

INTRODUCCIÓN

ESTE LIBRO ESTÁ ESCRITO PARA PADRES Y DOCENTES, y tal vez no debiera ponerse al alcance de los que para abreviar llamaré «alumhijos», abreviatura, no sé si biensonante, de «hijos y alumnos». Ante ellos tenemos que mantener una actitud de suficiencia y perfección que resulta bastante cargante. Con relación al tema de este volumen, cada vez que les hablamos de su comportamiento parece que nosotros estemos perpetuamente motivados, gozosamente motivados, para lo que debemos hacer: nuestras tareas de padres, nuestras obligaciones laborales, ciudadanas, familiares, fiscales. Nos vemos obligados a fingir certezas y virtudes que no tenemos, lo que nos obliga a una difícil doble vida, que se hace aún más difícil cuando nuestros alumhijos llegan a la adolescencia crítica y nos miran con lupa, utilizando nuestra propia lupa. Por eso les recomiendo que pongan a buen recaudo este libro, porque pretendo que sea un lugar protegido e íntimo donde podamos quitarnos la pesada careta educativa, mostrarnos como somos, y reconocer que la paradoja de la educación es que DEBEMOS intentar que nuestros alumhijos sean mejores que nosotros, contraviniendo toda lógica que dice que el efecto no puede ser mejor que la causa.

Esta necesidad de hablar de nuestras cosas entre nosotros se ve sobre todo al estudiar la motivación. También nos sentimos muchas veces aburridos, cansados, desesperanzados, agobiados, y todos deseáramos poder lanzar un grito de ayuda: ¡Por favor, que alguien me motive! ¿Están de acuerdo? ¿Sí? Entonces puedo continuar.

«Motivación» es un término académico para hablar de los deseos que nos lanzan a la acción, de los antecedentes de nuestros actos, de la energía que nos mueve. Este tema despierta un interés universal. Los padres quieren motivar a sus hijos, los docentes a sus alumnos, los jefes a los subordinados, las empresas a sus clientes, los políticos a los votantes, los vendedores a sus compradores, los sacerdotes a sus fieles, los amantes a sus amados o amadas. Y también queremos motivarnos a nosotros mismos, siempre que tenemos que hacer algo pero no tenemos ganas de hacerlo. Cada vez que hacemos un proyecto, lanzamos un objetivo al frente, intentando seducirnos desde lejos. «Estar motivado» se ha publicitado como un estado ideal en el que el sujeto se siente pletórico de energía, unificado por el interés hacia una tarea, liberado de perezas e incertidumbres. Siempre que utilizamos la expresión «es que no está motivado» lo decimos moviendo la cabeza, unas veces con lástima y otras con reproche. No cabe duda: quien posea la clave de la motivación, al parecer, va a poseer la clave del comportamiento humano. Por eso es un dominio universalmente codiciado, y cientos de interesados husmean para descubrir sus secretos y cientos de expertos y de aficionados van a intentar jugar con nuestras motivaciones. Sin darnos cuenta, estamos sometidos a muchas sugerencias cuidadosamente planificadas y a otras elementales, pero en las que caemos como pardiillos. Hay especialistas en fijar los precios en los restaurantes para que el cliente gaste más o en cómo colocar los productos en las estanterías de los supermercados o en cómo hacer que no se separe usted de la pantalla del televisor o en facilitar la adicción a todo tipo de actividades.

El estudio de la motivación tiene además un explicable atractivo porque trata del más enigmático aspecto de nosotros mismos. Spinoza escribió: «La esencia del hombre es el deseo». Aristóte-

les ya había dicho que «el hombre es una inteligencia deseante o un deseo inteligente». Y san Agustín acertó con una frase contundente: «Cada uno es lo que ama» (Serm. 121,1). Es lógico que algunos famosos psicólogos consideren que la personalidad no es más que el conjunto de deseos o de motivaciones de una persona concreta. Nuestro verdadero retrato. Los impulsos operan dentro de nosotros, no los elegimos y a veces pueden parecernos absurdos. Como decía Julia Roberts en *Pretty Woman*: «No entiendo el interés de los hombres por las tetas». Plutarco cuenta que un día Pirro hacía proyectos de conquista: «Primero, vamos a someter a Grecia», decía. «¿Y después?» le pregunta Cineas. «Ganaremos África.» «¿Y después de África?» «Pasaremos al Asia, conquistaremos Asia Menor, Arabia.» «¿Y después?» «Iremos hasta las Indias.» «¿Y después de las Indias?» «¡Ah! —dice Pirro—, descansaré.» «¿Por qué no descansar entonces ahora?» le dice Cineas con bastante lógica. Quién no se ha preguntado extrañado alguna vez al repasar su pasado ¿cómo pude hacer eso? Esta mañana he leído en *El País* el siguiente titular: «Un ladrón sin motivo aparente». Un estudiante de 17 años muy aplicado, de buena familia, entra de madrugada en la casa de un matrimonio de sexagenarios. El marido forcejea con el intruso, se defiende con un cuchillo de cocina y le mata. En la zona hay asaltos nocturnos perpetrados por jóvenes para demostrar el atrevimiento, ¿fue este el caso? ¿Intentó robar? ¿Quiso experimentar emociones fuertes? ¿Sabía él mismo por qué estaba haciendo lo que estaba haciendo?

