



CEU  
*Biblioteca*

Me comprometo a utilizar esta copia privada sin finalidad lucrativa, para fines de docencia e investigación de acuerdo con el art. 37 de la Modificación del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual del 7 de Julio del 2006.

*Trabajo realizado por: CEU Biblioteca*

Todos los derechos de propiedad industrial e intelectual de los contenidos pertenecen al CEU o en su caso, a terceras personas.



El usuario puede visualizar, imprimir, copiarlos y almacenarlos en el disco duro de su ordenador o en cualquier otro soporte físico, siempre y cuando sea, única y exclusivamente para uso personal y privado, quedando, por tanto, terminantemente prohibida su utilización con fines comerciales, su distribución, así como su modificación o alteración.



# LA MOTIVACIÓN DEL ALUMNO: FACTOR CLAVE EN LA TUTORÍA PERSONAL

**Aquilino Polaino-Lorente**

## RESUMEN

El autor revisa el concepto de motivación del alumno, en el contexto de la actividad de las tutorías. Para ello apela al concepto de valor y a la desorientación del alumnado en la actual crisis de valores. Los valores constituyen la meta que pone en marcha las motivaciones humanas (extrínsecas, intrínsecas y trascendentes). De ellas, las últimas son las que resultan más operativas porque se adaptan mejor a la libertad de la condición humana y pueden entenderse, con toda propiedad, como auto-motivaciones. Si el tutor desvela al alumno sus propios valores (los dones de que naturalmente está dotado), y en los que es más fácil crecer, la tutoría es aún más personal. Poner los propios valores al servicio de los demás es lo que hace progresar a la cultura, en lugar del narcisismo. Por último, pasa revista a algunas de las características más relevantes de los tutores para el desempeño eficaz de su función orientadora.

*Palabras clave:* Tutorías, valores, motivación, servicio a los demás, progreso cultural.

**TITLE: PUPIL MOTIVATION: KEY FACTOR IN PERSONAL TUTORIALS**

## ABSTRACT

The author reviews the concept of students' motivation in the context of activities carried out in tutorials. In order to do this he resorts to the concept of value and students' disorientation in the present crisis of values. Values constitute the goal that activates human motivations (extrinsic, intrinsic and transcendent). Of these, the latter are the most operative because they adapt better to the liberty of the human condition and may be understood, with total accuracy, as self motivations.

If the tutor reveals his own values to the student (the gifts with which he is naturally endowed) and in which it is easier to grow in, the tutorial is even more personal. Putting one's own values at others' service is what makes culture progress, instead of narcissism. Finally, he examines some of the most relevant characteristics of tutors in order to carry out an efficient performance of their work as guide.

*Keywords:* Tutorials, values, motivation, at others' service, cultural progress.

Correspondencia con el autor: Aquilino Polaino Lorente. Universidad San Pablo CEU. [aquilinopolaino@terra.es](mailto:aquilinopolaino@terra.es)

Original recibido: 15-11-11. Original aceptado: 22-12-11

## I. Unas palabras acerca de la motivación

La motivación ha sido explicada en los diversos manuales de psicología como una estructura de activación interior que estaría en el origen de muchos comportamientos. Como tal “estructura de activación” se ha confundido con el instinto, la necesidad y los impulsos (*drive*), conceptos más vinculados con el sistema neuro-endocrino. Es probable que este tipo de aproximaciones sean útiles para explicar ciertas motivaciones primarias, pero en modo alguno da cuenta y razón de las motivaciones para el aprendizaje.

Otros autores han profundizado y ampliado el concepto de motivación, al distinguir entre motivaciones primarias y secundarias, las diversas variables de las que depende la motivación, los componentes energéticos, direccionales y mixtos que se concitan en ellas.

En cualquier caso, para explicar los principales comportamientos motivados que intervienen en la educación (la conducta exploratoria, propositiva, epistémica, proyectiva, adquisitiva, auto-afirmante, etc.) es preciso apelar a otros conceptos como las disposiciones, funciones y actitudes. ¿Cómo explicar si no, la necesidad de saber, la comprensión de sí mismo y del mundo, la preservación de la autoestima, la realización personal o la necesidad de ser útil y que la propia vida deje una huella relevante?

En el contexto de la educación, el término motivación es un concepto que deriva de la palabra latina *motus*, que designa lo que incita a la persona a la acción, al movimiento. Esto puede relacionarse con algo que ya decía Aristóteles y es que todos los seres vivos tienen una característica común: la capacidad de auto-moverse, la automoción, el hecho de moverse por sí mismos.

