

MOTIVACIÓN A MAESTROS**Álvaro Cedeño Gómez****Índice**

Felicidad y eficacia	03
Por qué se hicieron maestros	03
El afán de dar	04
Qué es la vocación	05
La realidad es como es	06
Y ahora quién podrá motivarnos	09
Elección de una actitud	10
Sentido del trabajo: sentido de la vida	15
El maestro como instrumento	18
Un cambio necesario	21
Perfil de un educador entusiasmante	23
Por qué hacer bien nuestro trabajo	31
Cómo ser más eficaces: buenas prácticas de trabajo	33
La educación como viático	34

Dedicatoria:

A la niña Lilly S. de Romero, quien fue mi maestra en la Escuela República de Chile entre 1946 y 1951, en agradecimiento por la forma en que me sonrió el primer día de clase y los siguientes mil días.

Proemio

Estoy desilusionado con la lectura. Pasamos la vista sobre lo escrito. Leemos como quien traslada símbolos de un sitio electrónico a otro. Subrayamos como queriendo reconocer el éxito que el autor ha logrado a nuestro juicio, en algún pasaje. Pero eso sigue siendo transmisión de símbolos. No leemos como quien obtiene ideas para ir reflexionando sobre ellas.

He escrito este papel con el afán de que pueda suscitar movimientos constructivos en quienes lo lean. Pero un movimiento constructivo que destella en el alma se pierde a no ser que se convierta en un propósito.

Aspiro a que los lectores no centren su atención en captar lo que digo, sino en buscar dentro de sí mismos, qué cosas útiles suscita lo que escribo. Si logro pulsar esas cuerdas dentro de ustedes, olviden lo que digo, conviertan esa vibración en un propósito. Lo bueno que nos resulta atractivo puede irse volando como gaviotas en la tarde. Sólo el propósito concreto puede convertir el bien admirado, en mejoramiento personal. El camino hacia los cambios de comportamiento y de actitud, se inicia con un como reconocimiento de que algo es bueno.

Luego ese reconocimiento se transforma en una incipiente aspiración. El viento de las ocupaciones habituales barre esas aspiraciones, a no ser que las impulsemos, las concretemos en propósitos. El propósito es un pequeño compromiso de traducir las buenas aspiraciones en acciones. Un propósito es más eficaz que cien buenas aspiraciones. Sintonicen con este papel de manera que su noción del bien los mueva a tener aspiraciones y pesquen cada aspiración y conviértanla en un propósito concreto, realizable. Realizable mañana, porque si fuera realizable dentro de un año, su probabilidad de eficacia es menor.

Me he preguntado cómo denominar a los lectores. He pensado en denominarlos educadores, profesores o maestros. Y he elegido la dulce palabra de “maestro” porque no denomina una ocupación o un título, sino una actitud, un compromiso y un privilegio que confiere quien aprende.

Felicidad y eficacia

Una escuela, un colegio, deben ser eficaces. La **eficacia** consiste en que los esfuerzos vayan en la dirección deseada, que se logren los resultados para los cuales ha sido diseñada la institución. Y todos entendemos que la mejor forma del trabajo es el trabajo eficaz. Pero no deberíamos quedarnos tranquilos solo con ese enfoque. Creo que tenemos que pedirle al trabajo que además de eficaz, sea **confortable**, que lo logremos realizar con gusto, sin sufrimiento, sin que tengamos que pagar un alto costo emocional. Pero podríamos ir más allá. Si dejamos volar la imaginación, si pensamos en mundos posibles, deberíamos aspirar a que el trabajo nos haga **felices**, lo cual es posible.

Recordemos que felicidad no es éxtasis. Que tampoco es ausencia de dificultades. Entendamos que felicidad y dificultad no son antitéticas. Que más bien la **dificultad** en algunas actividades, contribuye a celebrar sus frutos con regocijo. Recordemos también que la felicidad no es un estado ideal en unas circunstancias ideales sino que está condicionada por la realidad. O aprendemos a ser felices en esta realidad concreta, o no lo seremos.

En el recordado texto en el cual estudiaba francés en el colegio, había una historia llamada “**La camisa del hombre feliz**”. Un rey muy desdichado quiso encontrar a un hombre feliz porque le habían dicho que quien vistiera la camisa de un hombre feliz, encontraría la felicidad. Buscó en la corte y no encontró. Buscó entre los acaudalados del pueblo y tampoco encontró. Entonces envió a sus servidores a los campos, donde uno de ellos dio con

un hombre que tenía toda la apariencia de ser feliz. Este hombre trabajaba el campo con gran esfuerzo bajo el ardiente sol. Contemplaba con una expresión de satisfacción el surco que iba abriendo con su arado y miraba con afán la tierra que faltaba por roturar. Cuando el enviado del rey lo llamó, él confirmó que era feliz sin duda. Entonces el enviado le ofreció comprarle su camisa para cumplir con el encargo del rey. ¡Yo no tengo camisa! ¡Tengo muy pocas cosas! ¡La cosecha pasada fue muy raquítica!

¿Por qué se hicieron maestros?

¿Por qué se hicieron maestros? Cada uno de nosotros es en este momento el producto de gustos, circunstancias y razonamientos que nos llevaron a tomar ciertas decisiones. No existe la autodeterminación pura. Los muchachos de años cincuenta no pudieron en su adolescencia haber decidido ser astronautas. Para empezar, no existían los vuelos espaciales. Tomaron entonces unas decisiones, pero las circunstancias las fueron conformando, de manera que lo que son hoy no es el producto exclusivo de esas decisiones. Tampoco fueron sus decisiones ejercicios de análisis de conveniencias o de costo beneficio. Privaron en esas decisiones sus gustos, sus inclinaciones naturales, genéticas si queremos. Escuché a Valdeir “Badu” Vieira, aquél conocido entrenador de futbol de los años 80, que antes de un juego importante, solía preguntar a sus jugadores: ¿Por qué se hicieron futbolistas? Y solía recibir las respuestas acartonadas de “para ser profesional”, “porque quería jugar en la selección”, “para hacer ganar al equipo”, hasta que al final alguno decía con sencillez que “porque

disfrutaba jugar al fútbol”. Entonces les decía que esa era la razón íntima, posiblemente la más poderosa de por qué eran futbolistas. Y de aquí, saltaba a decirles que salieran a jugar ese partido para disfrutarlo, para volver a sentir lo que sentían cuando se iniciaban en la actividad.

¿Por qué se hicieron maestros? Posiblemente tenían facilidad para explicar a sus compañeros. Posiblemente sentían gusto de ser útiles. Posiblemente tenían un gran deseo de ayudar. O tendrían tal vez el regustillo de comprobar que sabían más que quienes los estaban escuchando.

Dos psicólogos de la Escuela de Negocios de Harvard , Timothy Butler y James Waldrop (Job Sculpting, Harvard Business Review , Sept-Oct 99), directores del programa de desarrollo de carreras de la Maestría plantean la tesis de que las personas tienen unos cuantos intereses vitales profundos los cuales no son simplemente un gusto o un hobby sino una pasión, una emoción por determinadas actividades, la cual está imbricada con otros rasgos de la personalidad. Trabajar en algo que coincida con uno de nuestros intereses vitales profundos, podría conducir a un estado de flujo que consiste en **embeberse** en una tarea, de manera que hasta se llega a perder conciencia del tiempo y el espacio.

Los autores afirman que uno de los intereses vitales profundos es el denominado por ellos **orientación y mentoría**. Para las personas que tienen ese interés, nada es más satisfactorio que enseñar, que ayudar a que otros aprendan y se desarrollen. Estas personas, estén donde estén, se sentirán muy satisfechas si reciben encargos que tengan relación con el

mejoramiento de los conocimientos, de la conducta o del trabajo de otros.

Otro de los intereses es el de la **influencia a través del lenguaje y las ideas**. Las personas que tienen este interés se sienten muy realizadas cuando escriben o cuando exponen oralmente. Se encuentran a sus anchas cuando están comunicándose. Encuentran gran satisfacción en contar historias, en persuadir, en ejercitar la retórica. Son empáticos para detectar lo que los demás necesitan saber para tener claridad sobre un asunto; se entusiasman cuando tienen que concebir cómo “vender” sus ideas.

El afán de dar

Cuando damos una moneda, quien la recibe la tiene. Nosotros la hemos perdido. En cambio cuando damos una idea, un conocimiento, una palabra de consuelo, el otro la tiene y nosotros no la hemos perdido. Enseñar es una actividad en la cual quien enseña no se priva de nada y quien recibe la enseñanza resulta enriquecido. Algunos dicen que no se puede enseñar nada sin que el que enseña resulte enriquecido por una nueva perspectiva, un nuevo ángulo sobre lo que ha enseñado.

Mucho más importante que el conocimiento o la **técnica** de quien da un consejo, es el espíritu con el cual lo da. Carl Rogers afirma que la eficacia de los psicoterapeutas depende más de la capacidad de escucha empática – darse al otro en la escucha – que de los conocimientos teóricos que posean. En el caso del maestro, mucho más importante que los conocimientos que transmita, es el **entusiasmo** que despierte

en el estudiante. Nunca podremos comunicarle a un estudiante todos los datos que necesita saber. Pero si le despertamos la inquietud, lo estimulamos a cuestionarse, lo impulsamos para que interroge la realidad, lo habremos educado.

Tagore tiene una linda imagen sobre cómo una vela, si se empeñara en conservarse intacta como vela, dejaría de serlo. Y cómo si asume su papel de vela y se dispone a **dar luz**, acepta su destino de irse desgastando en el acto de dar luz hasta que finalmente dejará de ser vela. Vivir es entregarse. Quien no quiera arder y **consumir su cera**, no dará luz. La persona que asuma su vocación de dar luz se irá desgastando en el acto de ser lo que está llamada a ser. Pero si no acepta ese desgaste no alcanzará la plenitud de su ser.

Ser maestro no es simplemente una ocupación. Es un **afán** por vivir conforme a unos valores y a unos intereses. Una persona puede tener un puesto y desempeñarlo con integridad. Otra puede simplemente tener una “chamba” e ir navegando entre el cumplimiento y el incumplimiento de su deber, haciéndolo bien cuando lo mira el jefe y descuidándose cuando no está siendo supervisado. Pero la forma óptima de desempeñar una función, es hacer el trabajo como quien participa en un **sueño**. Si el maestro se conforma con transmitir un mensaje, tiene un puesto. Si está consciente de la trascendencia que su actividad tiene para sus alumnos, entonces estará participando en un sueño. Somos más y más intensamente cuando participamos en un sueño que cuando simplemente tenemos una “chamba”.

¿Qué es la vocación?

La etimología de la palabra “vocación” es **llamada**. Desde ese punto de vista, podríamos afirmar que la vocación de cada uno es aquello para lo cual fue llamado. Unos se sienten llamados desde muy alto. Sienten que Alguien los llama. Pero como eso son palabras mayores, vamos a examinar en qué consiste el llamado de quienes no se sienten llamados desde tan arriba.

Es razonable tener la aspiración de encontrar una ocupación en la cual se cumpla con la vocación. Podríamos decir que alguien ha “encontrado su vocación”, cuando trabaja en algo que le da mucha **satisfacción** y para lo cual tiene **ventajas** comparativas. Si una persona es mejor para los números que para las letras, decimos que tiene ventaja comparativa para los números. La satisfacción que una persona obtiene en el trabajo generalmente se debe a que el trabajo demanda destrezas que la persona tiene y a que los productos del trabajo, satisfacen valores de esa persona, de manera que siente que con su trabajo está haciendo algo que considera bueno o deseable. Alguien mencionaba haber recibido este consejo: “Búscate un trabajo que te guste y así no sentirás que has trabajado”. Todos hemos trabajado en ocupaciones que no nos gustan. Entonces se desarrolla una ansiedad que podría describirse con la frase “es que se me perdieron las cinco”, por que las personas se pasan toda la tarde esperando que sea la hora de salida. En cambio el tiempo vuela cuando estamos dedicados a una actividad que nos complace. La coincidencia ideal es que nuestro trabajo sea nuestro pasatiempo.

Tenemos unas **destrezas** y unos **gustos** inscritos muy dentro de nosotros. La profesión que elijamos o el trabajo en el cual nos ocupemos deben coincidir con esas destrezas y gustos. No imaginamos a una persona introvertida dedicada a las ventas. Tampoco imaginamos a alguien que no tolera la ambigüedad, ocupado en una investigación donde no sólo no se sabe a qué resultados se llegará, sino tampoco si el camino que se sigue es un callejón sin salida. Tampoco imaginamos a un profesional de la salud que no tenga sensibilidad por el sufrimiento ajeno o que no se sienta gratificado al aliviar a un semejante.