No soy dueño de mis ganas y, por lo tanto, quien determine mis ganas me determina a mí. La motivación es la presa codiciada de los que quieren mangonear. Y también de los que quieren educar. Las mismas herramientas mentales sirven para lo bueno y para lo malo. Hay una motivación para la dependencia y una motivación para la libertad. El lavado de cerebro, la propaganda,

los adoctrinamientos, las persuasiones ocultas o explícitas, las campañas políticas, las predicaciones religiosas y la educación pertenecen a un mismo tipo de acontecimientos mentales. Únicamente se distinguen por su finalidad. Unos intentan aumentar la libertad, el pensamiento crítico, la automotivación, la personalidad autónoma, y otros, todo lo contrario.

¿Qué les ofrezco en este libro? No que se conviertan en teóricos de la motivación, sino en prácticos de la motivación, en personas capaces de detectar las manipulaciones emocionales, y también expertas en animar a los demás y en animarse a sí mismas. No me cabe duda de que es nuestra competencia más deseable.

Allá vamos... si he conseguido motivarles con este prólogo.

CAPÍTULO PRIMERO

LOS MECANISMOS
DE LA MOTIVACIÓN

El otro día llamé a un fontanero para que me arreglara un grifo. Me hizo una chapuza, además cara, y cuando fui a protestar, me contestó: «Señora, yo es que esa tarde no estaba motivado para arreglarle al grifo». ¿Es suficiente justificación para lo que hizo?

Pregunta dirigida al consultorio de este libro

1. ¿De qué estamos hablando?

SOMOS UN MISTERIO PARA NOSOTROS MISMOS. Es difícil saber por qué hacemos lo que hacemos, cómo surge en nosotros la motivación de hacer algo. El ánimo para emprender una acción o para mantenerla. En su carta 58, Spinoza escribió: «Somos conscientes de nuestros deseos e ignorantes de las causas que los determinan». En 1915, Freud escribe al doctor Putnam:

Cuando me pregunto por qué me he esforzado siempre en ser honrado, condescendiente e incluso bondadoso con los demás y por qué no desistí al notar que esto sólo me acarrea perjuicios y contradicciones, pues los otros son brutales e impredecibles, no tengo una respuesta.

Leo en un reciente libro titulado *Cómo decidimos*: «Aunque las decisiones nos definen, a menudo somos totalmente inconscientes de lo que sucede dentro de nuestra cabeza durante el proceso en el que las tomamos». Por todo esto he comenzado el capítulo diciendo que somos un misterio para nosotros mismos. Parece que tendremos que dar la razón al gran poeta Rainer Maria Rilke cuando escribió: «De lo profundo surgen viejas demandas / frente a lo oscuro fracasa el yo».

Como padres y docentes, no sólo necesitamos motivarnos a nosotros mismos, sino que queremos animar a nuestros hijos o alumnos a hacer algo. Enseñar a alguien nos exige conocernos mejor, desarrollar profundas competencias, mirar nuestro entorno con otros ojos, despertar la curiosidad dormida. Educar es una peculiar actividad que nos obliga a crecer al mismo tiempo que nuestros educandos. Piensen por ello en la educación como en la fuente de la eterna juventud. Debería venderse en farmacias.

En el inicio de nuestra investigación tenemos que hacernos una pregunta. ¿Qué nos incita a ejecutar una acción? Analicemos un caso sencillo. Me detengo ante un escaparate y, entre todos los artículos expuestos, uno llama mi atención y despierta mi deseo de poseerlo. Tiene una forma, un contenido, una utilidad, un encanto, que lo hacen VALIOSO PARA MÍ. Miro el precio y veo que se encuentra dentro de mis posibilidades, pero no inmediatas. Quiero comprarlo. El objeto —un libro, un coche, un vestido, un perfume, un ordenador— tiene una doble existencia: está fuera de mí, en el escaparate, pero se ha convertido dentro de mí en una meta, en un objetivo vital. Decido ahorrar para conseguirlo. Ahorrar es una tarea molesta, porque me obliga a prescindir de algunas comodidades, a pesar de lo cual persisto en mi decisión. Para animarme, me esfuerzo en tener presente el objeto de mi deseo: voy a ver otra vez el escaparate o pienso en la satisfacción

que sentiré cuando lo use. Por fin consigo el dinero suficiente y entro en la tienda contento a recoger mi premio.

Éste es el esquema elemental de una acción. Algo se convierte en objetivo valioso PARA MÍ y despierta mis ganas de actuar. Éste es el primer hecho que debemos comprender. Las cosas que tenemos alrededor, que vemos, escuchamos, con las que tropezamos, son interpretadas por cada uno de nosotros al conocerlas de manera distinta. Las evaluamos desde nuestros sistemas de preferencias. Percibimos su atractivo o su repulsión. Pensad en el *piercing* de vuestro adolescente o en los pantalones caídos enseñando la ropa interior o en las rastas. Lo que a ellos les encanta, tal vez no os encante tanto a vosotros. Esa evaluación afectiva, que nos parece inmediata —nos gusta o no nos gusta, nos divierte o nos aburre, nos resulta simpático o antipático—, es el resultado de una compleja elaboración de nuestra *inteligencia generadora*. Es posible que les extrañe esta expresión si no han leído los otros libros de esta colección. Como a mi juicio es idea imprescindible para comprender lo que ocurre dentro de nosotros, lo explicaré de manera abreviada. Podemos distinguir dos niveles funcionales en nuestra inteligencia. Hay una inteligencia que produce ocurrencias, ideas, sentimientos, sin que sepamos cómo lo hace —la *inteligencia generadora*— y hay una inteligencia que somete a inspección esas ocurrencias y les permite pasar a la acción o no —la *inteligencia ejecutiva*—. La *inteligencia generadora* interpreta lo que percibe de acuerdo con unos patrones comunes a todos los seres humanos —sus necesidades básicas— y de acuerdo también con sus peculiaridades biográficas —personalidad, hábitos, recuerdos—. Como resultado de su trabajo oculto, emergen en nuestra conciencia ideas, estados de ánimo, deseos, recuerdos. Todos hemos tenido la experiencia de preocupaciones que nos invaden, que querríamos olvidar y no podemos. El cho-