No obstante, entre lo que incita a una persona a moverse y el hecho de la automoción, afirmado por Aristóteles, parece estar ausente un importante eslabón. ¿Qué es lo que en realidad mueve a la persona a actuar, a ponerse en marcha, a moverse por sí mismo? Moverse por sí mismo precisa de algo que le active. Lo que activa a la persona a salir de su comodidad, de acuerdo con nuestra cultura clásica y tradicional, es el descubrimiento de un determinado valor. Es decir, nos motiva, nos pone en movimiento lo que para nosotros resulta valioso. Si algo para una persona no le resulta valioso -porque para ella aquello no vale-, no se moverá, no se pondrá en movimiento. De acuerdo con esto, podemos concluir que el motivo que hace pasar a las personas de la pasividad a la actividad es el descubrimiento de un cierto valor.

Imaginemos la siguiente escena: una persona medio adormilada, con las piernas encima de la mesa, relajada y desinteresada de cuanto le rodea, comienza a oír ciertos sonidos en la lejanía que le agradan. Es probable que cambie de postura, aunque sólo sea para percibirlos mejor, hacerse cargo de lo que aquello es y tomar una decisión al respecto. El sonido le atrae, por lo que se pone en pie. Si esa música va a más y la encuentra cada vez más agradable, la considerará valiosa. La música se ha transformado en el valor que ha aparecido en su horizonte vital. Como se siente atraída por ese valor desconocido, acabará por aproximarse a la fuente de donde surge ese estímulo (atracción), y empezará a caminar en la dirección del estímulo (conducta de aproximación). Cuanto más cerca esté de ese estímulo más rápidamente caminará hacia él. ¿Por qué? Porque las personas se mueven por valores, y si esa persona intuye que allí hay algo que para ella es valioso y la atrae -aunque sólo sea desde un punto de vista sensorial- tratará de dar los pasos necesarios hasta llegar a consumir y satisfacer la atracción que experimentaba.

## **2. Los valores y la “crisis de valores”**

Si la persona del ejemplo anterior no hubiera percibido el sonido como un valor, lo más probable es que permanezca recostada en el sofá. La ausencia de valores o su confusión paraliza la actividad humana. Desde hace tres décadas se viene hablando de la “crisis de valores”. Pero no parece que el problema se ataque, por lo que así no se resuelve nada. ¿Justificaría esta “crisis de valores” la desmotivación de los alumnos y, a través de ellos, de los profesores? Es probable que haya una cierta relación entre ellos.

Los valores entran en crisis cuando son percibidos como vacíos, sin sentido e incapaces de atraer a las personas. El hecho de que ahora se perciban así no significa que esos valores hayan dejado de existir y que nada valgan en absoluto. Significa tan solo que esos valores continúan existiendo, a pesar de que no se hagan visibles socialmente en el momento presente.

En realidad no puede afirmarse que hayan desaparecido, sino únicamente que en la sociedad actual no están presentes, que han dejado tal vez de estar de moda. Tal cambio axiológico depende de muchos factores, algunos intencionales (como, por ejemplo, el proceso de ingeniería social que se está llevando a cabo y que hunde sus raíces en la dictadura del relativismo) y otros no intencionales (como, por ejemplo, los cambios lingüísticos y el modo en que con anterioridad fueron formulados).

Sin embargo, todos los valores valen y, además, valen siempre. De lo contrario no serían valores. Desde el punto de vista del imaginario colectivo, de las redes sociales o de las personas singulares, ¿los valores valen siempre igual? No, si la subjetividad humana relativiza el valor y las modas ponen a algunos de ellos en más valor de lo que valen, y a otros, por el contrario, los apartan, esconden y hacen desaparecer, condenándolos como valores obsoletos.

De hecho, valores que han sido muy tradicionales en la cultura española y en la cultura de Occidente como el comportamiento ético, la veracidad, la honradez y la laboriosidad, ahora son valores que cotizan a la baja. Esto no significa que el comportamiento ético haya dejado de ser un valor sino, sencillamente, que hoy no está de moda. La ética no es un mero conjunto normativo al que sólo se someten los “buenos” y “tontos”. Como ahora suponemos que somos más listos y hemos descubierto que disponemos de una libertad absoluta, entonces la ética, en principio, aparece como una limitación que no toleramos y nada nos tiene que decir. Pero esto no es verdad.

Sin ética la sociedad no es sostenible. La ética no es una ciencia para personas candorosas y mentecatas, sino la ciencia que ayuda a la persona a encontrar la felicidad. De aquí que la ética sea una ciencia para todos, especialmente para las personas más inteligentes. Las personas que se esfuerzan por ser veraces y honradas están más próximas a la felicidad –y conducen sus vidas de forma más inteligente– que las que optan por comportarse en sentido contrario.