La realidad es como es

Una cancioncita estadounidense repite el estribillo de “no, yo nunca te prometí un jardín de rosas”. Esa cancioncita se le podría cantar a quienes se han formado la fantasía de que se puede esperar que la vida sea un **jardín de rosas** o para que demande menos actividad, un lecho de rosas. Vivimos en un mundo con **limitaciones**. A la economía se la denomina la ciencia lúgubre porque empieza por enseñarnos que los recursos son escasos. No solo la gasolina y el atún de los mares, sino el tiempo y nuestro talento y nuestra energía. Las leyes físicas nos limitan. Soñamos con poder saltar como canguros o volar como las aves, pero ahí está la ley de la gravedad, para sacarnos de ese sueño. Los progresos de la medicina nos ponen a soñar con alejar la realidad de la muerte, pero en nuestras células la oxidación va haciendo su trabajo de envejecernos y acercarnos al final.

El dolor, la carencia, la pérdida son indeseables, pero nos causan más daño cuando nos hemos hecho la fantasía de que le ocurren solo a otros. Y nos causan mucho daño cuando vivimos temiéndolos como si fueran catástrofes. Albert Ellis, con su Terapia Racional Emotiva, una y otra vez, pone al paciente que sufre una pérdida, frente al argumento de que ciertamente, esa pérdida, ese dolor, esa carencia, son indeseables, causan sufrimiento, pero no son el final del juego. Que aún con la herida, aún con la pérdida, aún con el **dolor**, podemos seguir viviendo una vida fecunda. La idea de que solo se puede ser feliz si se cuenta con todas las circunstancias a favor, es muy riesgosa porque con una creencia así, nunca consideraremos que somos felices.

Es una característica del comportamiento adulto, el ser **realista**. Las cosas son como son. Algunas, por ser como son, representan un costo o una molestia, de ahí que internamente nos rebelemos contra ellas. La realidad, podemos aceptarla o podemos vivir de espaldas a ella. Nos alejan de la realidad, las **fantasías**, las **idealizaciones**, la **negación**. Una fantasía es por ejemplo pensar que se puede lograr algo difícil haciendo poco esfuerzo. Una idealización es esperar que porque nosotros creemos que hay que respetar al otro, vamos a recibir respeto de parte de todas las personas. Una idealización corresponde a lo que a veces se denominan “deberías”: es que todas las personas “deberían” respetar a los demás. Es que todos en este grupo “deberían” ser leales. La negación consiste en no aceptar que la realidad es como es. Es entonces cuando escuchamos frases como “es que esto no puede ser”, “es que no hay

derecho”, “es que esto no tiene pase”. Frases todas que vienen de nuestra disconformidad con cómo son las cosas.

Ser realista es reconocer los hechos, las circunstancias de la realidad. Aceptarlos. Y elegir una actitud constructiva ante ellos. Lo que remedio no tiene, olvidarlo es lo mejor, dice la sabiduría popular. Y Anthony de Mello narra este diálogo tan impactante: ¿Cuál es el secreto de tu serenidad? Pregunto al discípulo. Cooperar incondicionalmente con lo inevitable, respondió el maestro.

Puedo imaginar que a los maestros hay algunas circunstancias de la realidad que les resultan costosas o molestas. Una de las que les he escuchado es la frustración con la **burocracia**. El acto de enseñar es un acto íntimo que ocurre entre unos estudiantes y un maestro. Toda la reglamentación, los trámites, los procedimientos que de una cierta forma condicionan ese acto de enseñar, han de sonar al maestro como una irrupción de elementos de otra naturaleza en una realidad que es esencialmente espiritual, o al menos intelectual. La burocracia podría exigir pedir permiso para hacer “lo bueno” y entonces corta la iniciativa del maestro que estuviera dispuesto a excederse en su afán. Aquí la actitud correcta es la de entender que algunos de los elementos burocráticos son necesarios. No habría forma de coordinarse, no habría forma de verificar cómo avanza la ejecución de un programa si no hubiera un mínimo de actividad burocrática.

Algunos maestros me han comentado sobre el desencanto que produce percibir que algunos estudiantes tienen en clase una

actitud de reo que intenta escapar de la prisión. Estoy seguro de que todos han tenido la experiencia de preparar una lección, exponerla con entusiasmo, sentir que están en el mejor momento de su capacidad comunicacional, para ser bajados de la nube de su éxtasis por un estudiante que con **pereza** en sus hombros, su cuello y su rostro pregunta ¿Y esto va a entrar en el examen, profe? Manejar situaciones como esa demanda mucha energía emocional de parte de los maestros, porque muestran la resistencia al aprendizaje y la poca valoración que se hace del trabajo esmerado. Si se descuidan, eso puede causar estrés, frustración y desilusión. Pero como lo veremos, cada uno es responsable de la actitud que asume.

No es igual el nivel de energía en marzo que en **octubre**. Parte de las limitaciones es el cansancio físico y peor aún, que los ideales, con los cuales se vibra al inicio del curso lectivo, van cansando con el paso del tiempo ¿Qué hacer cuando el ideal cansa? Lo primero que han de hacer es no reprimir el sentimiento. Ustedes tienen derecho a que el ideal les canse. Si aceptan el sentimiento y con realismo bajan a las profundidades de su espíritu, ahí podrán encontrar la **reanimación** del ideal. Ahí se darán cuenta de que las circunstancias adversas son pasajeras pero el ideal es permanente. **Compartan** con colegas cercanos estos sentimientos y encontrarán también nuevas energías para continuar el camino. En una labor tan desgastante como la enseñanza, conviene ser muy previsores y mantener activos **grupos de apoyo** en los cuales puedan rehacer sus fuerzas y revitalizar sus propósitos. También servir de apoyo a los colegas que atravesaran por esas circunstancias, los

retroalimentará positivamente. **Escúchenlos** con aceptación, porque eso es lo mejor que pueden hacer por ellos.

La **remuneración** es otra de las frustraciones. Cuando se repara en el esfuerzo, la dedicación, la atención, el entusiasmo que un buen maestro pone en su trabajo, resulta explicable que se piense que esa función no está bien remunerada.

Igual frustración se siente cuando el **número** de estudiantes es excesivo como para poder hacer un esfuerzo sosegado y fructífero para compartir conocimientos y entusiasmos. O cuando se tiene que trabajar en **condiciones físicas** de ruido, de luminosidad, de equipamiento físico inadecuado. O cuando los problemas sociales de la comunidad a la cual se sirve, son tales que se convierten en obstáculos notables para poder realizar una buena labor educativa. Sentirán ustedes entonces que lo que construyen en el aula, lo echa abajo el **entorno**.

Podríamos afirmar que estas circunstancias explicarían la aparición de una actitud derrotista de parte de los maestros: “¡Así, no se puede!”. “¡Nos están pidiendo milagros! Sin embargo podríamos preguntarnos ¿A quién daña el derrotismo? Los resultados de lo que hacemos son mejores si no tenemos esa actitud derrotista. Por tanto, el derrotismo daña los resultados. Como de los resultados depende nuestra autoestima y nuestro desarrollo profesional, el derrotismo nos daña a nosotros, a pesar de que es una actitud comprensible. Entonces conviene mirar el ejemplo de otros profesionales y ver qué podemos aprender de ellos. El **médico de emergencias**, no se echa a morir cuando llega una persona con un politraumatismo. Casi podríamos decir que cuanto más grave el caso, con mayor

interés se pone en acción. El cirujano enfrenta casos cuya complicación solo se puede verificar cuando ya el paciente está en la mesa de operaciones bajo anestesia y la operación está en marcha. Valiente cirujano sería si ante la complicación se amilanara y pidiera que lo retiraran del caso. ¡Cuánto más complicado el caso, más disposición del equipo quirúrgico a lidiar con el asunto!

Cuando vamos al **gimnasio** no nos contestamos con rendir al mínimo. Queremos levantar unas libras más, correr unos metros más, hacer unas veces más ese ejercicio que duele pero que sabemos nos fortifica. En el trabajo tenemos la oportunidad de robustecer nuestro temple, de acelerar nuestro desarrollo profesional, si enfrentamos las dificultades y los obstáculos como **retos**.

Hacer es siempre **difícil**. Pero a menudo nos asalta la fantasía consistente en pensar que a otras personas, hacer lo que hay que hacer les resulta más fácil que a nosotros. O desde nuestro narcisismo consideramos intolerable que algo nos resulte difícil. Esas creencias le restan felicidad al trabajo. **Esfuerzo y disfrute** no son contradictorios. Se puede disfrutar de un trabajo difícil. En el gimnasio, le encontramos sentido a la dificultad, a la lucha, al esfuerzo, porque tenemos claro que el esfuerzo nos desarrolla. ¿Por qué no se lo encontramos a la dificultad del trabajo? El truco consiste en transferir nuestra actitud en el gimnasio a la situación de trabajo. Entonces, estaríamos dispuestos a luchar, a sudar, a esforzarnos y a cambio obtendríamos tanta satisfacción como nos da la lucha y el esfuerzo en el gimnasio.

¿Y ahora, quién podrá motivarnos?

Si en las farmacias se vendieran productos que sirvieran para motivar a las personas, sus existencias se agotarían a toda velocidad. Creo que todos, dueños de empresa, ejecutivos, consultores y hasta personal llano, harían cola para adquirir el necesitado producto.

Casi no hay empresa que no sienta que con un poco más de entusiasmo de su personal podría reducir los desechos, utilizar mejor el equipo, producir con una calidad superior, bajar los costos y posibilitar mejoras en la posición competitiva y por ende en las utilidades o en la seguridad de la posición que la empresa tiene.

En el aula, los maestros sienten la necesidad de ser motivados. Y también reconocen la falta de motivación de los estudiantes. “**Motivación**” ha venido a ser una de esas palabras que pronunciamos como si constituyeran soluciones a todos los problemas y para todas las situaciones. Sobre la motivación, los libros de texto dicen unas cuantas cosas fundamentales que vamos a repasar –no a explicar en detalle- a fin de tener un punto de partida común, que nos ayude tanto a lidiar con nuestra auto motivación como para entender y ayudar al estudiante desmotivado.

“Motivar” es lo mismo que “**mover**”. Cuando se desea motivar a alguien lo que queremos en términos prácticos es que se “mueva hacia” tal o cual comportamiento. A un colegio, a una escuela, no les interesarían los maestros motivados que se

guardaran su motivación en el corazón. Les interesan las personas motivadas que dejan que su motivación se traduzca en acciones: más trabajo, de mejor calidad, ejecutado con mejor espíritu.

¿Qué motiva a las personas? Nuestras acciones son hijas de **la necesidad**. Si tuviéramos satisfechas todas nuestras necesidades, los lunes serían iguales a los domingos y viviríamos en un permanente fin de semana sin que nada nos moviera a trabajar con intensidad. La mayor parte de las personas necesita un ingreso porque necesita atender sus necesidades y las de sus dependientes.

Pero podemos imaginar personas que no trabajen solamente por un ingreso. Sabemos que nuestras acciones pueden ser hijas del **idealismo** y aunque tuviéramos satisfechas todas nuestras necesidades, siempre podríamos “darnos órdenes” de trabajar y producir más. Pero el idealismo es motor de menos personas y durante menos tiempo que la necesidad, lo cual empata plenamente con la afirmación de Drucker de que las empresas deben organizarse para que gente ordinaria realice cosas extraordinarias.

Hasta aquí todo parece fácil de operar: hay que pagar salarios adecuados, pero además, enriquecer los puestos de trabajo de tal manera que impliquen reto, crecimiento, logro. Pero ¿Qué ocurre cuando existe una **crisis**? ¿O cuando nuestro trabajo tropieza con la **adversidad**? ¿Cuando se hacen intentos por lograr unas metas y no las logramos? ¿Cuando el medio conspira contra lo que queremos construir con nuestro trabajo?

¿O cuando se enfrentan condiciones presupuestarias que por un tiempo obligan a la escuela o al colegio a replegarse para sobrevivir? ¿O cuando el estilo de una persona recién llegada a un puesto de dirección suprime algunos motivadores a los que el personal estaba acostumbrado? ¿O cuando el comportamiento del jefe es abiertamente desmotivador?

Ante circunstancias ambientales adversas o amenazantes, los organismos biológicos tienen la salida de **luchar o huir**. El ser humano, mucho más adaptable que la mayor parte de los otros seres vivos, tiene también la tercera salida de “**acomodarse**”.

Luchar en las circunstancias dichas, demanda idealismo pero el idealismo es escaso... Huir a veces no es posible porque no hay hacia dónde huir. “Acomodarse” viene a ser la salida que a medio plazo es más utilizada por más personas. Así seguramente nos encontramos en las escuelas a muchas personas que simplemente están ahí aunque no están motivadas. ¿Qué se podría hacer con ellas para motivarlas?

En algunos centros de trabajo todavía se recurre a la arenga inspiradora con la cual se espera generar entusiasmo. Sin embargo, todos sabemos cuán pasajero es el efecto de las arengas.