colate del que deseamos prescindir entra en nuestra conciencia como nuestra única felicidad posible. Tenemos nuestros propios miedos y nuestras propias ensoñaciones —sueños despiertos— tan privados que no solemos contárselos a nadie. Esos fenómenos dependen del funcionamiento de la *inteligencia generadora*, que es parcialmente ajena a nuestra voluntad.

El hecho de que algo me guste no significa que vaya a convertirlo en la meta de mi acción. Hay muchos deseos que se quedan en meras ensoñaciones, como los sueños infantiles de ser Superman o bombero. Es sorprendente y triste comprobar cuántas personas se sienten frustradas en su madurez por no haber satisfecho deseos que sólo fueron ensoñaciones infantiles, que nunca se intentaron poner en práctica. El psiquiatra Carlos Castilla del Pino me contaba la historia de un notario muy respetado cuya ensoñación era ser torero, y andaba por la calle imaginando que estaba haciendo el paseíllo. ¿Por qué no fue torero? Porque era demasiado difícil, demasiado peligroso, o porque nunca sintió un verdadero deseo.

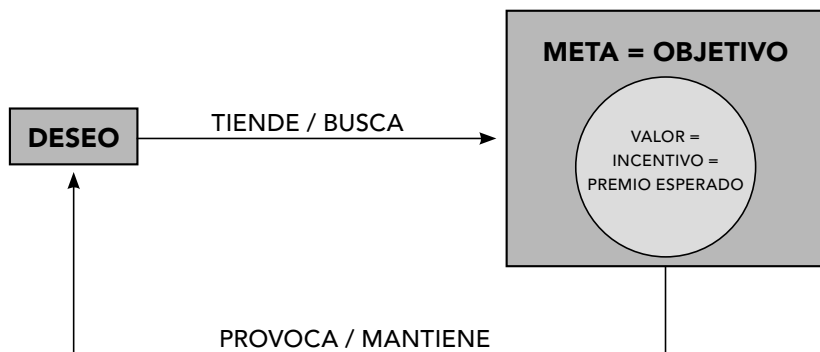
Al educar, pretendemos que el niño o el adolescente adquiera una buena inteligencia generadora y una buena inteligencia ejecutiva. Aquella le proporcionará buenas ideas, buenos sentimientos y buenos deseos. El gran Platón decía que la finalidad de la educación es «enseñar a desear lo deseable». Ojalá aprendamos a hacerlo. Pero sea como sea, la inteligencia ejecutiva le permitirá evaluar las propuestas, tomar decisiones y mantener la acción. Ésta es la nueva frontera educativa que tiene como objetivo la formación de una personalidad poderosa y armónica: ayudar a construir la *inteligencia generadora* y la *inteligencia ejecutiva* del niño.

Volvamos al ejemplo del escaparate. Podemos ver la decisión de compra desde el punto de vista complementario, desde el

vendedor. Soy el fabricante de ese objeto y quiero que lo compre. Intento que sea atractivo PARA USTED, intento que usted lo vea como un PREMIO, que encuentre en él algún incentivo para comprarlo. Acompaño el objeto con una imagen atrayente (*X también lo usa y se lo recomienda*), con un eslogan (*estará bellísima*), con una información (*este libro ha batido todos los records de venta*), con una asociación cálida (*sabor de hogar*), con una experiencia apasionante (*venga al país de Marlboro, viva el vértigo de la velocidad*), le proporciono un argumento de autoridad (*miles de médicos dicen*), utilizo un lenguaje pretendidamente científico (*¡tiene aminoácidos!*), le animo a que pruebe el objeto (*si no le gusta, devuélvalo*). Y, para facilitarle la decisión, le ofrezco un descuento, un pago aplazado, un crédito (*disfrútelo primero y páguelo después*). Le tranquilizo ante una decisión (*si no le gusta, devuélvalo*). Incluso le inyecto un poco de angustia para animarle a decidirse (*son los últimos que quedan, el periodo de rebajas se termina el sábado*). A usted, como comprador, le interesa hacer una compra racional. A mí, como fabricante o comerciante, me interesa que haga una compra compulsiva. Más aún. No me interesa que haga sólo una compra, quiero que se convierta en cliente, que adquiera el HÁBITO de comprar en esta tienda o de comprar esa marca. Haré lo posible por *fidelizarle* a una marca. Las tres motivaciones son esenciales en educación. Queremos que nuestros alumhijos decidan estudiar, necesitamos que mantengan el esfuerzo y aspiramos a que adquieran el hábito del estudio.