Los cambios de valores hay que entenderlos en su exacto sentido. Lo que está en crisis hoy son las personas y, como consecuencia de ello, también han cambiado los valores. Ambos procesos se influyen recíprocamente.

En la actualidad han emergido nuevos valores como la solidaridad, la paz la autonomía, etc., valores que muy poco tienen que ver con nuestros valores tradicionales y la imagen que, a través de los siglos, hemos dado al mundo los españoles. Los nuevos valores en alza son los valores de los nuevos españoles. Y, por supuesto que también valen, con independencia de que ahora estén de moda y de que en otras etapas de nuestra cultura no hayan estado visibles.

El hecho de que un valor no sea visible en una determinada etapa en nada afecta a su existencia. Es probable que algunos de los viejos valores retornen y se hagan de nuevo visibles en la actual etapa cultural. Esto puede suceder porque el comportamiento ético se ha puesto otra vez en valor o, simplemente, porque el conducirse así se ha puesto de moda.

El hecho de que ciertos valores no estén en un determinado contexto social, no significa que no sean valores, sino simplemente que no están actualizados en esa coyuntura histórica. Hablar de solidaridad en la España del siglo XVI, por ejemplo, habría sido percibido como una locura. En aquel contexto es probable que tal valor no se entendiera, como tampoco podemos juzgar aquel contexto –no lo entendemos– desde el actual. Que entonces no estuviera puesta en valor la solidaridad no significa que la solidaridad no sea un valor; significa tan solo que aquellas personas no consideraban que la solidaridad fuera importante.

Si partimos del fin sobre el que inciden los valores, cabe considerar los diversos tipos de motivaciones:

1. Las motivaciones extrínsecas, son aquellas en las que el contenido del bien que pone en marcha a la persona suele ser materializable, contabilizable y consumible. El núcleo de las motivaciones extrínsecas está constituido por bienes materiales que pueden intercambiarse (el dinero, las propiedades, las cosas consumibles, los viajes de ocio, etc.). Este tipo de motivación está ahora en alza, por ser conforme con el materialismo de la actual sociedad. Con la llegada de la crisis, es comprensible que esta motivación se haya disparado todavía más, por cuanto sin su logro la vida personal y familiar parece que no sean sostenibles. Pero esta motivación no debería ser la primera, y luego veremos por qué.

2. Las motivaciones intrínsecas son aquellas que están fundamentadas en valores, en bienes cuyo beneficiario inmediato es la misma persona que acomete esa actividad. Este valor, que es inmaterial, reobra sobre la persona que así se comporta. El bien que aporta no es intercambiable, ni tiene precio, ni está en el mercado y, sin embargo, le hace crecer.

La persona que aprende ruso, por ejemplo, recibe directamente el bien de esa habilidad que está aprendiendo. ¿Puede comprarse en un centro comercial el aprendizaje de ruso? No, no parece que sea posible. De un lado, debe considerarse una motivación intrínseca porque el bien alcanzado (la competencia cognitiva y lingüística adquirida por esa persona) pertenece total y solamente a ella. De otro, cabría también ser considerada como una motivación extrínseca, en tanto que tal habilidad le abre a cierto mercado. Pero esto sucede de forma mediata; lo que de inmediato reobra sobre la persona –y sólo directamente sobre ella– es la adquisición

de ese nuevo saber. Un saber que es personal y que puede poner o no al servicio de los demás, en virtud de que así lo decida.

El hecho de que las personas que saben ruso puedan estar también en el mercado (porque una empresa puede necesitarlas para hacer ciertas transacciones, contratos, traducciones, etc.) es una consecuencia *in obliquo* y derivada de tal capacidad. Pero esa concreta capacidad, como tal, pertenece a esa persona y sólo a ella, con independencia de que decida trabajar en una empresa o no.

Observemos otro ejemplo que tal vez sea más claro. El hecho de ser más generosos ¿es un valor extrínseco o intrínseco? Probablemente, es un valor intrínseco, que directamente, *in recto*, aumenta la generosidad en quien así se comporta. Ahora bien, en tanto que la acción de la generosidad recae de forma inmediata también sobre un receptor diferente de quien realiza esa acción, podría considerarse como un valor trascendente.

¿Qué es lo que nos hace ser más generoso? Sabemos que la generosidad es un bien y que la tacañería es el disvalor contrario. Pero ser más generoso, ¿sobre quien repercute inicial y primariamente? Directamente y en primer lugar sobre la persona que es más generosa, aunque secundariamente, otras personas puedan beneficiarse de ello. Si lo que en verdad motiva a esa persona es ser cada vez más generosa, entonces su crecimiento en ese bien no tiene límite alguno, pues siempre podrá seguir creciendo en ese bien.

