

Descubriendo el Cerebro y la Mente

Número 74

Editor: Asociación Educar



Neurociencias y Educación

Motivación 2.0 y Conductismo “pop”: ¿Castigados por las recompensas?

[Dr. Roberto Rosler](#)

Blog: [Clic aquí.](#)

Paradoja: Nos quejamos de los problemas escolares pero una de las estrategias para resolverlos es responsable de estos problemas.

La estrategia es que la mejor forma de que algo se haga es darle a una persona una recompensa cuando actúa como queremos.

Esta estrategia proviene de B.F. Skinner que puede ser descripto como alguien que realizó la mayoría de sus experimentos en ratas y palomas y escribió la mayoría de sus libros sobre personas.

Para inducir a los estudiantes a aprender les ponemos notas. Si las notas son lo suficientemente buenas algunos padres les regalan bicicletas, audífonos, etc. ¡De esta manera les están ofreciendo recompensas por las recompensas!

Lo que se debe enfatizar es que todas las recompensas, por ser recompensas, no son intentos de persuadir o resolver problemas sino intentos de controlar.

Las recompensas reflejan diferencias de poder, cuando se utilizan benefician al más poderoso.

¿Quién se beneficia cuando un alumno es más obediente, más sumiso y más tranquilo?

Las recompensas a menudo son exitosas para incrementar la probabilidad de que un alumno haga algo. Pero al mismo tiempo también cambian la forma en la que realizan la tarea y modifican la actitud que toman hacia la actividad (¡en ambos casos para peor!).



Descubriendo el Cerebro y la Mente

Número 74

Editor: Asociación Educar



Las recompensas sólo son efectivas en el corto plazo. Para que el cambio en la conducta perdure es necesario que las recompensas sigan apareciendo, lo cual en la práctica educativa es imposible. Las recompensas son inútiles cuando lo que queremos es estimular la creatividad, en este caso tiene marcados efectos negativos.

Problemas con las zanahorias: motivos por los cuales las recompensas fracasan.

Las recompensas castigan. Pareciera que sólo existen dos alternativas en motivación: estímulos punitivos o refuerzos positivos. Pero la realidad es que las recompensas y los castigos son las dos caras de una misma moneda (por más plano que haga un panqueque siempre tendrá dos caras), y para colmo es una moneda que no tiene mucho poder adquisitivo.

Ambas proceden de un modelo que concibe a la motivación como una simple manipulación de la conducta. Ambas, en el largo plazo, presentan el mismo patrón. Necesitan ofrecer más y más recompensas o castigos para lograr que las personas continúen actuando de la forma deseada.

Pero el aspecto más contundente de esta relación es que la recompensa castiga. Las recompensas son tan controladoras como los castigos.

Si el que recibe la recompensa se siente controlado, probablemente la experiencia tendrá una cualidad punitiva. Las recompensas también castigan cuando algunas personas no obtienen la recompensa que esperaban. Este efecto es indistinguible del castigo. La posibilidad de no obtener la recompensa hace que ésta se transforme en punitiva y explica por qué el garrote está siempre dentro de la zanahoria.

Las recompensas también interfieren con la colaboración y el trabajo en equipo, que son importantes estimuladores del aprendizaje.

La escasez artificial es una disposición para recompensar que causa daño haciendo que las personas se enfrenten unas con las otras. Imagine que usted es un alumno entre treinta. La maestra anuncia que el que saque la mejor nota cada viernes podrá llevar la insignia del "genio de la semana". Esto disminuirá la cooperación y el sentido de comunidad. El

Descubriendo el Cerebro y la Mente

Número 74

Editor: Asociación Educar



mensaje central de la competición es que todos son un obstáculo potencial para el éxito personal.

Las recompensas ignoran las razones.

Se utilizan recompensas y castigos cuando algo anda mal. Por ejemplo, cuando un estudiante no está motivado, para aprender. Lo que hace a las recompensas muy atractivas es que no requieren ninguna atención hacia las razones por las que apareció el problema.