Elección de una actitud

Esperar a que el jefe “nos motive” es ceder parte de nuestro control. El **juguete a control remoto** hace lo que desea quien gobierna los impulsos eléctricos que lo animan. Si esperamos a que desde fuera nos motiven, hemos empezado a convertirnos en un **robot**. La persona madura se plantea metas y administra su acción para alcanzarlas. Si bien somos susceptibles a ser motivados desde fuera, nuestra aspiración de adultos debería ser la de poder **auto motivarnos**.

Dicen los psicólogos que los **niños** viven regidos por el principio del placer. El hambre y el malestar con el pañal saturado, los moviliza para recurrir a comportamientos que provoquen un cambio en la situación. El progresivo imperio de la razón, que es una característica del **desarrollo personal**, nos va dando a entender que no podemos obtener todo el placer deseado, porque sería irreal o sería peligroso para la convivencia social. A través de ese ejercicio de la razón vamos robusteciendo nuestra **autonomía**, cada persona va siendo progresivamente más ella misma, lo cual es lo contrario de accionar como robots controlados por impulsos exteriores. A todo adulto se le presentan opciones sobre si ejecutar algunas acciones que contradicen momentánea o permanentemente su aspiración al placer. Y todo adulto sabe que tiene la **libertad** de responder sí o no.

Aprendemos que **comprometernos** con una acción, con una persona, con una causa, es más fecundo que estar

descomprometidos, en estado de total disponibilidad. Las opciones que tenemos para utilizar tiempo, energía y talento, son más amplias cuando no nos hemos comprometido –con un trabajo, una profesión, una relación– pero los resultados son menores. Existe como una relación inversa entre opciones y resultados. Con un kilo de harina podemos hacer pan, galletas, bizcocho. Cuando la convertimos en pan, desaparecen las otras opciones, pero tenemos en la mano algo concreto, utilizable, valioso. Comprometerse en **focalizar** nuestra energía.

La **reacción** en el animal es instintiva. Ante la adversidad, un gato reacciona de una determinada manera. Las vacas parecen tristes cuando llueve varios días sobre el pastizal. Muchas de las reacciones de nosotros, seres humanos, son también animales en su mecanismo: quitamos bruscamente la mano del objeto que quema, buscamos la sombra en los días muy soleados. Con la edad y la educación, vamos aprendiendo a maquillar esas reacciones primitivas. Pero los niños, en cambio, son vitrinas muy transparentes del comportamiento reactivo, tanto que suelen hacer pasar dificultades a sus padres cuando manifiestan lo que les gusta o lo que les disgusta. En el camino de volvernos **adultos**, vamos aprendiendo a someter nuestras reacciones al control de la **razón** y vamos poblando nuestro comportamiento de **proacciones**, esto es, de acciones con **propósito**. El propósito es un producto del progresivo predominio de la razón.

Estamos rodeados de un ambiente que no controlamos. Nosotros **no podemos elegir las circunstancias**. No hay nadie que pueda hacer que llueva o que no llueva. **Lo que sí podemos es elegir la actitud**. Lloverá o no lloverá. Eso no lo

controlamos. Pero si llueve y no tenemos un paraguas podemos elegir la actitud con la cual vamos a enfrentar esa circunstancia. Podemos negar la circunstancia: ¡No puede ser que esté lloviendo! O aceptarla: Llueve. O resignarnos y someternos: Puesto que llueve, ya no podré ir a donde quería ir. O lamentarnos: ¡Qué desgracia! ¡Quién iba a pensar que iba a llover hoy! O podríamos –como recomienda Steven Covey– **influir en la situación**: Como no traigo paraguas y tengo que ir a la parada del bus, me buscaré una caja de cartón o un periódico del día para cubrirme. La fórmula verbal que Peter Senge recomienda como el modelo de la proactividad es la siguiente: Reconozco y acepto las circunstancias. Pero ante ellas ahora yo elijo hacer tal cosa.

Víctor Frankl en sus obras sobre la supervivencia en los campos de concentración, propone algunas posibilidades que podrían aplicarse al caso de personas que estuvieran pasando una crisis de desmotivación. Narra en uno de sus libros que algunas personas, ante circunstancias tan terribles como las del campo, se daban por **vencidas**. Abandonaban todo espíritu de resistencia. Se abatían y permitían, por así decirlo, que las circunstancias externas penetraran en su interior y los degradaran, esto es, les rebajaran drásticamente su valor personal. Otras personas, sabían ver más allá de las horribles circunstancias. Vivían con la **esperanza** de que aquella tragedia tendría su fin. Estos, se preocupaban por su apariencia, se preocupaban por su salud, se ocupaban de consolar y apoyar a sus compañeros de desgracia. En una de sus descripciones más impactantes señala que algunos de los prisioneros del grupo de los que mantenían viva su esperanza, se ocupaban de

encontrar y preparar trozos de papel sobre los cuales escribían poesías.

Una persona no puede cambiar una situación laboral desmotivante, como no puede cambiar otras circunstancias que lo afecten. El dolor que causan esas circunstancias estará ahí, lo quiera o no la persona. Lo que sí puede elegir es su actitud ante la circunstancia desagradable o dolorosa. Si una persona se siente víctima del dolor, como si ella fuera **una cosa**, está en una posición vital inferior a la persona que elige darle un sentido superior a su situación. Sufrir, como quien es torturado por un destino fatal, es diferente a ir manejando el sufrimiento para su propio desarrollo. Una persona puede tener que desempeñar un puesto objetivamente desagradable y simplemente **amargarse** porque ello es así. O podría darle **dimensiones trascendentes** a su trabajo. Eso es lo que haría si visualiza su trabajo como el medio de sacar adelante a la familia, o de dar buen ejemplo a sus compañeros, o de superarse a sí misma, o de **ponerle al mal tiempo buena cara**. Esa actitud está a enorme distancia de la de quien sabotea a la empresa, engaña a sus jefes, cumple solo cuando lo están supervisando y espera sólo una oportunidad para "darse a la fuga". Quizá el mejor ejemplo de alguien que le pone al mal tiempo buena cara, es el genio de la física Stephen Hawkins, quien a pesar de su cuadriplejia continúa haciendo su ejemplar trabajo científico. En circunstancias en las que a muchos los paralizaría el desaliento, a él lo mueven a saber qué motivaciones. Igual que muchas personas que realizan tareas difíciles, oscuras, exigentes, se ven movilizadas por la **abnegación** entendida como la renuncia a los intereses y a la comodidad, por razones superiores, ya sean religiosas o altruistas.

Hemos oído decir que hay que hacer las cosas **con ganas** y no por ganas. Que si nuestra eficacia queda condicionada por nuestro estado de ánimo, vamos a tener menores resultados que si nuestra acción se beneficia de nuestra capacidad de resolución. La **resolución** es más que una decisión. La decisión es un acto casi exclusivamente cognitivo. Pero la resolución compromete elementos volitivos. Una resolución es una decisión con la cual nos hemos comprometido **visceralmente**.

Como ningún logro que valga la pena se obtiene sin sacrificio, es importante cultivar la **reciedumbre**, entendida como la habilidad para tolerar dolor, dificultades y fatiga. Es la negativa obstinada a sucumbir a ninguna circunstancia. La reciedumbre crece si se la practica, decrece si somos **indulgentes** con nosotros mismos. En el trabajo, y en nuestra vida habitual, mucho depende del carácter, de la disposición a no rehuir sacrificios y de la capacidad que tengamos de **negarnos** a nosotros mismos.

Podemos darnos a nuestro trabajo, a nuestra vocación, con mezquindad o con generosidad. La naturaleza se prodiga con abundancia. Se excede. Hay más flores, más semillas, más aguaceros de los que serían necesarios. Si la naturaleza se diera con cuentagotas, el mundo no tendría la **exhuberancia** que tiene. De igual manera, si nos damos con cuentagotas, nuestra cosecha no va a ser exuberante. Ortega y Gasset, en un ensayo muy hermoso llamado "Vitalidad, alma y espíritu" alude a cómo, el caballo de raza, ante una incitación pequeña, tiene una reacción desproporcionadamente llena de vida. Podemos vivir encogidos, replegados sobre nosotros mismos, o podemos vivir y trabajar de manera exuberante. **Excedernos** en nuestra

contribución es superarnos a nosotros mismos. La **generosidad** desarrolla a la persona generosa. La mezquindad deteriora al mezquino. Los deportistas excelentes siempre están dispuestos a hacer un esfuerzo adicional el cual se conoce como “el segundo aire”, o como dicen los estadounidenses, a correr **la milla extra**.

Frankl obtiene de sus experiencias en el campo de concentración, una conclusión tremendamente importante: el hombre es capaz de elegir sus actitudes. Un animal, puesto en circunstancias que lo limiten intensamente, lucha un tiempo, luego se abate y muere. Un ser humano, es capaz de hacer que su espíritu vuele por encima de esas circunstancias mejorándose de esta manera. Que un ser humano sea capaz en medio de la privación, del hambre, de la intemperie, de levantar su espíritu hacia la belleza y escribir poesía, es un mensaje eterno, optimista, desafiante para toda la humanidad.

Mucha gente obtiene nuevas perspectivas, nuevo sentido, aun en empresas de suyo muy desmotivadoras cuando a pesar de las circunstancias y en vez de lamentarse, encuentran **sentido a su trabajo** a través de la valoración personal de su calidad humana o del significado desarrollante que pueda tener enfrentarse con valor a una dificultad. Nadie le pide al cielo una tormenta, pero muchos saben que han salido de ella como mejores personas, por la forma íntegra, valiente, honesta, digna con que la enfrentaron. Nadie le pide a la vida una situación laboral desagradable, pero si nos llega, no perdamos de vista que

nuestra actitud puede sacar de ella frutos constructivos para nuestro desarrollo personal.

He encontrado en las empresas gente desmotivada, desgana. A distancia casi infinita de las del campo de concentración, hay circunstancias en la empresa, que limitan a la persona y le impiden desarrollar su potencial. ¿Es esto suficiente para abandonar la lucha? En circunstancias extremas, se podría comprender que abandonen la lucha. ¿Pero, habrá alguna razón para ponerle "al mal tiempo buena cara"? En toda pérdida o en toda circunstancia adversa, se puede **perder dos veces**. Si alguien pierde su empleo, ya perdió una vez. Si además se dedica a vivir desordenadamente, ya perdió por segunda vez. Si perdemos la salud, perdimos una vez. Si nos "echamos a morir" en la auto-compasión, perdimos otra vez. Alguien, después de tener un jefe desarrollante, puede ser trasladado a trabajar bajo otro que se comporta de manera totalmente opuesta. Ya perdió una vez. Si por el hecho de tener ahora un mal jefe, deja que baje su responsabilidad y su rendimiento, perdió por segunda vez. El ser humano es capaz de desarrollarse, de ser mejor, de producir más, de disfrutar mejor de su descanso. Pero también es capaz de lo contrario, de retroceder, de responsabilizarse menos, de intentar menos, de encontrar en las circunstancias razones para ser menos o para ser peor.

La vida cotidiana, la vida del trabajo, ofrece múltiples oportunidades de dejarse abatir o de sobreponerse a ellas. Frankl nos ha iluminado la posibilidad de elegir una actitud. Nos ha venido a decir que no es cierto que toda **adversidad**

deba provocar la reacción de **abatimiento**. Que es característico del hombre, como ser espiritual, decidir aún contra sus impulsos básicos, qué tipo de actitud tener ante la enfermedad, el fracaso, la prisión. Un gato siempre reaccionará igual ante las circunstancias negativas. El repertorio del hombre es infinito. Al mal tiempo puede ponerle buena cara y hasta es capaz ante el mal de tiempo, de convocar la belleza a través de la poesía. No se le puede pedir tanto a todos, pero la posibilidad está abierta.

Pensamos cuánto del estrés en una escuela o en un colegio puede provenir, no de las demandas objetivas de las tareas, sino más bien de la tristeza y la desesperanza que tiñen todo el panorama. En este caso, el ser humano puede **adaptarse**, pero adaptarse a una situación de estrés tiene su costo en deterioro orgánico. Una persona se puede adaptar “bajando la guardia”, asumiendo una actitud de “de por sí esto no es mío”. En ese sentido el efecto es un deterioro de su calidad de trabajador. Es similar esta adaptación a la del soldado que en Vietnam recurría a las drogas para que la situación le fuera más llevadera.

También se puede efectuar la adaptación reprimiendo los sentimientos de desagrado de desesperanza, de disgusto. Como que no es cortés –ni seguro- andar señalando por los pasillos los motivos de disgusto que se tiene, entonces se los reprime. **Reprimir** viene a ser lo mismo que cerrar las válvulas de una caldera y mantener el fuego que la calienta: se está gestando una explosión contra la institución o contra el jefe.