Mucha gente, por muchas razones, está empeñada en motivar a otros a hacer algo: estudiar, comprar, votar, ir a misa, tener relaciones sexuales, trabajar, etc. Continuamente estamos rodeados de mensajes motivadores. Los anuncios, las señales de tráfico, los escaparates, el mendigo que nos pide ayuda, el llanto de

un niño, la belleza de una chica o de un chico, un puesto de bebidas, las torres de una iglesia, los programas de TV. Podríamos decir, sin exagerar, que la motivación penetra toda nuestra vida y, por ello, es el gran negocio vital y económico. Maneja deseos, juega con expectativas, gestiona premios y castigos, promete satisfacciones o penas del infierno, seduce, induce, produce, conduce, abduce. Fíjense en el «duce» común a todas esas palabras. Implica una influencia, una imposición. Sometidos a tantos «duces» olvidamos con frecuencia que somos —o podemos ser— nuestros propios duces. Tan acostumbrados estamos a pensar en influir en los demás que se nos olvida que también podemos influir en nosotros mismos. Que, además de motivar, podemos motivarnos.



2. La educación de los deseos

LOS DESEOS ME IMPULSAN A ACTUAR PARA CONSEGUIR LO DESEADO. Deseo es la conciencia de una necesidad/falta/carencia o la anticipación de un premio. Siento deseo cuando necesito imperiosamente algo, o cuando lo echo en falta o siento un déficit. Y también

cuando anticipo un premio posible. Actuamos por privación o por anticipación de un bien. Pero la acción está dirigida por el objetivo, la meta, o mejor dicho, lo que en ella hay de aliciente, de incentivo para quien lo desea. En una palabra, lo que nos atrae es el VALOR que una cosa tiene para nosotros. Un viejo cuento que he encontrado en un cubo de basura tiene valor para mí porque es la misma edición que leí de niño. Una madre quiere a su hijo no porque sea el más guapo ni el más listo, sino porque es el suyo. «Valor» es aquella cualidad —física, estética, económica, moral— que hace a algo valioso, es decir, apreciable, deseable, apetecible para una persona.

Una peculiar característica del deseo es que desencadena conductas de BÚSQUEDA. Los neurólogos localizan esta función en el *área ventral tegmental* desde donde sus axones parten hasta el *nucleo accumbens*, y nos dicen que el neurotransmisor que comanda este sistema es la *dopamina*. Y también que están en relación con unos «detectores de necesidades» en el hipotálamo.

3. ¿Es lo mismo deseo que motivación?

LA MOTIVACIÓN INCLUYE EL DESEO... Y OTRAS COSAS MÁS. Por de pronto, el objetivo que lo despierta y dirige. Una cosa es sentir sed, otra sentir sed de cerveza, y otra sentir sed de un determinado tipo de cerveza, a una temperatura en una terraza y con una agradable compañía. El concepto de «motivación» es uno de los más confusos de la psicología, porque incluye muchas cosas. Tan confuso que, a pesar de su frecuente uso popular, estuvo a punto de ser tachado de la psicología en los años sesenta. Es una especie de cóctel psicológico cuyos ingredientes pueden resultar difíciles de detectar, el resultado de una compleja síntesis de la *inteligencia*

generadora, cuyo resultado vivimos como una fuerza interior orientada hacia objetivos dotados de valor. Tiene, pues, dos manifestaciones: la energía y la orientación. Los expertos hablan de «fuerza de la tendencia», y se han devanado los sesos para intentar medirla.

Cuando la fuerza de motivación es baja, nos encontramos desanimados, apáticos, desmotivados, deprimidos, incapaces de esfuerzo alguno. En efecto, la depresión es un desplome de nuestra capacidad de desear. El consumo de productos psicoactivos busca eliminar esta desagradable sensación. Me interesa mucho saber si se puede fomentar el sentimiento de vitalidad, de ánimo; si podemos educar una actitud activa o proactiva, porque es un elemento importante de la motivación. Hay personas apáticas, pasivas, desanimadas, anoréxicas (palabra que etimológicamente significa «falta de deseo»). Las personas adultas conocemos bien ese estado. Por ejemplo, la «desgana de vivir» llena las consultas de los psicólogos, y la «falta de deseo sexual», las de los sexólogos. Pero para no complicar la exposición, mencionaré este tema en la web de este capítulo.

Como educadores, nos interesa saber si podemos aumentar el deseo de algo, o despertarlo si no existe. Pongamos, por ejemplo, leer o estudiar o hacer ejercicio. Todos sabemos que podemos intensificar el deseo

1. Aumentando la necesidad.
2. Haciendo más atractiva la meta, su valor, el incentivo.

Por ejemplo, puedo intensificar el hambre —que es un deseo— retrasando la comida, puedo aumentar la sed dando alimentos salados, o puedo aumentar la necesidad de orinar dando un diurético. Todas las culturas han buscado afrodisíacos para esti-

mular el deseo sexual. «La privación es causa del apetito», decían los clásicos. Mostrarse esquiva era una de las artes de seducción más eficaces. Si una cosa se pone de moda, se intensificará el deseo de tenerla. Se pueden despertar deseos manipulando emociones. Proust cuenta en *La fugitiva* que al llegar el protagonista a casa una tarde su criado le dice que su amante se ha marchado. Durante cientos de páginas nos ha estado diciendo que estaba deseando que se fuera, que estaba aburrido de ella, pero en el momento de saber que por fin aquello tan anhelado había sucedido, cae en la cuenta de que estaba equivocado y la necesitaba. La pérdida despertó el apetito. Se puede estimular el odio y el deseo de venganza, la compasión y el deseo de ayuda, el miedo y la aceptación de una tiranía.