No necesito averiguar por qué el alumno no está motivado. Todo lo que debo hacer es sobornar o amenazar a esa persona (esta es otra notable similitud entre las recompensas y los castigos). Esto también explica su ineficacia en el largo plazo.

Las recompensas no son soluciones, son trucos, atajos, parches que enmascaran los problemas e ignoran las razones.

¡Cuándo trabajamos por una recompensa nuestro objetivo no es realmente tener éxito en la tarea sino tener éxito en lograr la recompensa!

Si a uno le prometen una recompensa, uno observa a la tarea como algo que se interpone entre uno y la recompensa. Lo mismo sucede si hacemos que nuestros alumnos se focalicen en las notas.

Una importante lección es enseñada aquí, la lección es que la escuela no es para jugar con ideas o para tomar riesgos intelectuales, es para hacer lo que sea necesario para lograr una nota mejor.

“Hace esto y obtendrás aquello” hace que los alumnos se focalicen en el aquello, no en el esto.

Podemos resumir todo esto así: ¿Las recompensas motivan a los alumnos?
¡Absolutamente sí! ¡Los motivan a obtener recompensas!

Descubriendo el Cerebro y la Mente

Número 74

Editor: Asociación Educar



Las recompensas (motivación extrínseca: personas haciendo algo en función de lo que obtendrán) reducen la motivación intrínseca (disfrutar lo que uno hace por el propio placer de hacerlo).

¡Las recompensas matan el interés!

La recompensa “compra” una conducta, ¿pero a qué precio?: Disminución de la calidad del rendimiento de aprendizaje.

Razones por las que el rendimiento disminuye con las recompensas:

- Cualquier cosa presentada como un prerrequisito para otra cosa (como un medio hacia un fin) se transforma en menos deseable.

“Hacé esto y obtendrás aquello” automáticamente devalúa aquello.

Un investigador malintencionado podría investigar los límites de este mecanismo diciéndole a un niño: “No recibirás repollitos de Bruselas hasta que no vea que cada pedacito de helado haya desaparecido del plato”.

- Las recompensas son usualmente experimentadas como controladoras y tendemos a salir de las situaciones en las que nuestra autonomía disminuye. Prometerle una recompensa a alguien que parece desmotivado es como ofrecerle sal a alguien sediento. No es la solución, es el problema.
- Recompensar personas evita preguntarnos por qué le estamos pidiendo a los alumnos que hagan cosas que carecen de interés. Las recompensas ofrecen una respuesta “cómo” a lo que en realidad es una pregunta “por qué”.

Minimizando el daño:

- Ofrezca las recompensas luego de la actividad, como una sorpresa, de manera tal que no relacionarán su tarea con la recompensa y es menos posible que disminuya su motivación intrínseca.

Descubriendo el Cerebro y la Mente

Número 74

Editor: Asociación Educar



- Haga que la recompensa sea lo más similar posible a la actividad. Si quiere darle algo a un niño por leer un libro dele otro libro.

¿Quiénes tienen el mayor incentivo para defender los incentivos? Aquellos docentes que prefieren no resolver los problemas de base de sus aulas.

El problema de las recompensas es que son recompensas. Tratar una forma diferente de recompensar para resolver el problema es tan inteligente como cambiar del vino al vodka para tratar la cirrosis hepática.

¡A veces los alumnos son recompensados por ser recompensados! ¡Los alumnos con las mejores notas van al cuadro de honor!

Las notas como recompensas disminuyen el aprendizaje efectivo porque llevan a los alumnos a la pregunta aprendizaje versus rendimiento.

El problema es que hay una enorme diferencia entre lograr por un lado que los alumnos piensen acerca de lo que están haciendo y por el otro acerca de cuán bien lo están haciendo. Esta última orientación, en la cual las recompensas juegan un rol importante, hace un gran daño.

En el primer grupo los alumnos se concentrarán en los procesos de aprendizaje (que es lo que deseamos).

En el segundo grupo (cuán bien lo están haciendo), preocupados por el rendimiento, verán al aprendizaje como un medio para un fin, siendo el fin una recompensa (como por ejemplo una buena nota).