El enfoque de Frankl para el campo de concentración -y también para aquellos enfermos quienes padecen males incurables- consiste en aceptar con realismo la situación y darse cuenta de que aún con lo desesperada que es, siempre nos permite elegir cómo transitar a través de ella. Así, se le puede mirar como una **desgracia** que no tiene sentido, o se le puede buscar un sentido, superior a la situación y superior a quien la sufre. No se trata de **resignarse**. Se trata más bien de que en vez de sentarse a esperar lo peor, la persona **encuentre valioso** el crecimiento que puede implicar lidiar con la adversidad con dignidad, sin dejarse degradar.

El primer obstáculo que hay que resolver para dar esa oportunidad a quienes enfrentan circunstancias muy desmotivadoras, es ayudarlos a presenciar con realismo la situación. A **darse cuenta**. La percepción que se tiene de esas circunstancias es a menudo distorsionada por las fantasías. Si los maestros pudieran sentarse con sus jefes y con las autoridades superiores a **ventilar su malestar civilizadamente**, a decir con sencillez y con seguridad qué es lo que resienten de la situación de trabajo, se podrían exorcizar estas fantasías. Yo he conducido el ejercicio en algunas empresas y cuando todas las quejas y lamentos han sido expuestos, compartidos, escuchados por el grupo, se da un efecto similar al de “tocar fondo”. Entonces todos los sentimientos que se mantenían ocultos, todas las energías agresivas contra la entidad que se mantenían reprimidas en la caldera, encuentran una salida civilizada. Entonces se cae en la cuenta de que no eran “malas” ni “peligrosas” ni “subversivas” y esto permite echar a andar de nuevo desde un nuevo punto de

partida. Es el momento en que **liberados** de esas cargas, se puede **elegir** un comportamiento que no destruya ni degrade.

Algunos entienden la motivación como una deformación manipulativa de la realidad. Yo la entiendo como un esfuerzo por acercar a la gente al conocimiento de su realidad y como una apuesta a que en contacto con esa realidad, cada quien hace lo mejor que puede.

Sentimos en nosotros una pugna. Algo nos aconseja abandonar, hacer el mínimo esfuerzo. Algo nos impulsa a dar más, a contribuir más. El **espíritu** nos invita en una dirección, la **proteína** nos aconseja no excedernos. Don Quijote nos señala las **estrellas** y Sancho nos señala las **salchichas** y el vino. Podemos ponerle lastre al espíritu o podemos cultivar la esperanza que hace posible lo que esperamos

La esperanza es el “estado del ánimo en el cual se nos presenta como posible lo que deseamos”. Pandora recibe como regalo de bodas la famosa caja con la advertencia de no abrirla porque en ella están encerradas todas las calamidades. Cuando Pandora la abre, escapan enfermedades y tribulaciones... y en el fondo sólo queda, la esperanza. Leí un bello pensamiento que dice que la oruga - la etapa precursora de la mariposa - no sabe que se transformará en mariposa. Todo lo que sabe es que está sola, que está oscuro y que está un poco asustada.

Hay que crear la visión de cómo será la situación cuando ya hayamos transitado por el trecho difícil. Es lo que llaman mostrar la luz al final del túnel, un poco oscuro y

atemorizante. Tener esperanza no es negar la oscuridad y estrechez del momento presente, sino fortalecer nuestro paso con la visión de la luz que vemos en la lejanía.

En todas las acciones que se emprenda, convendría trasladarse mentalmente y morar por unos momentos en el regocijo imaginado de la obra ya realizada. Lo hacen los padres cuando se regocijan imaginando la madurez de sus hijos; el estudiante cuando se visualiza ya graduado; quien prepara un viaje, cuando sueña en la dicha de llegar. Como muchas veces hemos recorrido la metamorfosis entre el reto, la decisión, la ejecución y el resultado, cuando la ansiedad de la decisión y las exigencias de la ejecución nos suman en soledad y oscuridad, busquemos apoyo en la visión del resultado, la mariposa de la acción.

Sentido del trabajo: sentido de la vida

Vivimos en una época en la cual muchas personas le encuentran sentido a la **diversión**, pero no tantas le encuentran sentido al trabajo. "Trabajo porque me pagan" podría decir alguien. O "por algo pagan por trabajar" podría decir otro. O haciendo una mala lectura de la Biblia, otro podría afirmar que "el trabajo es un castigo". El trabajo tiene **mala prensa**. Es más grato pensar el viernes en el fin de semana que se aproxima, que aceptar en la noche del domingo que mañana otra vez será lunes.

Pero a poco que reflexionemos, constatamos que el trabajo satisface **necesidades íntimas**. Todos los seres humanos tenemos una ineludible necesidad de **crear**, de **comunicarnos** con otros y de dar y recibir **afectos**. El trabajo, el deporte, la convivencia común, ofrecen espacios para satisfacer esas necesidades. Eso lo podemos observar en personas que han estado esperando su retiro con ilusión, y una vez que lo logran sienten la carencia enorme de no estar trabajando. El ser humano no puede estar inactivo. Los prisioneros o los enfermos, buscan alguna actividad, aunque no se les remunere por ello. ¿Por qué no todas las personas encuentran esas satisfacciones en el trabajo habitual?

El trabajo es un reto, es una ocasión de hacer algo en grupo, es una posibilidad de darnos cuenta de lo que podemos hacer, es una oportunidad de sentirnos útiles. La escuela, el colegio no pueden inventar el sentido del trabajo. Es cada persona quien debe descubrirlo. El ser humano que no descubre el sentido de creación, de comunicación, de diálogo fecundo con las cosas que hay en el trabajo, está dejando en el vacío una parte importante de su existencia.

Cada persona tiene que escoger entre si mira el trabajo como una obligación sin sentido, como un **yugo**, como una **condena** o si por el contrario, le encuentra un **sentido** de manera que el trabajo -aunque siga siendo una actividad difícil, demandante-, sea mirado también como una actividad de la cual deriva satisfacciones que van más allá del salario. Podemos desempeñar nuestras funciones solamente para ganarnos un salario, pero si estamos conscientes de que con el trabajo obtenemos otras satisfacciones de alto valor, habremos aprendido

a “**ganarnos la vida**” que es mucho más que ganarnos un salario. Mirar el trabajo como una mercancía, a cambio de la cual solo se puede obtener un precio que es la remuneración, es mutilarnos como seres humanos. El homo faber que hay en nosotros pugna por ser y siente vitalmente que ser es hacer. El trabajo es por tanto, una forma de ser, una forma de extender nuestra persona en el espacio y en el tiempo. La escultura no puede llegar a ser sin el escultor y seguirá siendo cuando desaparezca el escultor. El acto educativo no puede ser sin el maestro y **palpitará** aun cuando desaparezca el maestro. El trabajo, no solo nos permite ponerle el sello personal a algo sino que nos pone en vías de **trascender**, de superar nuestra finitud.

Es legítimo luchar por obtener un mejor ingreso a cambio del trabajo, pero entregar la contribución a cuentagotas porque nos sentimos mal remunerados, es privarnos de los frutos intrínsecos del trabajo y sumar esta privación al agravio que nos hace la baja remuneración.

"¿Qué estás haciendo?" preguntaron a un albañil que laboraba en una obra. "Estoy pegando ladrillos" -contestó-. "¿Y tú?" preguntaron a su compañero que igualmente se afanaba pegando los mismos ladrillos con la misma mezcla. "¿Yo? Estoy construyendo una catedral". Así, el sentido no está en la mezcla, ni en la cuchara, ni en el ladrillo. Está en el corazón de la persona.

Podemos elegir entender el trabajo de manera pedestre. Es la de quienes sienten que “tienen un empleo” o “**tienen una chamba**”. Podemos ver el trabajo como la participación en un esfuerzo común valioso. O podemos verlo como la

participación en un sueño realizable. Cuando simplemente se “tiene un empleo”, pequeñas dificultades nos hacen abandonar el esfuerzo. Cuando se tiene un **sueño realizable**, de ahí obtenemos la energía para realizar acciones extraordinarias, igual que la visualización de la cima, le da aliento al alpinista. Nuestra autoestima, nuestra productividad y nuestra sensación de logro responderán a la forma como visualicemos nuestro trabajo.

Si el ser humano necesita encontrar sentido a su trabajo para encontrar sentido a su vida. Si puede vivir como si el trabajo fuera una condena o como si el trabajo fuera un reto desarrollante, quizá haya que poner un gran esfuerzo en eliminar lo que desmotiva. A juicio de algunos, desmotiva el número excesivo de reglas, la disciplina innecesaria, las tareas demasiado fragmentadas, la falta de influencia sobre lo que está ocurriendo, la obsesión por ganar o el temor obsesivo de perder, las jerarquías muy verticales, las atmósferas muy críticas, el temor al jefe.

Todas esas circunstancias desmotivantes están ausentes de las actividades que consideramos divertidas, lo cual nos sugiere que quizá en vez de tratar de aprender sobre el comportamiento laboral observando a los trabajadores trabajando, convendría observarlos cuando se están divirtiéndose. Los jefes podrían aprender mucho de esta observación.

No puede omitirse una consideración sobre la naturaleza superior del ser humano, que le permite sobrevivir aún en situaciones totalmente desmotivantes y hasta amenazantes. No todo lo que el hombre hace lo hace movido por una necesidad. A

veces los hombres hacen cosas sin que los motivadores estén a la vista.

El maestro como instrumento

El cirujano, el agricultor, el químico, el ebanista, el ingeniero, el escultor trabajan con unos instrumentos, a través de los cuales ponen en acción sus talentos, sus destrezas. En cambio maestros, psicoterapeutas y guías espirituales, requieren como instrumento de su trabajo, **todo su ser**. Es a través de todo su ser que pueden hacer un uso eficaz de su conocimiento, su técnica, su forma de exponer, su dominio de la escena, su vitalidad, su humor, su compromiso, su disposición. Ningún instrumento parcial que el maestro o la maestra utilicen es suficiente. Ellos –su físico, su temperamento, su forma de comunicar, su creatividad, su estilo- son su instrumento indispensable.

Hacen ustedes un trabajo trascendente. No están amasando el pan que se consumirá mañana, sino que están poniendo en esas almas juveniles, valores, conocimientos, actitudes, destrezas que los acompañarán durante los **decenios por venir**. Y mucho tiempo después de que ya ustedes no estén, el fruto de su trabajo seguirá saltando de generación en generación, de manera que pueden ufanarse ustedes de tener muchos **hijos en el espíritu**. Trabajan ustedes con materia viva, con pinos nuevos –según la metáfora de Martí-. Trabajan para los próximos setenta años. Nunca más las vidas de sus alumnos volverán a ser tan plásticas, tan moldeables, tan receptivas a la buena simiente, como ahora. Pocas ocupaciones humanas tienen esa dimensión. Recordemos la filiación de la palabra educación: *educere*, sacar lo que está dentro, publicar lo inédito, hacer salir a la mariposa del capullo, **hacer brotar la semilla**.

Ustedes son líderes. Son conductores de sus estudiantes. Y al igual que todos los conductores, pueden beneficiarse de algunas ideas que se han venido abriendo paso en el campo de la conducción de seres humanos en el trabajo. El autoritarismo, el “yo mando” que durante mucho tiempo fue la norma, hoy parece que se ve superado en muchos aspectos por la facilitación, el apoyo, la guía, la disolución de obstáculos. Las personas que son conducidas, en el trabajo o en el aprendizaje, reciben con mayor eficacia el mensaje que da el **ejemplo**, más que el que da el **sermón**. Recordemos al respecto aquella frase que dice que “tus ejemplo me habla en voz tan clara que no me deja escuchar tus palabras”. Por edad, por autoridad técnica, por simbolismo, por condicionamiento cultural, el ejemplo del maestro es muy convincente para el espíritu en formación del estudiante.

Ejercer el liderazgo no es mandar, no es conseguir que gracias a la autoridad de quien manda, el seguidor ejecute. Es conseguir que por un complejo de razones, el líder tenga **influencia positiva** en el seguidor. Y eso se logra, al decir de autoridades como Warren Bennis, cuando los seguidores perciben la **integridad** de quien conduce. Integridad es ser de una pieza. Es ser valiente, sin ser valentón. Es no eludir las dificultades. No acomodarse por comodidad. No dejar de “comprarse” los pleitos que haya que comprarse cuando en conciencia se sabe que hay que hacerlo. Es ser justo. Es no dejar que las preferencias sentimentales influyan en las decisiones que tienen que ser objetivas. Es mostrar fortaleza ante las circunstancias que nos atacan o nos retan en asuntos

importantes. Por tanto, la persona que enseña debería convertir el desarrollo de su **carácter** en una actividad permanente. A pesar de que nuestra sensibilidad nos aconseja buscar los caminos de menor esfuerzo, debería disponerse a no rehuir los sacrificios, grandes o pequeños, laborales o personales. Aprender a negarse a sí misma. Aprender a decir que no. Y desafiarse poniéndose a sí misma **metas más altas** que las que pone a sus estudiantes.

