI N° 1:56-60, Bogotá 2003*
30. Wernicke, C. G.: *Una pedagogía contextual. Educare IV:141-155, Costa Rica 2003*

Suplemento Eduterapia

NÚMEROS PUBLICADOS

1. Esquemas de Psicosis tempranas
2. DFH (Test del Dibujo de la Figura Humana)
3. El diagnóstico de trastorno de déficit de atención y sus límites
4. Estimulación temprana (precoz) y tempranísima
5. La Terapia de Contención en los trastornos generalizados del desarrollo
6. Sistemas funcionales y discapacidades de aprendizaje
7. Retardo mental y psicosis temprana en el ejemplo del síndrome de Rett - 2ª Parte
8. Aprender a pensar, enseñar a pensar
9. El contexto de las relaciones entre hermanos
10. La historia de la vida en el trabajo diagnóstico
11. Simetría, dominancia y preferencia
12. Proyecto Padres orientados
13. Evaluación: Principios y estrategias
14. Cultura y Evaluación
15. Actividad, Conducta y Problemas de conducta
16. Motivación y desmotivación