Aunque se puede actuar sobre el deseo directamente, el modo más fácil de intensificarlo es presentando el objeto de manera atrayente, excitante. El consumo de material pornográfico tiene esa finalidad: aumentar el deseo. Y todas las técnicas de marketing actúan de la misma manera. En su novela *Au bonheur des dames*, Émile Zola consideraba pornográfica la aparición de los escaparates en las nuevas tiendas de París. Le parecía una incitación obscena al deseo. Pero no olviden que el deseo y el objeto de deseo (incentivo o valor) mantienen una relación circular. El deseo hace apetecible el incentivo, y el incentivo activa el deseo.

4. Un tercer elemento

YA HE PRESENTADO LOS DOS PROTAGONISTAS DE LA MOTIVACIÓN: el deseo y el atractivo o valor de un objeto o de una actividad. Parece que de la conjunción del deseo y del atractivo de la meta surge ya la fuerza de la motivación. Pero debemos identificar un tercer ele-

mento que influye en ella. Un tercer ingrediente. Me refiero a los factores que favorecen o dificultan nuestra inclinación a hacer algo. Ponen de manifiesto que entre el deseo y el objetivo hay una TAREA, un trabajo que hacer, un trayecto que recorrer. En el caso del escaparate, esa función la ejerció el saber que el objeto estaba dentro de mis posibilidades de comprar, el hecho de que me dieran facilidades de pago, etc. En otros casos es la fuerza del hábito, que facilita la realización, o la seguridad en mi competencia para conseguir un objetivo. En ocasiones funciona también una «motivación social», los ciclistas corren más cuando van acompañados, los trabajos cooperativos en el aula pueden ayudar al niño a trabajar. Facilitan su tarea y le animan a emprenderla.

Pondré un ejemplo de esos tres factores. El deseo de aprender de un niño (*fuerza de motivación*) se verá favorecido

1. Si la meta es interesante, es decir, si enlaza con alguno de sus intereses (*deseo*).
2. Si, además, está presentada atractivamente (*valor, incentivo*).
3. Si la tarea es fácil, si se siente capaz de alcanzarla y si le indicamos las estrategias debidas para que pueda hacerlo (*circunstancias facilitadoras*).

Ya tenemos, pues, los tres ingredientes de la «fuerza de motivación». Forman la ecuación principal de este libro, que deben guardar en la memoria.

**Motivación = deseo + valor del objetivo
+ facilitadores de la tarea.**

No deben olvidar esta fórmula, porque cuando intentemos motivar o motivarnos, tendremos que actuar sobre alguno de estos tres factores. Aumentaremos el deseo, aumentaremos el valor del objetivo, o aumentaremos las circunstancias facilitadoras (o removeremos los obstáculos).

Hay personas capaces de «motivarnos», es decir, de despertar el entusiasmo, de hacer brotar energías que parecían inexistentes. El profeta Isaías, un maravilloso poeta, pedía: «Dame, Señor, una lengua de iniciado para poder decir una palabra de ánimo al afligido». Bergson hablaba de las personalidades capaces de mostrarnos posibilidades nuevas, de suscitar emociones nuevas. Solemos llamar «líder» no al que manda o al que consigue que los demás hagan algo. Se puede ser un dictador sin ser un líder. Lo que caracteriza al líder es su capacidad de movilizar. Despierta el ánimo, el optimismo, parece ampliar las capacidades de actuar. ¿Cuál es su secreto? Goleman define el liderazgo como un ejemplo de inteligencia emocional: «La tarea fundamental del líder es despertar sentimientos positivos en sus seguidores. Es decir, producir el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano. La tarea fundamental del liderazgo es emocional».

En los últimos años se ha puesto de moda transferir el concepto de liderazgo a uno mismo: Yo quiero liderar mi propia vida. Es un modo moderno de expresar un deseo utópico: desearía ser capaz de movilizar mis energías y de dirigir las a una meta, desearía ser inmune al decaimiento, al aburrimiento, a la depresión, al desánimo. El éxito de psicólogos, psicoterapeutas, directores espirituales, *coaches*, *counsellors*, revela esa necesidad de ser motivado. Como enseñaban los psicólogos humanistas —Rogers, Maslow, Rollo May, etc.—, lo importante era que esos profesionales tuvieran como objetivo que sus clientes pudieran prescindir de ellos, y no crear una dependencia peor de la que querían evitar.

5. *Dos tipos de motivación*

NO TERMINAN AQUÍ LAS COMPLEJIDADES DE LA ACCIÓN. Quiero adelgazar, o dejar de fumar, o hacer ejercicio, o ser ordenado, o comenzar a escribir un libro. Estoy motivado para hacerlo, es decir, me siento con energía, ánimo, convicción. Voy a llamar *motivación de inicio* a esta tendencia. He tomado una decisión. Pero ese impulso no es suficiente, como todos sabemos por triste experiencia, para seguir hasta la meta. Los buenos propósitos se enfrentan a las dificultades de la tarea. «El espíritu está presto, pero la carne es débil», decían los moralistas antiguos. Mantener la actividad, esforzarse, aplazar la recompensa necesita otro tipo de ánimo, un plus de energía, en una palabra, de motivación. La llamaremos *motivación para la tarea*. Supone, en realidad, una activación continua de la decisión inicial.

He estudiado este asunto en personas drogadictas. Todos los expertos saben que los tratamientos de desintoxicación y rehabilitación necesitan ser aceptados por el sujeto. Pero con frecuencia los drogadictos rechazan someterse a ellos. No quieren dejar la droga, o piensan que controlan y que lo harán cuando quieran. Así pues, la primera tarea de un terapeuta es ir persuadiendo al enfermo para que acepte dejar la droga y ponerse en tratamiento. Su acción es explícitamente «motivacional», tiene que actuar sobre los tres factores señalados: aumentar el deseo de liberarse de la droga, aumentar el atractivo de hacerlo, proponer factores facilitadores que le animen. Éste es un caso de *motivación de inicio*. Pero a partir de ahí el problema es distinto. Tiene que seguir los programas de desintoxicación, y eso exige realizar un esfuerzo continuo que no encuentra energía en la *motivación de inicio* sino que debe ser prolongada por una tenacidad realizadora, por una *motivación para la tarea*, por la adquisición de nuevos hábitos de vida.