Para Bennis, el rasgo principal de la persona que ejerce un liderazgo eficaz es **conocerse y aceptarse a sí misma**. No que esté conforme o resignada con como es, sino que se acepte dinámicamente. Que acepte con realismo que hoy es como es y va por donde va. Sin angustia. Sin culpabilidad. Sin ansiedad. Pero comprometida con un camino que recorrerá paso a paso y que sabe que la llevará a ser mejor como ser humano.

Esto requiere dedicar tiempo, energía y método a conocerse a sí misma. Con honestidad, con autenticidad, reconociendo lo bueno a lo que se podría aspirar, las fortalezas y las debilidades que se tiene. Ser auténtico es ser realista. Ser auténtico es ser humilde: no esconder las fortalezas, ni las debilidades, sino reconocerlas y disponerse a ser eficaz con las unas y a pesar de las otras.

Según Bennis, cuando una persona sabe cómo es y se acepta auténticamente, ya no tiene que convencer a nadie de nada. Entonces podrá simplemente **expresarse**. Y esa expresión de cada uno, que no trata de ser otro, es la mejor contribución específica que podemos dar a través de nuestra acción.

Son ustedes, lo quieran o no, **modelos de ética** para sus estudiantes. Quien enseña matemática no solamente enseña sobre números y funciones. Esa persona es un instrumento total de su oficio y ahí frente a sus alumnos enseña lo de su especialidad, pero enseña también cómo se es buen ser humano y buen miembro de la comunidad. No es necesario hacer un discurso sobre la veracidad para dejar ver a los alumnos que decir la verdad es un valor.

Se pone también a los estudiantes frente a un estilo. Aprendemos **etiqueta** en las aulas desde que somos niños. Un robot no podría enseñarnos etiqueta. Un ser humano no puede evitar hacerlo.

Tal vez lo más importante que podemos comunicar no son conocimientos, sino el **entusiasmo** por el conocimiento y el conocer. Tiempo después de que el estudiante haya olvidado el contenido de las lecciones, seguirá preñado de inquietud, de curiosidad, de afán de búsqueda, si logramos introducir esos rasgos en su conducta.

Son los maestros los primeros reclutadores que conocen los alumnos. Así como luego en sus trabajos se les evaluará sobre lo que pueden y no pueden hacer. En este primer contacto, el maestro, persona madura, experimentada, técnicamente capacitada, sabrá distinguir para qué sirve el estudiante, qué es lo que le sale bien, qué es lo que logra hacer con mayor facilidad, para qué tiene **talentos específicos**. Peter Drucker dice que solo se construye sobre puntos fuertes. De poco sirve decirle al estudiante cuáles son sus defectos, en qué falla, cuáles son sus debilidades. Esmerémonos por ayudarlo a

descubrir sus **fortalezas**, sobre las cuales acabará construyendo su vida.

En estos tiempos, todo maestro debería exaltar en el estudiante el respeto por el **método científico**, del cual tanto ha recibido la humanidad. No todos llegarán a ser científicos pero todos se beneficiarán de ser observadores, rigurosos, de distinguir las apariencias de las realidades, de no apresurarse a hacer conclusiones, de considerar objetivamente los hechos, de utilizar sistemáticamente su capacidad de pensar.

Lo primero es cultivar la inquietud. Tener la capacidad de dejarnos sorprender por las cosas. No pasar la vista sobre la realidad como si ya la conociéramos. Nunca acabaremos de conocerla. La inquietud lleva a la observación. Si miramos las cosas con disposición a que nos sorprendan, seremos **observadores atentos**, respetuosos, entusiastas. No se trata de decir cómo deberían ser las cosas sino de observar cómo son. ¿Cuáles cosas? ¿El espacio exterior? No. Mire con inquietud un simple fósforo y haga una lista de todo lo que observa. Si observa menos de diez rasgos, siga observando, porque alguien con inquietud podría observar veintitrés.

Para el científico –y para el ser humano que piensa sistemáticamente- los hechos deben ser respetados. El **respeto a los hechos**, nos vendría bien tanto en la descripción de eventos naturales como en los sociológicos, políticos, empresariales. Por ahí empieza la objetividad entendida como aceptación de la realidad.

Deberíamos **aplicar la experimentación** en nuestros asuntos personales preguntándonos frecuentemente “qué pasaría si cambiara tal o cual”, cambiándolo y verificando lo que ha pasado, así descubrirá que no hay agüizotes ni amuletos. Y desde luego, hemos de tener apertura a que se nos muestre los errores en que incurrimos, lo cual nos vendría bien porque **suavizaría nuestros prejuicios, dogmatismos y rotundismos.**

La actividad científica está sujeta a una etiqueta, a una forma de comportamiento. Para los científicos, las verdades que se van descubriendo, son **verdades provisionales**: hasta que otra explicación más completa desbanque a la anterior. Entonces podríamos decir que la ciencia no consiste en una acumulación de conocimientos, sino más bien en un **espíritu de búsqueda permanente.** El mejor científico no es el que tiene más conocimientos acumulados, sino el que tiene más espíritu crítico para interrogar las apariencias y para cuestionar las verdades provisionales. Y tiene además las herramientas, los métodos, para hacer búsquedas eficaces.

La búsqueda es la investigación. Y la investigación no es una actividad informe que consista en buscar a tientas a ver qué sale. Es mejor científico quien sabe acertar en cuanto a **cuáles preguntas hacer**, cuáles no hacer y cuáles búsquedas no emprender.

Los maestros deben sensibilizarse sobre la inminencia y sobre las consecuencias de la dinámica científico tecnológica que está cambiando el mundo. Un buen inicio consistirá en fomentar una actitud de valoración por el método científico. No

es cosa vana lo que la ciencia y la tecnología han logrado. No nos han dado la felicidad ni el sentido de la vida, pero nunca nos prometieron eso y quienes lo esperaron se equivocaron. En cambio, lo que podían haber producido, lo han producido con creces.

Como todo ser humano, el estudiante tiene algunas **necesidades íntimas e intensas**: necesita **crear**. Necesita **comunicarse**. Necesita **dar y recibir afecto**. La escuela, el grupo, la relación con el maestro debe auspiciar la satisfacción de esas necesidades. La escuela debe ser un espacio para su expresión y no un campo de prisioneros condenados a aprender.

Algunos sostienen que la vocación de Sócrates, modelo de maestro, estuvo motivada por el oficio de su madre la partera. La etimología griega de su técnica, la mayéutica, alude a ese oficio de su madre: La que da a luz, la que ayuda al alumbramiento, la que colabora para que el mundo se pueble de seres, de ideas, de ideales. **Son ustedes escultores** que con golpes amorosos y persistentes van haciendo brotar de la piedra, la figura encerrada ahí desde siempre. Miren a su grupo, vean esos rostros infantiles o juveniles, mírenlos como dicen que miraba Napoleón a sus reclutas diciéndose que **“todo recluta trae en su mochila un bastón de mariscal”**. De su trabajo depende que ese bastón no quede ocioso, sino que se convierta en guía para muchos.

Un cambio necesario

¿Cómo es la gente que **aporta más valor** a la actividad de la enseñanza? En primer lugar, no se trata de "gente", se trata de "personas". Se necesitó "gente" para construir las pirámides. Se necesitó "gente" para construir el Canal de Panamá. Pero en la escuela y el colegio modernos, el aporte principal de quienes ahí trabajan es el conocimiento. El término "mano de obra" para designar al factor trabajo, está obsoleto porque hace alusión sólo a la fuerza muscular que el trabajador aportaba en las fábricas de la era industrial. En la empresa post-industrial y en el colegio y la escuela contemporáneos, no se contrata "mano de obra" sino que se contrata a un **ser humano integral**. Se contratan la **capacidad de innovar**, la capacidad **de irradiar entusiasmo**, la capacidad **de sostener esfuerzos continuados** en tiempos difíciles.

Se dice que las circunstancias modernas demandan una transformación en el proceso educativo. ¿En cuál dirección se deberían reconvertir las personas para reconvertir el proceso educativo? ¿Cuáles serían los conocimientos, las destrezas y las actitudes de esas personas que le darán ese aporte a la educación costarricense para que llegue a ser de **clase mundial**?

Muchos recordamos aquella reflexión clásica que creo se llamaba "Se busca un muchacho". No se hablaba ahí -hasta donde recuerdo- de lo que el muchacho debería saber. Sí se hablaba de sus **actitudes**: de su **diligencia**, de su **responsabilidad**, de su lealtad, de su compañerismo. De alguna manera, los procesos de selección de personal deberían incluir una indagación sobre los valores del solicitante, porque la **ética personal** viene a ser tan importante para la reconversión de los

procesos, como los conocimientos que podríamos denominar técnicos.

Las personas que reconvertirán los procesos, son personas que consideran que la delegación que se les hace es una oportunidad para desarrollarse. Que están dispuestas a rendir cuentas responsablemente sin excusarse. Que saben **convivir con la ansiedad del trabajo difícil**, que **caminan con esperanza por donde no hay caminos**, que no dan su esfuerzo con cuentagotas sino que **se prodigan en la acción**. "¿Hay que hacer todo esto...?", "¿Para cuándo hay que terminar esto...?", son preguntas que evidencian que no se está dispuesto a cualquier esfuerzo, que hay una consideración mezquina sobre la entrega que se hace.

Rowan, el portador de "El Mensaje a García", era distinto. No pidió viáticos, ni preguntó si se le pagarían las horas extra. No pidió dinero para el taxi, ni miró el reloj buscando las cinco. No consultó la convención colectiva, ni miró al cielo buscando la excusa de que llovería. Se lanzó a **cumplir el encargo. Silenciosamente. Seriamente. Responsablemente.**

Entretanto, en el medio nuestro vamos encontrando algunas actitudes peligrosas que evidencian vicios muy perjudiciales para la acción. Algunos dicen que hemos venido sufriendo una reconversión negativa.

Tomemos por ejemplo el **"llevarla suave"**. Más y más en las empresas y hasta en las escuelas va prendiendo la preocupación por el estrés. Es importante para la salud mental el

tener conciencia de que un nivel elevado de estrés puede ser perjudicial. Pero pretender que se puedan hacer cosas valiosas sin esfuerzo, pretender que la fatiga es un síntoma y no un indicador, revela que no se ha aceptado el reto bíblico de que los frutos del trabajo se obtienen con sudor.

Si se trabaja con la vista puesta en el fin de semana, mal asunto. El fin de semana es para la re-creación. Para volver a crear las fuerzas. Pero cuando una emisora juvenil empieza a anunciar el "fin de semana con la X" desde el jueves por la tarde, es porque mira el trabajo como una desagradable interrupción del descanso, como un odioso entremetido entre dos fines de semana. El trabajo en sí debe ser fuente de **felicidad**. Si el trabajo no nos da felicidad, algo pasa con él o algo pasa con nuestra ética. Esto lo afirma alguien tan poco sospechoso de ser un predicador, como Rusell Ackoff en "La Corporación Democrática".

Si en el trabajo, el único criterio es la remuneración, si sólo desplegamos acciones por dinero, habremos cumplido el dictum marxista de que el trabajo es una mercancía. Claro que se trabaja por dinero, pero perder de vista la dimensión de auto-realización y la dimensión de solidaridad que hay en el trabajo, es empobrecerlo.

La falta de esfuerzo en pos de la excelencia, alejará la prosperidad. Y es en la **prosperidad** donde es más probable encontrar trabajos que den espacio a la expresión personal. En la miseria, en el subdesarrollo la desocupación obliga a las personas a aceptar cualquier trabajo a cambio de un salario. La falta de

tensión competitiva generará desocupación, la cual niega la libertad del hombre al negarle el acceso a tareas en las cuales encuentre espacio para su realización. Ese es el gran riesgo oculto en nuestros malos hábitos de trabajo.

Otro vicio pernicioso para la productividad nacional es el "**jugársela**". Siempre las personas, obreros o graduados universitarios, han completado su aprendizaje en el lugar de trabajo. Pero se supone que tienen el mínimo de conocimientos y destrezas como para que la inversión en su aprendizaje, sea rentable. "Jugársela" es hacer un trato asimétrico con el empleador. Es pasarle toda la factura del aprendizaje. Sin personas seriamente entrenadas, seriamente conscientes de lo que no saben, de lo que no pueden, es imposible entregar a la comunidad productos o procesos educativos de calidad.

La falta de espíritu de excelencia es otro vicio que impide ser de clase mundial. Se tiene el conocimiento, se tienen las destrezas, pero la actitud es de **chapucería**. Da lo mismo ser bueno que mediocre y por pura entropía, las cosas entonces saldrán mediocres.