Si yo le ofreciera a cualquiera de ustedes mil dólares para que se aprendiera la primera página del libro de neurología de memoria, probablemente comenzaría en forma inmediata a metérselo en su memoria.

Si apoyara un revolver sobre su sien y le dijera que apretaría el gatillo si no se comiera inmediatamente la misma página seguramente sería más fácil para usted tragársela. Si el

Descubriendo el Cerebro y la Mente

Número 74

Editor: Asociación Educar



castigo es suficientemente aversivo o la recompensa suficientemente atractiva no hay muchas dudas en que estará de acuerdo en hacerlo.

Este es el motivo por cual muchos padres y docentes insisten en que castigos y recompensas son efectivos para “manejar” a los niños.

Pero dos simples preguntas ponen este tema bajo una luz radicalmente diferente. En respuesta a la afirmación “Las recompensas (o castigos) funcionan” necesitamos preguntarnos primero: ¿Funcionan para hacer qué? Y segundo, ¿A qué costo?

El precio de la obediencia.

Las recompensas y castigos producen docilidad temporaria. Nos compran obediencia. Las recompensas las damos por nosotros no por ellos y por mera obediencia y no para desarrollar valores morales.

Los docentes tenemos un currículo oculto: “Hacé lo que dice el docente, mantente ocupado, quédate quieto, sigue el programa”.

¿De dónde vienen estas prioridades? Primero, muchos docentes son juzgados sobre la base de si sus alumnos se sientan tranquilos y obedecen. Segundo, muchos docentes pueden dar por hecho que la única manera que dos o tres docenas de alumnas puedan aprender en el mismo cuarto es si una persona tiene el control absoluto. El punto no es resolver problemas y aprender juntos sino ganar una lucha por el poder.

El currículo oculto dicta que los docentes no gasten su tiempo ayudando a sus alumnos a volverse responsables y comprensivos sino en mantener la disciplina. Basarse en motivadores externos tiene sentido cuando nuestros objetivos a largo plazo están eclipsados por los objetivos a corto plazo como obtener el orden y el control en el aula.

Algunos docentes piensan que pueden primero lograr que sus alumnos se queden quietos y obedientes, después promover valores más ambiciosos. Este es un pacto con el diablo y no funciona mejor que la táctica “carnada y cambio” en la cual motivadores extrínsecos son utilizados para inducir a aprender a los alumnos con la esperanza de que estas

Descubriendo el Cerebro y la Mente

Número 74

Editor: Asociación Educar



estrategias pueden simplemente hacerse desvanecer una vez que se desarrolla la motivación intrínseca. Si el aula es establecida desde el principio como un lugar donde el alumno simplemente obedece en vez de ayudar a tomar decisiones, es muy difícil luego abandonar la autocracia.

Castigando alumnos.

¿Cómo castigamos a los alumnos? Les ponemos un 1, les damos tareas adicionales, los citamos en la dirección, y les ponemos suspensiones.

Los castigos ni siquiera enseñan qué no hay que hacer, mucho menos la razón por la que no hay que hacerlo.

Lo que realmente enseña es el deseo de evitar el castigo. El énfasis cae sobre las consecuencias de la acción (para el alumno) no en la acción en sí misma. Nosotros le decimos al alumno “No quiero agarrarte otra vez haciendo esto otra vez” y el alumno silenciosamente responde “OK, la próxima vez no me vas a agarrar”.

Los castigos dan lecciones duraderas a los alumnos. Todo castigo, o sea toda dependencia en el poder para lograr que algo desagradable le suceda a un niño con el objetivo de alterar su conducta, enseña que cuando uno es más grande y más fuerte que otro uno puede usar esa ventaja para forzar a que la otra persona haga lo que usted quiere.

Algunas personas sostienen que a los niños se les enseña una lección valiosa si se los hace sufrir consecuencias desagradables cuando hacen algo mal. Después de todo cuando un adulto es atrapado robando un banco hay consecuencias que pagar. El primer problema con este argumento es que asume que el niño obtendrá una lección del castigo.