Sin llegar a esos extremos dramáticos, casos parecidos se dan continuamente en el mundo educativo. Su hij@ ha aceptado por fin ir a clases de música. No de piano o de violín, como usted quería, sino de saxofón. Primer paso resuelto. Ahora empieza el problema de que acuda a las clases y haga ejercicios. Es decir, se enfrenta a una *motivación para la tarea*. Otro ejemplo. No me cabe duda de que vosotros —padres y docentes— deseáis educar a vuestros hijos o alumnos. No necesitáis, por lo tanto, trabajar vuestra *motivación inicial*. La tenéis ya. Pero tampoco me cabe duda de que necesitaréis mantener en buena forma vuestra *motivación para la tarea*, porque educar es laborioso, a veces ingrato, y todos hemos pensado en alguna ocasión, como el Juan de Mairena de Antonio Machado: «Herodes, qué gran pedagogo».

Donde el viejo Platón decía «educar es enseñar a desear lo deseable», ahora deberíamos decir «educar es fomentar la motivación adecuada». Estamos, pues, en el núcleo más puro y más duro del quehacer educador. Y, si me apuran, del quehacer de vivir.

6. *Un ejemplo para analizar*

VOY A CONTARLES UNA HISTORIA DE AUTOMOTIVACIÓN. Voy a contarles la historia de un adolescente. Se llama Bill Gates. Un niño muy inteligente que se aburría en clase. Por cierto, Simonson, en un estudio muy incómodo para los docentes, ha descubierto que más del 60 % de las personas geniales odiaron la escuela. Lo cual debe hacernos reflexionar. Cuando iba a empezar séptimo curso, sus padres lo enviaron a Lakeside, una escuela privada. A mitad del segundo año, la institución creó un club informático, dotado de un computador muy adelantado para aquel momento, 1968. A partir de aquel año, Gates vivió prácticamente en la sala del orde-

nador. Él y otros amigos empezaron a enseñarse a sí mismos cómo usar aquel extraño dispositivo nuevo. ¿Qué los movía? La novedad del aparato fue un factor decisivo. Despertó alguno de los deseos fundamentales de Bill: posiblemente el afán de experimentar, de adquirir una habilidad, de descubrir las posibilidades de aquel aparato. Había, sin duda, una mezcla de motivos que hacían que «programar» fuera para él una actividad apasionante. «Vivía en estado de flujo.»

Una empresa les pidió que probaran los programas de la compañía los fines de semana y a cambio les dejaba tiempo gratuito de programación. Otra empresa les cedió horas de ordenador a cambio de que hicieran un programa para automatizar las nóminas. En un periodo de siete meses, en 1971, cuando Gates tenía 16 años, él y sus amigos sumaron 1.575 horas de tiempo de programación, que en aquellos tiempos era una barbaridad. «Era mi obsesión —cuenta Gates al hablar de sus tempranos años de instituto—. Iba allí por las noches. Programaba el fin de semana. Rara era la semana que no echábamos veinte o treinta horas» (Stephen Manes y Paul Andrews, *Gates: How Microsoft's Mogul Reinvented an Industry and Made Himself the Richest Man in America*, Touchstone, Nueva York, 1994).

RECORDATORIO:

1. *No olviden la fórmula mágica:*
Fuerza de motivación = deseos + incentivos + facilitadores de la tarea.
2. *El primer paso de la educación es fomentar en el aprendiz la motivación adecuada.*
Para hacerlo, hay que actuar sobre todos o alguno de los elementos de la ecuación: deseos, incentivos, facilitadores.

3. *Ejemplo de deseos: hambre, sed, libido, comodidad, ser querido, admirado o reconocido, sentirse capaz, etc.*

Ejemplo de incentivos: comida, bebida, sexo, dinero, vacaciones, fama, cargos importantes, etc.

Ejemplo de facilitadores: probabilidad de alcanzar la meta, sentimiento de capacidad, habilidades, conocimiento de las estrategias, ayuda, etc.

Continuará...

II

EN LA CAFETERÍA DEL CAMPUS

VAMOS A HABLAR CON UNA CALLE. Madison Avenue, de Nueva York. Ya comprenderán que es una expresión metafórica. Esta calle es el símbolo de una profesión: la publicidad. Y, como ya he dicho, los publicitarios son expertos prácticos en motivación. Su modelo AIDA puede ser aceptado por cualquier psicólogo especializado en estos temas:

Atraer, Interesar, Despertar el deseo, Activar el comportamiento.

Rosser Reeves, David Ogilvy, Leo Burnett, Alexander Kroll fueron los inventores de esa «ciencia de la persuasión», que es la teoría de la publicidad. ¿Y si pidiera a los publicitarios que me diseñaran una «campana de marketing» para convencer a mis alumnos de que estudien, o lean, o hagan más deporte, o no tomen drogas? Puesto que nuestros alumhijos tienen una mentalidad de consumidores, tal vez fuera útil enfocar así la cuestión.