Todas esas deficiencias son las que tienen que formar parte de la reconversión, pero no debemos entender que haya que hacer un programa para resolver cada una de ellas. Lo que hay que hacer es disponer los medios -capacitación, ejercicio de la jefatura- que apoyen los procesos de cambio que ineludiblemente se iniciarán, según vayamos recibiendo más y más señales del entorno, con el mensaje de que **sin excelencia no hay futuro**.

En Costa Rica, la reconversión deberá consistir en profundizar en nuestras **virtudes laborales** y abandonar los vicios de acción que hemos venido acumulando. Se trata de aceptar el reto de sobrevivir en un medio competitivo, globalizado y de abandonar el refugio nacional que nos hemos creado con la denominación de "ticos". El "tico" no es de "clase mundial". El costarricense sí está llamado a serlo. Es hora de hacer una reconversión nacional que empiece por criticar la **mitología** que hasta ahora nos ha hecho sentir **complacencia** con nosotros mismos.

Perfil de un educador entusiasmante

Una vez que un estudiante se entusiasma con una idea, con un concepto, con un reto, el maestro ha realizado la mayor parte de su trabajo. El resto consistirá en explicar, aclarar, proveer recursos de aprendizaje. Pero la chispa de arranque es el entusiasmo. En sentido etimológico, **entusiasmar es introducirle al otro el espíritu**. Eso no se hace de una sola manera, ni se hace utilizando solo un rasgo particular. Los maestros que entusiasman lo hacen de diversas maneras y utilizando diferentes rasgos de su personalidad. Aquí voy a tratar de comentar algunas de las características de un maestro que pueden desatar el entusiasmo de sus estudiantes. Como verán, no se trata de "cosas que se le hacen al estudiante", sino de características de la relación maestro-estudiante.

Estamos sujetos al paradigma de que para enseñarle al otro, hay que emitir un mensaje, o hacerlo objeto de una predicación o discurso. Entusiasma más un maestro que

escucha con respeto, cuyo estudiante siente que se lo recibe como un ser humano. Lo mismo que quien sabe preguntar sin hacer sentir al otro como que está siendo sometido a una evaluación. El buen maestro, sabe **ponerse en los zapatos** del estudiante, lo cual no quiere decir que tenga que ponerse a su nivel. Hay que saber guardar las distancias y un maestro no es igual a un estudiante. Pero si no somos empáticos y no hacemos el esfuerzo por sentir cómo se siente ser ese estudiante, no estableceremos una comunicación fecunda con esa persona. Todo esto ya lo dijo Carl Rogers para la relación terapéutica entre un psicólogo y su cliente. ¿Pero qué es el proceso educativo si no el proceso de ayudar a otro a ser más plenamente persona y cuál sino ese es el objetivo de una relación terapéutica?

El respeto por el otro es primordial. Hay que tener sensibilidad para entender cómo se siente una persona que ignora algo y a quien un adulto le está ayudando a aprender. Algunos se sienten "inferiores". Algunos sienten **vergüenza de su dificultad para entender**. Algunos sienten -sin saberlo- **la resistencia al cambio**. Todo aprendizaje es un cambio y cuando nos explican algo, nos están conduciendo al cambio. Es entonces cuando uno se agarra a lo que sabe, a lo conocido, a lo rutinario, resistiéndose contra la intrusión de ese nuevo conocimiento que obliga a cambiar.

Aprender es un proceso que requiere tiempo. Una virtud del que enseña es concederle al otro el tiempo para que vaya digiriendo, asimilando. Atosigar al otro de conocimientos sólo conduce a la confusión y a la frustración. Al que aprende hay que darle la oportunidad de que se vaya asegurando de lo

que aprendió. **Cada uno aprende a su manera y a su ritmo** y el que enseña debe descubrir y alentar el particular estilo de aprender que tiene el que aprende. Las preguntas que se hiciera para verificar lo que va aprendiendo, deben ser oportunidades para que esa persona constatare lo que aprendió y no exámenes para exhibir su ignorancia.

Parte del proceso educativo es **desarrollar la responsabilidad del estudiante**. El maestro eficaz sabe responsabilizar sin culpabilizar. Una de las clarificaciones críticas que debe hacerse en la relación maestro-estudiante es la de quién es responsable del aprendizaje. He observado grupos en los cuales los estudiantes parecen decir "aquí estoy para que usted me enseñe. Para eso usted es el especialista. Y además, para eso le pagan". El maestro que acepta esa concepción de la relación, ha perdido la mitad de la batalla. El mejor servicio que le podemos hacer a un estudiante es que asuma su responsabilidad por su aprendizaje y por su vida. Una vez que consigamos eso él o ella irán por el mundo en busca de fuentes, de recursos, de maestros, de experiencias. Entonces habremos, como Prometeo, entregado el fuego a los seres humanos.

Mejoraríamos el rendimiento escolar si en nuestras escuelas y en nuestros hogares pusieramos más énfasis en el aprendizaje, si lográramos crear un impulso en los estudiantes para **"halar"** aprendizajes y no nos limitáramos a **"empujar"** conocimiento. Nos movemos por intereses. Nos interesa lo que satisface nuestras necesidades. Todos los niños saben para qué sirve la comida o para qué sirve una patineta. Los buscan, los desean porque les satisfacen necesidades. El gran reto que se tiene con los bienes superiores, como la educación, es que las personas se hagan conscientes de sus necesidades y luego busquen lo que las satisface. ¿En qué se beneficia un

estudiante si aprende más? Me parece que reducir eso a sacar buenas notas y eventualmente a llegar a tener un puesto bien remunerado, es una motivación mediocre.

Aprender es un reto. **El ser humano sano valora los retos.** Como especie nos hemos distinguido por buscar y resolver retos. Por eso los buscamos hasta en las actividades con las cuales nos divertimos. Si la escuela adquiriera ese carácter de desafío, que no necesariamente es de competencia, despertaríamos más interés en los estudiantes. Se puede motivar con la dificultad de lo difícil y de esta manera, a la vez que enseñamos gramática formamos el carácter. Se pueden aprovechar las dificultades escolares para que los niños se vayan dando cuenta con realismo de que vivir cuesta y que **las dificultades no son trucos o injusticias que la vida nos hace.** Que a la dificultad hay que responderle con empeño y no buscando refugio, subterfugio o excusa. Los estudiantes se van transformando en adultos en un proceso que contiene bastante de imitación. Si les mostráramos que cuantos más responsables son más se parecen a sus mayores, podríamos conectar esa responsabilidad incipiente con su actividad escolar. No se sabe qué es peor, si el estudiante que no hace la tarea o el que la hace porque tiene temor al “castigo” que recibirá en su nota. Un sistema solo de premios y castigos está bueno para entrenar animalitos de circo. Un adulto es maduro cuando **cumple con sus deberes porque sería deshonesto no cumplirlos.** No tengamos temor de esperar que los estudiantes se esfuercen más por ejemplo para poder ayudar a sus compañeros de menor rendimiento. Confiamos en que el corazón del estudiante puede llegar a palpitar con lo que se denomina motivación trascendente, esto es, la que proviene de las consecuencias

beneficiosas que nuestra acción produce en otros. Sin duda encontraremos estudiantes que vibrarán con el argumento de que lo que hagan bien hoy como estudiantes les permitirá prestar servicios valiosos mañana como adultos. Apostemos a que los seres humanos pueden responder a motivaciones superiores y no solo al afán por obtener el primer puesto. Si elevamos la calidad de las motivaciones, estaremos elevando también a quienes nos han sido encomendados.

El ser humano inmaduro, busca a quien ceder su libertad y su responsabilidad. Las más grandes tragedias de la historia –el nazismo, por ejemplo- a juicio de Erick Fromm, se alimentan de la cesión de la responsabilidad que hacen las personas. En la escuela, algunos mecanismos patrocinan esa sesión. “¿Profe, cuánto me puso?” es una forma inconsciente según la cual el estudiante traslada al profesor, la responsabilidad por su desempeño. Por eso es tan promisorio **estimular la auto-evaluación.** Un maestro desarrollante no visualiza la calificación como una sentencia inmodificable. Debería ser consabido que toda evaluación es modificable. Pero no modificable en el sentido de que tengamos una reunión para regatear puntos, sino en el sentido de que el futuro está ahí, en espera de nuevas evaluaciones y nuevos resultados y abierto a que a partir de lo que ocurrió con el último examen o con el último trabajo, el estudiante se responsabilice por un plan de mejoramiento. A la persona joven, el maestro ha de aportarle la actitud de **enfaticar en las potencialidades:** el rendimiento presente es importante pero para lo que es importante que el estudiante trabaje, es para desplegar su potencial. Y no debemos desesperar cuando los resultados tardan en manifestarse. El crecimiento tiene su ritmo y sus etapas, y hay etapas en que las cosas – semillas, personas, sueños- crecen para adentro.

El maestro entusiastamente retroalimenta al estudiante sobre cómo percibe su progreso hacia el logro de sus objetivos. Los adultos maduros hemos aprendido a depender de nosotros mismos para ir haciendo cambios y progresos. El estudiante es un joven que requiere de la información que le da quien está más cerca de sus procesos de mejora. Hemos de plantar en el estudiante la convicción de que somos seres perfectibles, que estamos en camino, que **tenemos una potencia inagotable de mejoramiento**. Y hemos de mantener viva la disciplina del autoanálisis para que el estudiante contemple cuánto va mejorando en aspectos cognitivos, emocionales y actitudinales. Reflexionar con el estudiante sobre temas tan fundamentales abrirá sus horizontes y potenciará su crecimiento personal.

Es importante construir con los estudiantes una **relación de confianza**. Esto es, hacerles saber que se espera de ellos una respuesta leal, adulta, auténtica, esforzada. Y que ellos pueden esperar lo mismo. La confianza es a la vez prerequisite y resultado de una buena comunicación. Para construir confianza se necesita dedicar tiempo a lograrlo. Tenemos que dedicar tiempo a **hablar de temas que nos lleguen al alma**, que nos acerquen, que nos hagan vernos como seres humanos y no solo como objetos de un proceso de acumulación de conocimientos con miras a un examen. Hablamos y hablamos de fútbol, de la última jugadilla politiquera, de robos y asaltos o del clima, sin que ese contacto epidérmico nos acerque. Una buena comunicación nos moviliza. Dialogar sobre nuestros anhelos, sobre nuestras frustraciones, sobre nuestros éxitos y nuestros fracasos, nos acerca. Nos reta o nos angustia. Nos da placer o nos da tristeza. En cambio los temas vacíos son vías de escape para tener una comunicación segura, sin riesgo de darnos a conocer y sin posibilidad de acercarnos.

Podemos obstaculizar el aprendizaje de nuestros estudiantes con **nuestro dogmatismo**. La experiencia que acumulamos tiende a parecerse óptima, como si el camino que recorrimos hubiera sido el único disponible o el mejor. Eso lleva a negar al joven su derecho a explorar y a cometer sus propios errores. El camino recorrido por la persona mayor no fue trazado en una mesa de dibujo ni seguido sin modificaciones de principio a fin, sino que lo fue corrigiendo según las circunstancias, y muchas de estas circunstancias fueron los errores cometidos, las oportunidades no aprovechadas o las trampas en las cuales cayó. Y el resultado satisfactorio de la situación presente, no se debe a que siempre ha acertado sino a lo que fue haciendo para salir de la trampa o para subsanar el error. Seremos mejores maestros si reconocemos esto con honestidad.

El buen maestro **no debe intentar evitar errores** en su discípulo sino ayudarlo a tomar sus decisiones y a accionar, con la mayor racionalidad, con la mayor cantidad de información. Nunca debería decirle qué es lo que él haría, sino que a la manera de Sócrates, debería despertarle con sus preguntas y con sus críticas una gran cantidad de inquietudes que lo llevaran a ampliar el horizonte sobre las circunstancias en las cuales está accionando. El maestro que idealiza su tiempo, sus circunstancias o su propio modo de matar pulgas, se está inhabilitando como tal.

Como con frecuencia la relación de maestro-estudiante implica también un vínculo afectivo entre las partes, el maestro siente malestar al ver el riesgo que está asumiendo su discípulo. En esto convendría que recordara una frase muy

sugestiva: **“Se falla en el cien por ciento de las cosas que no se intenta”**. Por tanto, la actitud de un buen maestro es dejar que el discípulo utilice su propia valoración del riesgo, pero preferiblemente después de haber planteado muchas preguntas del tipo de “qué ocurriría si...”, a través de las cuales se haga consciente de las consecuencias.

Otro obstáculo es la falta de comprensión con la cual algunos maestros se relacionan con sus discípulos. Algunos tienen **poca paciencia para el andar tentativo, lento, moroso** de quienes recorren el camino por primera vez. Entonces el maestro tiende a olvidar sus propias dudas y temores del principio y empieza a hacer comparaciones inexactas e injustas entre “los de nuestro tiempo y estos jóvenes de ahora”. Es frecuente que las personas mayores idealicemos la forma como hemos vivido. Hacemos una re-edición de nuestra vida y suprimimos errores, excesos, lunares, borrones, de manera que la versión corregida y aumentada podría publicarse en una colección de vidas ejemplares.