Supongamos que un niño de 10 años hace llorar a su hermano menor por maltratarlo. Si los padres lo castigan forzándolo a pasar la tarde encerrado en su cuarto, probablemente no dedicará este tiempo a reflexionar sobre las conexiones entre la crueldad y las consecuencias desagradables.

Descubriendo el Cerebro y la Mente

Número 74

Editor: Asociación Educar



Más probablemente pasará la tarde sintiéndose victimizado, con un enojo que aumentará con el paso de las horas hacia sus padres (y con menos ganas de hablar sobre los celos que llevaron al incidente), resentido con su hermano, y tal vez decidiendo ser más ingenioso la próxima vez cuando planifique su revancha.

El segundo problema con el “argumento del robo bancario” es que deseamos que los niños no hagan cosas antiéticas porque deben saber que estas cosas están mal y porque puedan imaginar cómo estas acciones pueden afectar a otras personas.

Los castigos no desarrollan estos intereses, lo que hacen es enseñar que si son atrapados haciendo algo prohibido sufrirán las consecuencias. La razón para no robar un banco es que usted puede ir a la cárcel. El énfasis está puesto en lo que puede pasarles a ellos. Esto representa el nivel más bajo de razonamiento moral.

Ante la pregunta “¿Cuál es la alternativa a las recompensas?” depende de sus objetivos. Si usted quiere que sus alumnos hagan lo que usted quiere o inducir obediencia de corto plazo la recompensa es lo mejor que tenemos. Pero si lo que usted quiere estimular a que sus alumnos sean aprendices auto dirigidos no tiene sentido preguntar “¿Cuál es la alternativa a las recompensas?” porque las recompensas jamás nos movilizan ni un milímetro hacia este tipo de objetivos, de hecho las recompensas interfieren con nuestros intentos de alcanzarlos.

Una pregunta significativa es “¿Qué puede ayudarnos para alcanzar estos objetivos?”. Intentaremos responder esta pregunta más adelante.

La respuesta a la pregunta “¿Cómo motivo a mis alumnos?” es “Usted no puede”. Usted puede lograr que los alumnos hagan cosas. Para eso están las recompensas, castigos y otros instrumentos de control.

El deseo de hacer algo no puede ser impuesto, en este sentido es un error hablar acerca de motivar a otras personas. Todo lo que podemos, y debemos, hacer es instalar ciertas condiciones que maximicen la probabilidad de desarrollar un interés en lo que están haciendo y remover las condiciones que funcionan como impedimento.

Descubriendo el Cerebro y la Mente

Número 74

Editor: Asociación Educar



Todo lo que podemos hacer es influenciar que se motiven ellos mismos mediante un ambiente estimulante que pueda ser percibido por los alumnos como opciones valiosas y vividas que pueden llevar a un aprendizaje exitoso.

Para lograr esto saque las recompensas (por ejemplo las notas).

¿Necesitamos las notas? Para responder esta pregunta primero debemos preguntarnos por qué se dan notas. Las notas se justifican por los siguientes motivos:

- Logran que los alumnos tengan un rendimiento mejor por temor a sacar una nota baja o por esperar sacar una buena nota.
- Las notas seleccionan a los alumnos en base a su rendimiento, lo cual es útil para la admisión en las instancias educativas o laborales subsiguientes.
- Le dan retroalimentación a los alumnos acerca de sus fortalezas y vulnerabilidades.

La primera justificación es fatalmente errónea. La estrategia de la zanahoria y el garrote no es exitosa. Las notas disminuyen la motivación intrínseca.

Y esto es importante porque las notas son rutinariamente utilizadas no sólo para evaluar sino también para motivar.

Las notas realmente sirven para seleccionar a los alumnos, les permite a las instituciones seleccionarlos, de categorizarlos tan rígidamente que ellos raramente pueden escapar de estas categorías.

La tercera justificación es errónea porque las categorías de evaluación son demasiado rígidas, los criterios demasiado subjetivos, y los exámenes demasiado superficiales.