Las conductas de compra son un ejemplo claro de motivación. Por eso traigo a este capítulo a Alex Rovira, autor, con Bernard Dubois, del libro *Conductas de compra* (Prentice Hall):

JAM. El acto de comprar, con su sencillez, puede considerarse un ejemplo de motivación. Tiene además la ventaja de que por ser enormemente productivo ha provocado muchos estudios prácticos.

ALEX. En efecto. Por ejemplo, la teoría de la motivación como homeostasis, es decir, como un desequilibrio que hay que corregir, ha sido aplicada a la compra. Nisbett y Kanouse formaron dos grupos de consumidores que habían estado respectivamente 2 y 5 horas sin comer y los enviaron a un supermercado con una lista de compras a efectuar. Los resultados mostraron que las compras por impulso (no previstas en la lista) fueron tres veces más importantes en el caso de los consumidores más hambrientos. Algunas motivaciones de tipo social (p. ej., la moda) parecen obedecer a mecanismos del mismo tipo (R. Nisbett y D. Kanouse, «Food deprivation and Supermarket Shopping Behavior», *Journal of Personality and Social Psychology*, 1969, 289-294).

JAM. ¿Puede la publicidad influir en lo que llamo *inteligencia generadora*, es decir, bajo el nivel de la conciencia?

ALEX. Sí. Ernest Dichter, investigador publicitario, se dedicó más de veinte años a interpretar situaciones de compra y de elección en términos de motivaciones inconscientes. Ha desarrollado una técnica llamada «estudio de motivación» que consiste en interrogar en profundidad a algunas decenas de consumidores potenciales con el fin de elucidar los móviles profundos que les pue-

den llevar a comprar un producto. Además pueden utilizarse varias técnicas para reducir los mecanismos de defensa de los individuos y animarles a comprar.

JAM. Una manera de influir es potenciar en un objeto algún aspecto que sea realmente significativo para enlazar con un deseo.

ALEX. Las diferentes características de un objeto están relacionadas entre sí por una red sutil de inferencias. Todos los fabricantes saben que un gran número de automovilistas valoran la solidez de un automóvil en función del ruido de la puerta cuando se cierra. Incluso el recorrido del pedal del freno es utilizado como un indicador del poder de frenada. Hace años se comprobó que numerosos consumidores habían rechazado una nueva batidora silenciosa, porque la consideraban menos potente que las batidoras ruidosas a que estaban acostumbrados. «Joy» de Patou se anuncia como «el perfume más caro del mundo». Cuando el comprador se siente inexperto, el precio es la única referencia que tiene. En EE.UU. el rechazo de la nueva Coca-Cola (New Coke) con un sabor más dulce, lanzada por la marca para captar a los consumidores de Pepsi, y la exigencia de retorno a la antigua Coca-Cola no se explica por la preferencia relacionada con la cantidad de azúcar, sino por un apego emocional a los valores simbolizados en la vieja Coca-Cola.

JAM. ¿Cómo puede ser modificada una actitud?

ALEX. Llamamos «persuasión» al esfuerzo de comunicación que intenta influenciar las actitudes de la audiencia. Hay dos grandes estrategias: 1) ADAPTACIÓN a las actitudes existentes y 2) RUPTURA, modificar el punto de vista.

JAM. Es muy divertido leer los estudios sobre cómo hacer más atractivas las patatas fritas, las *chips*. El crujido es lo más importante. Por eso hay que cuidar el tamaño (que haya que partirlas para comerlas) y la calidad del ruido que producen. Todo esto significa que cada objeto es el centro de una red de significados emocionales. Ocurre, por ejemplo, con los objetos de lujo. El Ministerio de Industria francés, muy interesado, como es natural, en el lujo, da una definición que subraya su carácter irreal: «Un objeto de lujo tiene dos componentes: un objeto o servicio, más una serie de representaciones, imágenes, conceptos, sensaciones que el consumidor asocia con el objeto y que, en consecuencia, compra al mismo tiempo que éste. Está dispuesto a pagar un precio superior al que aceptaría pagar por un producto de características equivalentes pero que no tuviera asociadas esas representaciones».

En la conversación se cuelan dos espontáneos:

MARK PENN. (Penn, de viaje en España, es el asesor de imagen de presidentes y candidatos a la presidencia de EE.UU., como Bill y Hillary Clinton.) Esa mezcla de realidad e irrealidad se da en todos los campos, por ejemplo, en la política. Cualquier movimiento puede hacerse muy poderoso «si captura la imaginación de la gente» (*El Mundo*, 2-7-2011).

JACQUES SÉGUÉLA. François Mitterrand me encargó cuidar su imagen como candidato a las presidenciales. Era un problema difícil, porque normalmente «nuestro físico es la fotografía de nuestro carácter. No el de Mitterrand. Su espíritu atraía, pero su aspecto desconcertaba. La rareza del personaje derivaba de esa extrema habilidad del pensamiento en un cuerpo torpe». Tuve que conseguir una imagen que resultara aceptable al votante.

CONSULTORIO RADIOFÓNICO

CARLES FRANCINO ME PROPUSO LLEVAR EN SU PROGRAMA DE RADIO un consultorio educativo. La experiencia me pareció tan sugestiva que he querido incorporarla en este libro. Se oye la sintonía. Estamos en el aire. Adelante.

OYENTE. Soy aficionado a leer libros de psicología y me hago un lío con la terminología de la motivación: intrínseca, extrínseca, de logro, de competencia, de afiliación, de poder, de efectancia, de éxito. ¿No podían simplificar?