Otro obstáculo está en los métodos, en el camino que se siga para lograr algo. Un primer fruto de la relación maestro-estudiante es ayudarlo a perseguir lo que vale la pena, a proponerse metas valiosas, y en esto los años de experiencia ayudan mucho. Pero en cuanto a los medios para lograr esas metas, forzosamente el maestro no conoce todos los que conoce el discípulo. Especialmente en el campo técnico o científico, las metas tienen alguna permanencia pero los caminos se multiplican, lo cual demanda del maestro una cierta **apertura para no negar las posibilidades** de lo que no conoce.

Pero quizá el obstáculo mayor de todos está en la intencionalidad torcida con la cual podría asumirse el papel de maestro. Se puede pensar equivocadamente que el maestro debe controlar al otro, **vivirle su vida, hacerlo dependiente**, evitar que “haga olas”. O para consolidar el poder a la manera en que supongo la gallina se siente muy poderosa con los pollitos bajo las alas.

Los buenos maestros - y pienso en los que he tenido- lo son sin aspavientos. Muchos ni se dan cuenta de que lo están siendo. Muchos se sorprenden cuando un día alguien les agradece su apoyo. Entonces se sorprenden de haberlo sido, porque no pretendieron serlo. Hay en el buen maestro un afán generoso de dar, el cual se materializa en el traslado de conocimientos y en el ejercicio de una influencia a través de la cual se despierta el entusiasmo por la eficacia y por la práctica de valores.

No es lo mismo ir detrás del maestro siguiendo una explicación, que formularse unas preguntas antes de abordar un tema. Lo primero es seguir el camino que marca el guía, como los turistas. Lo segundo es recorrer un camino donde no se sabe lo que se va a encontrar, como hacen los exploradores. Como el camino que seguirán los estudiantes es individual e inédito,

como yace en el futuro de cada uno, la mejor enseñanza no es la de cómo recorrer caminos conocidos sino la de **cómo explorar la realidad**. “¿Qué piensa una mosca que se para en la nariz de una persona?” preguntaba a sus estudiantes don Teodoro Olarte en el Liceo de Costa Rica allá en los años cincuenta. No hay una respuesta. Ni siquiera se sabe qué camino hay que recorrer para llegar a ella. Era un reto al espíritu explorador. Es importante que se pregunte por lo conocido. Eso nos informa sobre la memoria del estudiante. Pero preguntarle por lo desconocido, por lo que ni siquiera ha sido objeto de pregunta, es un reto a su creatividad, a su capacidad para explorar el caos.

Solo se construye sobre fortalezas, dice Peter Drucker. Nos resulta muy útil saber cuáles son nuestros talentos, nuestros puntos fuertes. Un maestro eficaz, se preocupa por descubrir **cuáles son los talentos**, las habilidades, las destrezas, las fortalezas de sus estudiantes y los ayuda a encontrar formas de utilizarlos. Recordemos aquella fábula según la cual el pato se matriculó en una escuela de animales, y luego de que le hicieran el examen de ubicación, los encargados de la escuela decidieron que no lo enrolarían en la cátedra de natación, porque él nadaba muy bien y que en cambio, lo matricularían en la de marcha porque se le observaba algún defecto corregible en su forma de marchar.

Las tareas y los exámenes no son para exhibir al que no puede sino para que todos constaten lo que sí pueden. Proponerle al estudiante trabajos, encargos, desafíos que le **permitan utilizar sus talentos específicos**, es ponerlo en camino

de robustecer su autoestima y de sentirse estimulado por el proceso educativo. Se trata de hacer resaltar lo que hay, de preferencia sobre lo que falta.

Muchos de los jóvenes que se sientan en sus aulas tienen desconfianza en sí mismos. Hacerlos sentirse capaces de acometer retos, tareas, problemas, es **empoderarlos y hacerlos más capaces de enfrentar sus asuntos**. El maestro eficaz ayuda al estudiante a combatir las fantasías, los paradigmas y los modelos mentales paralizantes o deteriorantes.

Ayudemos al estudiante a **cuestionar los modelos mentales** con los que habitualmente opera. Algunos de esos modelos mentales podrían estar limitando las opciones de acción disponibles. Senge dice que “los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que llevamos en nuestras mentes sobre nosotros, otras personas, instituciones y cada aspecto del mundo. Como **un gran cristal que limita y distorsiona** sutilmente nuestra visión, los modelos mentales determinan lo que vemos. Los seres humanos no podemos navegar en el complejo entorno de nuestro mundo sin ‘mapas mentales’; y todos los mapas mentales, por definición, son de alguna manera defectuosos”.

Muchos estudiantes tienen modelos mentales que limitan la eficacia. Podríamos despertar el espíritu crítico y señalarles ventanas por donde asomarse, si recopiláramos una lista de modelos mentales y luego los cuestionáramos sistemáticamente.

El cuestionamiento de los modelos mentales nos acerca a la verdad. Es un esfuerzo para pasar de unas explicaciones a otras más efectivas. Entre el primitivo que piensa que un rayo es manifestación de la ira de los dioses y quien piensa que es una chispa eléctrica que hace estallar el aire a su paso, hay una gran diferencia.

Cuestionar los modelos mentales nos sirve para combatir creencias. **Una creencia equivocada nos ata.** Reduce nuestra capacidad de cambiar el mundo. Lo mismo que las ideologías. Quien se matricula en una determinada ideología - liberalismo, socialismo, feminismo, - pierde libertad. Se ofrece para ser domesticado. Nos libera también de los productos de nuestra imaginación.

En la escuela se privilegia lo cognitivo. Reflexionemos sobre cuántos de los talentos que **permiten a las personas ser felices** no son cognitivos. Sin ir más lejos, todo el contenido de la llamada inteligencia emocional, no es cognitivo sino que se refiere a sentimientos, actitudes, sensibilidades. El ser humano es memoria, inteligencia y voluntad, a lo cual tendríamos que agregar que es también afectividad y carácter.

Un maestro eficaz ha de ser servicial. Nunca el estudiante que busca o pide ayuda, debe marcharse con la sensación de que es una carga o con la sensación de que el maestro le hizo un gran favor. El **servicio al estudiante** ha de prestarse con alegría, como si el estudiante nos estuviera ayudando a realizarnos, porque así es en efecto. Por ubicación

organizacional o social, el maestro tiene acceso a más y mejores recursos. Saber activar recursos a favor del estudiante es una de las formas de contribuir mejor a su desarrollo. Y no solo hablamos de recursos de aprendizaje para cumplir con sus tareas escolares. Hablamos de contactos personales, de redes de apoyo, de ideas, de situaciones que pudieran resultar provechosas para el estudiante.

A lo largo de la relación con los estudiantes se transita por situaciones desagradables o conflictivas. Se las puede resolver apelando a la autoridad –que el maestro la tiene sin duda- . Pero la relación gana si se la aborda de manera constructiva, intentando **utilizar la situación para aprender**, para encontrar caminos que nos lleven a niveles superiores de comprensión y de búsqueda de acuerdos, para que cada una de las partes sienta que ganó en respeto por parte de la otra. Los conflictos, las desavenencias no son del todo evitables. Si los visualizamos como desgracias o calamidades, constituyen lastre para nuestro espíritu. Nos quitan velocidad. Reducen el horizonte de nuestra visión. Una elección fecunda es aprender a orientarnos a **construir acuerdos** y a ver cada roce o diferencia de criterio como una oportunidad de **construir nuevas formas de relación.**

Para quien quiere enseñar, cualquier y todos los materiales son buenos. Sócrates enseñaba a los transeúntes a propósito de lo que estuvieran haciendo y de lo que estuvieran pensando. Posiblemente no se pueda enseñar lo elemental de la física sin algún tipo de laboratorio, pero **sí se puede enseñar a pensar a propósito de las vivencias compartidas ordinarias.**

Posiblemente eso explique por qué personas con una educación formal reducida, acaban en la adultez siendo capaces de dialogar más o menos de igual a igual con quienes tuvieron una mejor educación formal. Eduquemos a los jóvenes aprovechando todas las oportunidades que aprovecha el analfabeta y pongamos el incremento que la educación formal permite.

Lo que denominamos actitud profesional, tiene que ver más con los valores que con los conocimientos. El maestro profesional tiene que tener conocimientos sólidos, los cuales son el medio para prestar un servicio adecuado. Pero la disposición a prestar sus servicios basados en sus conocimientos, es la característica esencial del profesional. La persona profesional tiene un triple compromiso con el grupo social al cual sirve. En primer lugar se espera de ella que su trabajo sea el producto de **conocimientos** formales. En segundo lugar, que mantenga un permanente **esfuerzo de desarrollo**, el cual consiste en una búsqueda permanente de conocimientos, de técnicas, de métodos, que puedan mejorar los que posee. Esta búsqueda tiene como raíces una actitud de permanente cuestionamiento sobre lo que sabe y una disposición abnegada a hacer el esfuerzo requerido para adquirir nuevos conocimientos. Este tono espiritual, recuerda lo que los japoneses denominan "kaisen" y que es el mejorar de manera gradual y permanente, haciendo mejor pequeñas cosas, señalando y logrando mejores estándares. Un tercer compromiso del profesional es la **actitud de servicio**: Sólo por razones muy serias puede negarse a prestar un servicio en su ramo y a prestarlo con excelencia.

Un buen maestro ha de ser como **un buen entrenador deportivo**. Ha de apoyar a sus estudiantes. Ha de respetarlos. No ha de ofenderlos ni intentar amilanarlos jamás, aunque vayan "perdiendo el partido", aunque salgan mal en las pruebas, aunque no entiendan las explicaciones mejor elaboradas.

Todos tenemos nuestro estilo y nuestras preferencias personales. Nos resulta más fácil relacionarnos con unas personas que con otras. Por eso es natural que tengamos una tendencia a tener "**estudiantes preferidos**". Hay que estar conscientes de esa tendencia, para que no provoque sentimientos de exclusión, para que no nos lleve a invisibilizar a quienes no son de nuestra preferencia. Y la razón objetiva para hacerlo es el **valor que tiene la diversidad en un grupo** educativo. Ahí, el disociador, el perezoso, el negativo, pueden ser de utilidad al resto del grupo. Si todos fuéramos iguales en un grupo de aprendizaje, todos aprenderíamos menos, incluido el maestro. Así como la diversidad biológica contribuye al vigor de las especies, así la diversidad de rasgos de comportamiento, contribuye a vigorizar a los grupos.

Existen los problemas de "química" en las relaciones interpersonales. Sentimos distantes o repelentes a personas con las que nunca hemos interactuado. Y nos sentimos atraídos y bien dispuestos con respecto a otras. Algunos psicólogos dicen que cuando alguien nos irrita es porque nos muestra en su comportamiento **algo que nos disgusta en el nuestro**. Un narcisista no soporta a otro narcisista. Quien se sabe lento para tomar decisiones, no soporta la indecisión de otro. O quizá los rasgos del comportamiento del otro nos irritan porque evocan

recuerdos desagradables: el maestro petulante, la madre regañona, el padre autoritario.

Un buen camino para resolver problemas de “química” consiste en darse cuenta de que la persona se comporta como se comporta porque sí y no con el ánimo de irritarme. Luego, con sencillez, deberíamos preguntarnos ¿Qué hay en mí que no me gusta y que esta persona me lo recuerda? O ¿A quién me recuerda esta persona con sus rasgos que me irritan? Luego, con calma, con transparencia, debería preguntarme qué efecto tienen sobre mí esos rasgos de comportamiento que me irritan: ¿Me ofenden, me retan, me atemorizan? ¿Me siento cuestionado, censurado o avergonzado?

Me gusta mucho el mito griego de Pígalión, escultor, dedicado con tal intensidad y esmero a plasmar la belleza femenina en una estatua, que un día al ir a reiniciar su trabajo, no encuentra la estatua en la cual había estado trabajando con tal dedicación. Pero sí encuentra a una mujer –Galatea- la cual estatua hasta ayer, había cobrado vida, en **premio por el desvelo** del escultor. En este mito podrían nutrir su esperanza los maestros. Esperanza de que el premio por su desvelo, sea el que todos esos trozos de material con los cuales están trabajando, con el tiempo **cobren vida y plenitud**.

Gibrán nos ha dicho en “El profeta” que “Ningún hombre puede revelaros nada más que lo que yace dormido a medias en la alborada de vuestro conocimiento. El maestro que camina en la sombra del atrio del templo, entre sus seguidores, no da su sabiduría sino su fe y su ternura. Y si en verdad es sabio tal

maestro, no os obliga a entrar en la casa de su sabiduría sino que os conduce al umbral de vuestra propia mente. “ Si el maestro logra contagiar su entusiasmo por el saber, por el trabajo, por la convivencia constructiva, ya hizo de manera excelente su tarea.