3. Las motivaciones trascendentes son aquellas en las que el valor, el bien está más allá de lo que corresponde al ser humano. La persona trasciende su cuerpo y, por su inteligencia, trasciende el mundo. Pero aunque la persona es un fin *en sí misma* (y no puede ser un medio para nadie, ni siquiera para sí misma), no es un fin *para sí* (no puede encontrar en ella misma lo que busca y desea).

Trascender es elevarse por encima de sí mismo; descubrir que la verdad que se busca no depende de sí mismo. Aunque la persona pueda descubrir la verdad, la verdad le supera y le trasciende porque no es obra suya. Tampoco el bien que anhela se encuentra en sí mismo porque su persona no es un bien absoluto.

Las motivaciones trascendentes encaminan al fin y sentido de la vida humana, es decir, al Ser del que se depende como criatura (donde se encuentra la identidad originaria), y al amor a ese Ser, entendido como donación.

Cualquier actividad humana puede orientarse de acuerdo con las motivaciones trascendentes. Sin embargo, hay actividades que por sus peculiares características se aproximan más a las motivaciones trascendentes, como sucede, por ejemplo, con los profesionales de la salud y de la educación. En ellas resulta insuficiente una actitud altruista, por valiosa que ésta sea.

Si el profesor no busca el bien de sus alumnos, probablemente los motivará de modo insuficiente. Un buen profesor es el que eleva la motivación de sus alumnos. ¿En qué contenidos? Fundamentalmente, en aquellos que le ayudan a ser personas, las más valiosas, las mejores personas posibles. Por supuesto que ha de motivarles para que aprendan la disciplina que enseña, pero si no consigue ayudarles a que sean quienes realmente son, no alcanzará su principal meta. Llegar a ser la mejor persona posible es el valor supremo de la educación. Esto es lo mejor que le puede ocurrir a un alumno. Y esto es impagable.

Esta motivación también puede ser calificada como motivación extrínseca, porque tal vez a los que contratan a los tutores no les interesa tanto que los alumnos sepan mucho cálculo diferencial, sino que sean personas responsables y, por tanto, lo que buscan son profesores que tengan una altísima motivación humanitaria que les trascienda.

La motivación trascendente tampoco es incompatible con la motivación intrínseca, por la simple razón de que completa a esta como a la motivación extrínseca. De hecho, una cierta contradicción surge en el mercado cuando se descuida la motivación trascendente.

En estas circunstancias, un alumno puede llegar a ser un buen profesional y, no obstante, una mala persona. Pero si es una mala persona, acabará por arruinar su excelente formación profesional. Por el contrario, se puede llegar a ser una buena persona y un mal profesional, lo que sucede cuando el alumno no se esfuerza o sus profesores no emplean todos los recursos necesarios –especialmente los personales– para enseñarles lo que debían. Pero si el alumno es una buena persona, esa misma bondad le empujará a mejorar las deficiencias profesionales e instrumentales de que parte.

¿Por qué es tan importante la motivación, cualquiera que sea su clase o naturaleza? Porque la persona es libre, y tiene que elegir qué hace con su vida. Es cierto que a veces hacemos lo que no hemos elegido o tal vez elijamos lo que después no queremos hacer. Es el riesgo de la libertad. Lo que falla aquí es la misma



persona, porque tomó una decisión sin tener en cuenta la necesaria información, porque ha ido dando pasos en falso y al final se ha equivocado, por su propia inexperiencia, por no consultar con la persona que sabía más que ella, o porque tal vez fue inducida o seducida por la presión social existente en el contexto del que forma parte.

Podrían encontrarse otras muchas posibles justificaciones. Pero lo que está claro es que la persona tiene que hacer su vida y la hace comprometiendo su libertad en cada una de las decisiones por las que opta.

Elegir constituye casi siempre un cierto riesgo: el riesgo de equivocarse o de tirar adelante con un compromiso que más tarde puede ser percibido como una pesada carga. Pero si la persona no elige, sacrifica su libertad en el altar de las circunstancias, que son al fin las que eligen por ella, lo que suele generar peores consecuencias. Más vale equivocarse eligiendo que equivocarse por renunciar a elegir.