Debido a esto un docente dará dos notas diferentes a un mismo trabajo o tarea entregado en dos momentos diferentes, la variación es aún mayor cuando es evaluado por más de un docente. Lo que las notas ofrecen es una precisión espuria, una clasificación subjetiva enmascarado como una evaluación objetiva.

Descubriendo el Cerebro y la Mente

Número 74

Editor: Asociación Educar



Una nota sólo puede ser vista como un informe inadecuado de un juicio inadecuado por un concedor sesgado y variable de la cantidad a la cual un alumno ha alcanzado un nivel indefinido de maestría de una proporción desconocida de una cantidad indefinido de material.

Pero el problema no es que estamos seleccionando a los alumnos de una forma incorrecta. El verdadero problema es que perdemos tanto tiempo seleccionándolos. Muchos docentes parecen no saber que el principal rol educativo es promover el aprendizaje y no servir como agentes de selección de personal de la sociedad.

Si bien la retroalimentación es muy importante para los alumnos, reducir la tarea de alguien a un número es innecesario y no es de mucha ayuda. Un 10 o un 9 no le dice nada a un alumno acerca de lo que fue excelente de su rendimiento o lo que podría haber mejorado. Un comentario que ofreciera dicha información debería reemplazar a la nota.

El problema de las notas no es sólo que no le dicen nada al alumno acerca de su rendimiento sino que fija su atención sobre su rendimiento.

Los docentes preocupados con ayudar a aprender a sus alumnos no intensificarán su preocupación por el rendimiento tomando la temperatura académica de sus alumnos todos los días.

Si uno simplemente se reconcilia con el status quo y se acomoda al sistema de notas y exámenes entonces nada cambiará. Como alguien dijo: “el realismo corrompe, al absoluto realismo corrompe absolutamente”.

Algunas sugerencias para disminuir la importancia de las notas mientras luchamos y esperamos que cambie el sistema de notas:

- Limite el número de evaluaciones (o si puede suspéndalo) que tengan nota. En su lugar ofrezca comentarios escritos o en persona. Algunos alumnos sufrirán un síndrome vertiginoso existencial porque una provisión continua de notas los ha definido desde siempre como alumnos.
- Reduzca en lo posible el número de notas de 1 a 10 a más y menos.

Descubriendo el Cerebro y la Mente

Número 74

Editor: Asociación Educar



- Reduzca aún más las notas a dos: A e incompleto. La teoría subyacente aquí es que todo trabajo que no merece un A no está aún finalizado. Esto restaura prioridades, ayudar a mejorar a los alumnos se vuelve más importante que evaluarlos, el aprendizaje toma el lugar de la selección.

Uno de los hechos más preocupantes de la educación es el énfasis en estar en silencio. La demanda de silencio proviene de una teoría de aprendizaje que ve al docente (o al libro) como un depósito de información que es derramado de a poco en el vaso vacío denominado alumno. El trabajo del alumno es retener pasivamente la información de cuando en cuando regurgitar algo de ella para asegurarnos que tragó suficiente de ella.

Para esto se les da tareas solitarias seguidas por tareas para el hogar solitarias seguidos por exámenes solitarios. La lección subliminal es “cómo estar solo en una multitud”.

La información es presentada a los alumnos de una forma abstracta, disociada de los contextos de aplicación diaria de los niños en los cuales esta información sería obvia. En una palabra el aprendizaje está descontextualizado. Les damos a nuestros alumnos un ladrillo de información, seguido de otro ladrillo, seguido de otro ladrillo, seguido de otro ladrillo, hasta que se gradúan en cuyo punto asumimos que tienen una casa y en realidad lo que tienen es una pila de ladrillos y no la tienen por mucho tiempo. Muchos consideran a esto rigor intelectual pero es más parecido al rigor mortis.

Para concluir el problema es que la mayoría de nosotros asumimos que existe algo denominado motivación que es una entidad única de la cual alguien puede tener mucho o poco. Les ofrecemos recompensas a los alumnos porque pensamos que esto les aumentará la motivación.

Es un error pensar que la motivación viene en un solo sabor y hay que entender que más motivación extrínseca implica menos motivación intrínseca.