Cuenta una historia que leí no se dónde que en un sector muy problemático del Bronx, Nueva York, donde la probabilidad de desarrollar comportamientos delincuenciales era muy alta, se hizo una investigación, la cual sacó a la luz la curiosidad de que a pesar de esa alta probabilidad, había grupos de muchachos que parecían inmunizados contra ella. Se los rastreó a la manera de las buenas investigaciones sociológicas y se determinó que todos esos muchachos, pertenecientes a varias generaciones de graduados tenían una característica en común: habían sido alumnos de una determinada maestra. Entonces los investigadores visitaron a esa maestra para indagar cuáles eran sus técnicas, cuál era su secreto para haber influido tan constructivamente en sus alumnos. “¿Técnicas?”, se preguntó en voz alta la maestra. “No recuerdo nada especial”. “Lo que sí recuerdo con claridad es que siempre quise mucho a mis alumnos”. Creo que todos, de alguna manera, hemos tenido experiencias que nos permiten afirmar que **el amor es milagroso**.

Por qué hacer bien nuestro trabajo

Algunas personas viven una dependencia con respecto a sus superiores jerárquicos o simbólicos. Son aquéllas que trabajan más cuando el jefe está presente. El proceso de madurez va en la dirección de **liberarnos de esa dependencia** y una de las

características de esa liberación es que la razón por la cual trabajamos bien, va migrando desde el entorno hacia el interno de la persona. Es entonces cuando los móviles para trabajar con eficacia no son la supervisión a la que estamos sometidos ni la rendición de cuentas que hemos de hacer, sino **el respeto a nosotros mismos**.

Las cosas se pueden hacer de manera excelente, buena, regular o mala. La atención, el talento, la energía requeridos para hacerlas de manera excelente, implican un esfuerzo que se traduce en desarrollo personal. En parte somos lo que producimos y si producimos calidad, mejora nuestra calidad. Pero lo mismo es cierto de cuando producimos con mediocridad. También, nuestros conocimientos y destrezas, rasgos de nuestro ser profesional, mejoran cuando mantenemos un esfuerzo continuo de mejoramiento, de manera que **hacer las cosas de manera excelente nos desarrolla profesionalmente**. Es un error pensar que sólo nos desarrollan los programas de capacitación. Las mejores y más numerosas oportunidades de desarrollo profesional, están en los retos que enfrentamos todos los días. La persona que adquiere el hábito de optar por la mejor manera de hacer las cosas, ha establecido una dinámica de desarrollo profesional, de la cual tanto ella como sus estudiantes serán beneficiarios.

El reconocimiento de que se está mejorando, que se está alcanzando metas profesionales y personales, mejora la autoestima. Es legítimo sentir **orgullo por un trabajo bien realizado**. La imagen que tenemos de nosotros mismos se robustece cada vez que le ponemos el sello personal a algo valioso.

El trabajo del educador es un trabajo cuya materia prima es el conocimiento. Y por esa razón **es un capitalista**. Lo que distingue a los capitalistas es que a diferencia de los trabajadores, obtienen ingresos provenientes del hecho de que

son propietarios de medios de producción, también llamados bienes de capital. En el pasado, los trabajadores recibían ingresos provenientes solamente de su trabajo, que en los albores del capitalismo, equivalía a decir, de su fuerza muscular. El trabajador que iba a la fábrica, sólo llevaba la energía procedente de lo que había comido ayer. El capitalista era el dueño de todos los medios con los cuales se realizaba la producción. Pero los tiempos han cambiado y cuando por las mañanas vemos llegar a los maestros a sus escuelas, sabemos que no vienen acompañados solamente por las energías que va a entregar en la jornada. Vienen con unos conocimientos sin los cuales su contribución no sería lo que es.

La inversión, según los libros de texto es adición de capacidad de producción. Si se adquiere un telar, si se compra un tractor, si se drena un terreno y se lo habilita para la agricultura, se está haciendo una inversión. Sólo los capitalistas hacían inversiones. Hasta ahora en que también **los trabajadores hacen inversiones**, cuando hacen adiciones a su capacidad de producción. ¿Qué es entrenarse, aprender, adquirir destrezas, mejorar, si no aumentar la capacidad de producción? Y esa inversión está tan sujeta a cálculos de rentabilidad, como la del capitalista que analiza si le conviene o no renovar el equipo de su fábrica. No basta con hacer nuestro trabajo eficientemente. Esa es la meta de corto plazo. La meta de mediano plazo es **mejorar nuestra capacidad de producción**.

Pienso que cuando trabajamos y recibimos una remuneración, muchas veces olvidamos que el trabajo también nos da la oportunidad de aumentar nuestra capacidad de

producción. El mejor artesano o el mejor abogado, si no tuviera materia en la cual aplicar sus conocimientos y destrezas, se quedaría estático en su capacidad de producción. En ese sentido, trabajar nos da la oportunidad de **augmentar nuestro capital, nuestra capacidad de producción**, la cual no queda contenida en una incómoda caja de herramientas sino en los profundo de nuestro cerebro.

Conviene entonces, para fortalecer este capitalismo individual tener una actitud ante el trabajo, según la cual, en vez de ponerle mala cara a los retos difíciles, veamos en ellos la oportunidad que nos ofrecen de aprender, de inventar formas de lidiar con ellos, de templar nuestras habilidades a niveles que antes del reto no conocíamos. Conviene también mirar el aprendizaje, formal o no formal, como una manera de incrementar el capital, lo cual nos ayudaría a aclarar una confusión entre conocimiento y títulos que se ha hecho evidente en los últimos años: un título no es capacidad productiva; la capacidad productiva está en los conocimientos. Y la más valiosa de las inversiones, por su efecto multiplicador, es aprender a aprender. Como trabajadores podríamos considerarnos explotados cuando el trabajo que realizamos no ofrece oportunidades de desarrollo, cuando después de haberlo hecho varios años poco hemos aprendido. Por eso muchos, no sólo buscan una buena remuneración, sino **trabajos desafiantes y por ello desarrollantes**. Ofrecer resultados con cuentagotas o no querer hacer más que lo que está en la descripción del puesto, es ponerle freno al aumento de nuestro capital personal.

Cómo ser más eficaces: buenas prácticas de trabajo

Hay un símil que me gusta evocar. Un inquilino, es el ocupante de una vivienda de la cual no es su dueño. Esa circunstancia lo obliga a no poder emprender cambios que mejoren la belleza o el confort de su vivienda. De una cierta manera, un inquilino está limitado en su eficacia para mejorar su vivienda. Un arquitecto, en cambio, es una persona cuyo trabajo consiste en mejorar el confort y la belleza de una vivienda, desde antes de que ésta exista. Para el arquitecto la materia prima es el espacio. Todo lo que quepa en ese espacio es posible. En nuestro trabajo habitual podemos comportarnos como inquilinos: no puedo hacerlo; tengo que obtener un permiso; yo aquí solo estoy temporalmente. O podemos comportarnos como arquitectos: voy a dejar volar la imaginación para mejorar esto; además de eficacia puede haber belleza; cambiemos lo que sea necesario cambiar; juguemos con las ideas; esto es un boceto y no está chorreado en concreto; se vale borrar para mejorar.

La eficacia consiste en lograr resultados que valgan la pena. Para eso hay que ocuparse de lo más importante, porque no hay tiempo para ocuparse en todo. Seleccionar, jerarquizar, elegir, son buenas prácticas para la persona eficaz. Cuando se le señala su responsabilidad, tal señalamiento debe entenderse como un mínimo y no como una frontera. Una persona adulta cuyo jefe también tenga un comportamiento adulto, no debería pedir permiso para hacer lo correcto.

Los encargos difíciles sirven para aprender. Un rasgo característico de las personas eficaces es su actitud ante los

problemas. No los ven como desgracias, como calamidades, como contratiempos que ojalá no hubieran ocurrido, sino que los encarar como retos, como desafíos a su creatividad y a sus recursos. Ante un problema, no se detienen a buscar quién ha sido el culpable sino que se abocan a buscar soluciones.

Es importante tener una relación cordial, cercana, transparente con el jefe, pero hay que ser independiente. El colaborador inerte, la persona que solo hace lo que le mandan, no es eficaz. El colaborador eficaz es un **colaborador vivo, proactivo**, siempre dispuesto a aportarle a los asuntos más de lo que se esperaba de él. Trata de mejorar, aprende, para lo cual no teme mostrar lo que no sabe. Lo que denominamos “batear”, hablar de lo que no sabemos, constituye una falta de excelencia que intenta disfrazar nuestra ignorancia, sin darnos cuenta de que como señalamiento de una brecha, **la ignorancia constituye el punto de partida** de un aprendizaje.

El trabajo se realiza de manera más eficaz, cuando quien lo realiza se apropia del encargo. Mientras estemos haciendo lo que hay que hacer porque alguien lo manda o porque alguien espera el resultado, seremos menos eficaces. La eficacia aumenta cuando lo que nos encargan se convierte en “nuestro asunto”, cuando **“nos apropiamos del encargo”** y entonces lo ejecutaremos aunque desaparezca la supervisión, la eventual sanción o el eventual reconocimiento.

El trabajo solo podemos realizarlo en el tiempo. Por eso conviene que para mantener una tensión hacia la eficacia, nos hagamos a menudo esta pregunta: ¿Estamos haciendo **el mejor uso de nuestro tiempo** ahora?

Los resultados son superiores cuando ponemos en funcionamiento la sinergia de trabajar juntos. A eso se le denomina trabajar en equipo, lo cual no quiere decir trabajar al mismo tiempo o en el mismo lugar.

La esencia del trabajo en equipo es **compartir los objetivos y aportar cooperativamente** esfuerzos a su logro. Lo contrario es sabotear el esfuerzo común, sabernos bomberos que atienden un incendio y paramos en la manguera del otro.

La energía que dedicamos al trabajo es limitada. Hay que optimizar su utilización. Pedir es un mejor uso de la energía que quejarse. Buscar soluciones es un mejor uso que buscar culpables. Urdir excusas es un mal uso de la energía. También se mal utiliza la energía cuando se mira hacia atrás. Cuando nos culpabilizamos por lo que no se ha logrado. Cuando se entretienen fantasías en vez de afrontar la realidad. Cuando nos lamentamos en vez de buscar cómo influir en la situación y en general, cuando nos enfocamos a ver lo que falta de preferencia a lo que hay.

Epílogo

Educación como viático

El viático es un conjunto de recursos que se dan al viajero para atender a las necesidades del viaje. Es lo que lo acompañará en ese territorio inédito que irá recorriendo día con día. Será lo que al borde del camino saciará su hambre o su sed, lo que lo hará sentir un poco de seguridad en vista de lo incierto de las circunstancias. Los educadores, preparan a los estudiantes para el viaje. No para un viaje. Sino para el viaje de su vida. Cada hora, cada día, estamos poniendo en su equipaje lo que creemos que podría servirles cuando se alejen en busca de sus metas.

Recientemente estuve repasando el Himno al Árbol. Lo cantábamos de niños en aquella escuela de barrio, bajo la mirada disciplinadora de la maestra de música. Algunas palabras no las entendía.

Hoy mientras camino por el parque, en medio de altos árboles, lo que no entendía plenamente de niño, se llena de sentido. Y me conmueve ir saboreando las palabras “diría entonces que el alma mía, solo es un árbol hecho de amor, que da a los vientos su poesía, como pudiese dar una flor”.

Pienso entonces que aquella maestra de música que se esforzaba por hacer entonar a un coro de muchachillos a quienes solo les interesaba el recreo, sabía que un día, en este recodo del camino que ahora recorro, me sentaría a agradecer el viático que puso en mi equipaje. Cantábamos entonces, niños y adolescentes insensibles, bajo la mirada comprensiva de nuestros maestros que sabían que un día seríamos adultos sensibles que reconoceríamos que la semilla de sensibilidad estética que ellos plantaron, un día germinaría aunque ellos no estuvieran ahí para verlo.

Junio 2006

El autor es Master en Administración de Empresas, IESE, Universidad de Navarra, España. Licenciado en Ciencias Económicas (Economía), Universidad de Costa Rica. Catedrático retirado de la Universidad de Costa Rica y de la Universidad Autónoma de Centro América. Consultor de empresas en pensamiento estratégico, coaching, gestión del cambio, facilitación de grupos desde 1978. Es miembro de la Academia de Centroamérica y del Consejo Superior del Sistema Nacional de Acreditación (SINAES)

Autor de:

“Administración de la Empresa” EUNED 1983, San José Costa Rica.

“Responsabilidad y mejoramiento personal”, 2006

”El ser humano en la empresa”, Academia de Centroamérica, San José de Costa Rica, 2009.