Otra cosa muy diferente es que a los alumnos no les cause mucha satisfacción el uso que han hecho de su libertad. De esto tampoco hay que extrañarse. Es algo que les suele pasar, porque quizás elijan desde un horizonte carente de información acerca de las consecuencias de tal elección, o porque han idealizado demasiado una determinada situación y la meta elegida no es la apropiada ni se compadece con su realidad personal. En todo caso, cuanto más realistas sean y mejor informados estén antes de elegir, tanto mejor.

Una última cuestión irrenunciable. La motivación humana no sería tal si no se tratara de una auténtica auto-motivación. Esto es especialmente relevante en el ámbito de las tutorías. No se trata de que el tutor se comporte como una “fuente de energía” en la que el alumno “carga las pilas”, en cada entrevista. El alumno no es un “móvil”, sino que dispone de su propia autonomía. De ella y con ella tendrá que tomar decisiones a todo lo largo de su trayectoria biográfica. No se trata de acompañar y orientar al alumno en la breve travesía de sus estudios. Hay que ayudar al alumno a que sea él mismo la fuente de su propia motivación. Tal modo de proceder podría ser calificado, a primera vista, de excesivamente individualista. Pero, en modo alguno es así.

En las tutorías orientamos y ayudamos a las personas para la vida, de manera que elijan libremente la mejor opción posible. Orientándoles así, aprenden a ser responsables, a abrirse a los demás, a salir de sí, es decir, que se atiende también a la irrenunciable y necesaria dimensión social y comunitaria de la vida personal.

De hecho, si una persona no fuera capaz de auto-motivarse y moverse por sí misma no maduraría, no podría darse a los demás, tendría siempre que depender de alguien. Es decir, habríamos contribuido más a la formación de una “persona dependiente”, en lugar de a la persona libre y responsable que cada alumno es.

En la toma de decisiones la persona está sola. Lo lógico es que sepa qué le motiva, qué vale o no, porqué valor opta en función del bien que es y significa. Es importante aprender a distinguir entre las motivaciones (el bien) y las desmotivaciones (el mal), entre los valores y los disvalores. En ocasiones, un disvalor puede transformarse en fuente motivacional de un determinado comportamiento. Cuando una persona está muy enfadada, por ejemplo, lo que le motiva a discutir con la que tiene al lado es la ira. En ese caso es la ira la que la mueve a comportarse así.

Pero la ira debería ser considerada como desmotivadora. Si consideramos ese acto en sí mismo, entenderemos que no añade valor a nadie sino que resta valor a todos. Si analizamos sus consecuencias entenderemos los efectos negativos que de ella se deriva. La ira acrece las energías, pero sólo por eso no debiera considerarse como una motivación. No todo lo que mueve a las personas puede incluirse en el término de motivación. En el caso de la ira, el valor ha sido sustituido por un anti-valor y, por consiguiente, mediante los gestos airados no se traslada ningún valor a otra persona, como tampoco crece la persona que así se comporta. Más bien sucede lo contrario: que por efecto de ese disvalor la persona decrece, se causa un mal a la otra y a sí misma, tal vez se rompa el vínculo que las unía y, al fin, todos pierden y nadie gana. No conviene confundirse. Por consiguiente, un disvalor (un mal que causa otros males) no debiera ser considerado como una causa motivacional de nuestro comportamiento.

¿Cómo ilumina esto las tutorías? Para formar y ayudar a las personas a que se muevan por sí mismas y sean libres, hay que atender, principalmente, a la distinción entre lo que es bueno y lo que es malo. El mismo uso del lenguaje nos advierte de que hay expresiones, como la siguiente, que no se emplean: “disponía de una altísima motivación para matar a otro”. Lo que demuestra que el uso común del lenguaje en este punto no sólo evita la confusión sino que nos enseña a distinguir entre lo que es apropiado o inapropiado. Si una persona distingue lo bueno de lo malo y el valor del disvalor (es decir, si dispone de una buena formación axiológica), le será mucho más fácil acertar con una auténtica motivación, que guíe correctamente su elección.

### 3. Desvelar los valores del alumno en las tutorías

Es misión del tutor contribuir a desvelar en el alumno cuáles son sus propios valores. Así contribuye a que el alumno se conozca mejor y, conociéndose, aprenda a elegir entre lo que vale o no, entre lo que le auto-motiva o no. La acción de desvelar los valores que subyacen en el alumno no se puede llevar a cabo mediante un sermón o un discurso, por muy perspicaces o retóricos que sean. Es más conveniente tratar de establecer un diálogo socrático con ellos. Esta especial clase de diálogo consiste en una especie de investigación en la que, de común acuerdo, intervienen ambas personas y en la que el método fundamental es la pregunta. Se trata de hacerse preguntas inteligentes, no importa lo complejas que sean.