JAM. Creo que con la motivación pasa lo que con la historia del elefante que fue examinado por tres personas ciegas. Una, al agarrarse a las patas, pensó que era un templo con grandes columnas; otro, al coger la trompa, que era como una serpiente que se enroscaba; otro, que palpó los colmillos, pensó que era un guerrero con una lanza. Ninguno se equivocó, pero lo que decían era parcial e inconexo. Algo así pasa con las teorías de la motivación: cada una ve un trozo del elefante. Intentaré simplificar la terminología. La fuerza de motivación que nos dirige a una meta puede fundarse en:

I. **Algo relacionado con la meta como fin. Admite dos modalidades:**

- a) La misma actividad es el fin. Hablamos entonces de *motivación intrínseca a la tarea* (es decir, la misma tarea es interesante: el juego, las actividades creativas, una buena conversación, las relaciones sexuales, etc.). Expresión: «Qué bien lo he pasado haciéndolo».

- b) Alcanzar el fin produce una satisfacción íntima, aunque la actividad sea pesada y difícil y, algunas veces, precisamente por serlo: *motivación intrínseca a la persona* (orgullo, competencia, afirmación, aceptación social, efectancia, logro, etc.). Expresión: «He sido capaz de hacerlo».
2. **Algo relacionado con la meta como medio para otra cosa.** Es la *motivación extrínseca*, provocada por un premio exterior a la tarea. Expresión: «El trabajo me horroriza, pero el sueldo es estupendo».

OYENTE. ¿Podría ponerme un ejemplo?

JAM. Sí. Un niño puede estudiar: 1) porque disfruta aprendiendo: *motivación intrínseca* a la tarea; 2) porque le gusta ser elogiado y sacar buenas notas: *motivación íntima*, y 3) porque sus padres le han prometido una bicicleta si saca buenas notas: *motivación extrínseca*. Creo que en este esquema falta otro tipo de motivación, que les explicaré más tarde.

OYENTE. No nos tenga en ascuas.

JAM. Lo siento, pero mencionarlo en este momento sería prematuro.

PSICÓLOGO. Creo que no tiene en cuenta los detallados análisis que han hecho mis colegas sobre los distintos tipos de motivación.

JAM. Se equivoca. Lo que ocurre es que no tenemos un modelo integrado. Hay, en efecto, cientos de investigaciones y una

absoluta incoherencia terminológica. Por ejemplo, algunos autores llaman *motivación intrínseca* también a lo que yo he llamado *motivación íntima*. Otros consideran que recibir un elogio es tan extrínseco como cobrar un sueldo. Creo que no es así y prefiero separar las motivaciones.

OYENTE. Le oigo con una melancolía que linda por un lado con la desesperanza y por otro con la irritación. Usted asegura que podemos animarnos. Yo no puedo. ¡Qué más quisiera! Creo que todo lo que dice es una utopía. O una farsa, lo que sería mucho peor.

JAM. Deduzco de sus palabras que está desanimad@. Es decir, que ni encuentra en sí mism@ fuerzas para enfrentarse a la vida, ni encuentra en la realidad nada por lo que le valga la pena vivir. Es una situación dramática, acerca de la cual sólo puedo decirle cosas muy generales. Hay un desánimol/depresión biológico, provocado por su propio sistema neuronal. Tiene un sustrato bioquímico y puede tratarse bioquímicamente. Hay un desánimo producido por la situación: una mujer que sufre violencia doméstica, una persona en paro, un hombre que es menospreciado en su trabajo, un niño que sufre acoso en la escuela, alguien que ha perdido a un ser querido. La única solución real es cambiar la situación cuando se puede. O aceptar la realidad cuando no se puede. Sigue siendo válida la antigua plegaria: «Dame, Señor, paciencia para soportar lo inevitable, / fuerza para enfrentarme a lo que se puede cambiar / y sabiduría para distinguir una cosa de otra».

A veces, la única posibilidad de enfrentarse a la realidad es «fortaleciendo» a la víctima para que acabe teniendo energía para luchar contra el problema. Ya saben que ante un conflicto hay

dos formas de respuesta. 1) Cambiar la sensación de angustia o malestar. 2) Cambiar la causa de ese malestar. La primera puede conducir a soluciones más fáciles, pero destructivas: la dependencia, la negación de lo que sucede, o las drogas, por ejemplo. La segunda es la única solución real: enfrentarse al problema. Esto, claro está, es difícil, pero creo que hay una eficaz pedagogía del enfrentamiento, del *coping*, como dicen los psicólogos anglosajones, que aquí sólo puedo esbozar. En primer lugar, háblese a sí mismo de la forma adecuada. No olvide que estamos permanentemente hablándonos y que el modo de hacerlo, de comentarnos lo que nos sucede, de darnos ánimos o de desanimarnos, determina una parte importante de nuestras respuestas afectivas y operativas. Si es víctima, háblese como tal, y culpe al culpable, no a usted. Adopte un lenguaje de «resistente», como si hubiera sido invadido por una potencia hostil, porque, en efecto, así es. Después, piense que dar vueltas, analizar, buscar explicaciones, no sirve para nada: la única salida es la acción. Pase de la pasividad a la actividad. Haga proyectos realizables, aunque sean humildes. Sienta que progresa. Ésta es la gran fuente de ánimo. Lo que decimos de los niños es válido también para los adultos. Y no le importe enfurecerse: la indignación es un antídoto contra el desánimo.

— *Ya saben que podemos continuar la conversación en el foro del capítulo en:*

www.bibliotecaup.com