Puede comenzarse por cuestiones elementales que, sin duda, constituyen el cañamazo sobre el que el alumno está vertebrando su biografía. El tutor comienza así a interesarse por la vida de su alumno, precisamente porque le interesa –y mucho– su persona. Basta para ello con preguntarle acerca de qué es lo que le gusta, qué cosas de las que ha hecho hasta ahora considera más importantes y porqué, qué tendría que hacer para realizar mejor esas mismas acciones; de qué se siente orgulloso; cuáles son sus “puntos fuertes” y “débiles”; cuál es su ideal como futuro profesional; qué valores son para él más significativos; por cuáles de ellos estaría dispuesto a jugarse la vida; cómo ordenaría, de más a menos importantes, los valores por los que ha optado; etc.

En este diálogo, inicialmente, el tutor no le da su opinión, como tampoco califica o etiqueta su comportamiento como bueno o malo. Sencillamente, pregunta y escucha. Las preguntas son aquí tan importantes como las respuestas. Las preguntas inquietan, matizan, reformulan de un modo nuevo una vieja cuestión que no quedó clara..., las preguntas dirigen el discurso del otro y le plantean, de forma abierta o encubierta, sus propias contradicciones, de manera que el alumno pueda intuir o asumir –todavía de forma un tanto burda– un cierto conocimiento acerca del bien y del mal.

Las preguntas conforman una excelente herramienta para sacar a la superficie valores, preocupaciones –con o sin fundamento–, temores, aspiraciones, frustraciones, éxitos, logros, expectativas, proyectos, etc. A través de las preguntas el alumno manifiesta lo que de sí mismo piensa, el auto-concepto que se ha formado, y lo que ha constituido su marco de referencias en la configuración de lo que hasta ese momento constituye su propia biografía.

Es probable que muchos de los valores que ha elegido sean acertados, otros quizás no lo son tanto. Sin embargo, es altamente probable que esa persona disponga de un elenco de valores innatos, presentes ya en su propia persona, que tal vez ignora por completo a pesar de que pudieran constituir una relevante fuente motivadora. Como el alumno no tiene conocimiento de esos valores –como tampoco se conoce a sí mismo de forma suficiente–, el tutor ha de empeñarse en desvelar esos dones y valores al alumno, de manera que éste llegue a conocerlos y conocerse.

Un diálogo socrático es muy difícil de explicar si no se pone un ejemplo o si no se observa en el contexto de la interacción entre dos personas. Las preguntas que se formulan en este ámbito han de hacerse de forma muy delicada y respetuosa, sin que el tutor quede comprometido por ellas y sin asumir una función directiva en el intercambio de los contenidos que emerjan durante el diálogo, porque ello podría comprometerlo innecesariamente.

La finalidad del tutor es ayudar a que esa persona sea la mejor persona posible. Por consiguiente, no se trata de entrar a saco en su intimidad y menos todavía de escarbar en las entrañas de esa persona con cierto afán de curiosidad. Tampoco se trata de hacer un experimento psicológico. De lo que se trata es de desvelar la intimidad de la persona para que lo que está sumergido o encubierto suba a la superficie, de manera que esa persona se conozca mejor a sí misma y, conociéndose, pueda dirigir con libertad su propio comportamiento hacia donde decida.

Una de las características que, por ejemplo, suelen ser frecuentes en nuestros alumnos es que confían muy poco en su propia capacidad de pensar para solucionar los problemas. Es posible que nadie les haya enseñado a pensar y que ellos mismo no hayan vivido la experiencia fascinante de pensar por cuenta propia y solucionar así sus problemas. De aquí que no se sientan motivados a pensar. Muchos de ellos tienen un pensamiento tan epidérmico, superficial y circunstancial, que dista mucho de la profunda tarea de pensar, por lo que se plantean un problema y le dan vueltas y vueltas en la cabeza, sin acertar a saber cómo salir adelante y resolverlo.

Si se les entrena un poco, de inmediato se abre un horizonte insólito ante ellos. Descubren y se dan cuenta de que sus propias cabezas les sirven para muchas cosas; de que tienen muy buenas estructuras mentales; y de que hay un sistema lógico dentro de su sistema de pensamiento que les permite ensamblar las numerosas piezas que entran en la composición de un problema que, inicialmente, les parecía no tener solución alguna.

Deben descubrir los valores de que disponen. La mejor forma de buscarlos, en ocasiones, es a través del encuentro entre dos personas con tal de que entre ellas surja un profundo diálogo sin límite alguno, aunque no ignoremos que sea escaso el tiempo de que disponemos. Sucede entonces que el tutor, como el que está en la mina, descubre una beta, un filón de un mineral precioso. Ese es el valor que tenemos que descubrir en cada uno de los alumnos; al menos uno o dos filones que nos encaminen a hacerles comprender que si, por ejemplo, tienen mucha capacidad de trabajo, han de procurar ahora desarrollar esa capacidad porque así en el futuro serán capaces de trabajar 16 horas sin cansarse, pues “quien tuvo, retuvo”. Aunque también hay que enseñarles a ponerse límites, pues no es cuestión de que se hagan adictos al trabajo.

Es cierto que al principio se cansan con apenas dos horas de estudio, acaso porque todavía no se han medido las fuerzas en este punto consigo mismos. Una vez que lo hagan, un buen día descubrirán que son capaces de estudiar ocho horas seguidas, sin apenas cansarse, y con un buen nivel de rendimiento.

¿Hemos evaluado la capacidad de trabajo de nuestros alumnos? Considero que en muchos de ellos no se ha hecho o no se ha realizado en la forma más conveniente. La capacidad de trabajo es, sin duda alguna, un valor. En el actual contexto juvenil y generacional de nuestro país la capacidad de trabajo debiera ser considerada como un valor que es preciso elevar y extender.

La persona que hoy tiene fuerzas para trabajar muchas horas seguidas, antes o después encontrará trabajo. Las personas que enseguida se cansan o que van poniendo dificultades a todos los trabajos que encuentran, no les va a resultar fácil encontrar un empleo. La capacidad de trabajar es un valor que está amasado con la constancia, la resistencia al desánimo y la perseverancia en lo que se emprendió. El valor de la laboriosidad es hoy un bien escaso en nuestra cultura. Como tal bien no está al alcance de la mano como tampoco puede adquirirse en ningún gran almacén. El hábito de la laboriosidad se encarna en cada persona después de haber destinado muchas horas –con empeño y dedicación– a resolver un problema y aprender ciertas habilidades, como si en ello le fuera la vida (el bien difícil de alcanzar).

El tutor haría muy bien si estudiara a cada uno de sus alumnos desde esta perspectiva: ¿De qué valores dispone? ¿Qué valores se le han dado naturalmente? Sin duda alguna, cada alumno tiene los suyos, aunque probablemente en estado nativo, sin cultivarlos y todavía sin hacerlos crecer. ¡Pero los tienen! Es lo que les ha dado la naturaleza.

A partir de esos valores innatos, es conveniente analizar y diseñar qué aspiraciones serían razonables diseñar de acuerdo con esos valores. El crecimiento en los valores “dados” es más fácil que el crecimiento en los valores de que no se dispone. En cualquier caso ese crecimiento constituye “lo conquistado” por la persona. Antes de ello hay que demostrarles que sus vidas no están vacías de todo valor. Toda persona, cualquier persona está dotada de mas valores positivos (dones) que negativos. Pero es menester descubrirlos, conocerlos y aprender a hacerlos crecer.

El problema está en qué hacemos o no con esos “valores innatos” para transformarlos mediante un *plus* adicional en “valores conquistados”. En esto consiste la misión de la educación y las tutorías. Es decir, se trata de identificar los recursos positivos de que dispone un alumno, mostrárselos y enseñarle a hacerlos crecer. Si no procedemos así, las tutorías pueden convertirse en el muro de las lamentaciones donde el alumno va a informar acerca de sus fracasos, lo malo que es, lo mal que se siente y lo fatal que le sale todo.

Es probable que parta de la autocompasión y que busque que le compadezcan. Para la buena marcha de una tutoría habría que comenzar con preguntas como las siguientes: “¿Qué valores positivos tienes? ¿Qué es para ti una “persona valiosa”? ¿Qué es lo que hace de ti una persona valiosa, aunque todavía no hayas trabajado sobre ello? ¿Qué has hecho, hasta ahora, para mejorar en los valores de que ya dispones? En mi opinión, tú puedes crecer en esto con rapidez, pero es imprescindible que tú quieras y que te dejes guiar.

A veces nos encontraremos con personas mucho más problemáticas porque los valores que el tutor observa en ellas probablemente sean valores objetivos, pero la persona, en cambio, no los ve así, sino que los percibe como carencias. Este es el caso, por ejemplo, de una chica muy inteligente y que, sin embargo, ella piensa que no es inteligente. Aquí hay que entrar con el diálogo socrático a fin de mostrarle, a través de ciertas preguntas acerca de la experiencia de su vida, los indicios razonables existentes acerca de su capacidad intelectual. Sirviéndose de las preguntas, el tutor le demuestra y la alumna verifica que la capacidad intelectual de su persona es real, de manera que ella queda persuadida de que puede rendir más.

No se trata de “convencer” al alumno para que piense igual que el tutor; pero si el tutor dispone de ciertas evidencias, y puede argumentar y razonar desde su experiencia y observación, ayudará al alumno a que se encuentre consigo mismo y se conozca mejor.

En la chica del ejemplo anterior, lo que hay que conseguir es que ella llegue a la convicción más auténtica acerca de quién es, y no acepte la imagen estereotipada construida con los retazos de los juicios de sus amigas, el contexto social, lo que su madre le repite una y otra vez, etc.

En realidad, si sólo hace caso de los mensajes que recibe, configurará una auto-imagen inapropiada, un auto-concepto tal vez muy deteriorado por los erróneos etiquetados que ha recibido. Esta tarea no es fácil para el tutor, aunque constituye la esencia de la tutoría y es la mejor ayuda humanitaria que se puede ofrecer en el marco de la educación.

#### **4. ¿Cómo progresa una cultura?**

Es preciso que la persona admita ciertos valores en su vida y quiera crecer en ellos. Pero esto solo, aún siendo muy importante, no es suficiente. Es conveniente explicarle qué es una persona valiosa, y preguntarle: ¿Quieres ser una persona valiosa? ¿Has pensado en cómo conseguirlo?

Para ello hay que descubrir aquellos valores (bienes) que tiene en estado naciente, todavía no desarrollados, y tratar de hacerlos crecer en su propia vida, hasta que sean carne de su carne. Los valores no son una chaqueta de quita y pon, sino que su desarrollo, lento y esforzado, se consigue a través de la repetición de actos que dan una mayor densidad y consistencia a ese valor, a la vez que se incorpora –como hábito– a la vida de la persona.

Dicho de otra manera, el valor se lo apropia una persona cuando puede ser objeto de verificación social. Es lo que sucede cuando un alumno crece tanto en un valor que llega a constituir un rasgo o peculiaridad que le caracteriza como tal persona singular. Si las personas que le conocen bien le atribuyen ese valor, de manera consistente, estable y persistente, entonces la implantación de ese valor pasa a ser algo que es auto-constitutivo de esa persona. La apreciación social es engañosa, pero si las personas que le conocen concluyen que ese alumno es muy trabajador, es difícil que esa mayoría se equivoque.

Hay criterios para saber si una persona está en la verdad acerca del valor que está trabajando o del valor que ha conseguido. Habrá que continuar trabajando el valor porque si no, como el valor sólo se cotiza en la bolsa individual, puede perder. Si el valor no se alimenta o no se ejercita, como el valor está hincado en la persona y es parte de su vida, ese valor se devalúa y pierde.

¿Cómo progresa una cultura? Los valores, a los que se ha hecho referencia, constituyen el núcleo de la equidad entre generaciones, algo que afecta a la justicia en que todos estamos comprometidos.

La cultura progresa cuando los valores que hemos recibido de las generaciones anteriores (en forma de costumbres, hábitos, tradiciones, etc.), no los perdemos sino que los reponemos, los aumentamos o al menos los sostenemos. Este es un procedimiento para saber si una cultura progresa o no. Hay otro criterio también importante: una cultura progresa cuando, sin perder el capital que hemos recibido de las anteriores generaciones, la generación actual innova introduciendo nuevos valores que antes no estaban. Esto es lo que determina la fuerza, pujanza y fortaleza de una cultura y del progreso social.

Si en el trascurso de una generación a la siguiente los valores legados por las personas que nos han precedido, se perdieran, adulteraran, deterioraran o se extinguieran, nos encontraríamos con que la siguiente generación estaría en peores circunstancias que la nuestra para afrontar su propia vida. Habría que concluir, entonces, que hemos sido tan pésimos administradores del legado axiológico recibido que lo hemos extraviado por el camino de la vida, y no lo podemos transmitir a la siguiente generación. Esto nos plantea un grave problema de justicia entre generaciones.

Supongamos un valor, como la piedad filial (una virtud tradicional, que forma parte de la justicia y a la que se refieren muchos textos clásicos), que regula las relaciones de los hijos con sus padres. Si la piedad filial, que ha sido tradicional en las culturas más desarrolladas, disminuye su valor y deja de ser apreciada –y vivida–, esa cultura está en decadencia.

Si en nuestra cultura, tiempo atrás, se valoraba y cuidaba mucho a los ancianos, y ahora se rechazan, se consideran un estorbo, y con odio o no, tratan de eliminarlos, la cultura ha involucionado, y no sólo nosotros sino que Europa ya no está en Europa. Los datos acerca del maltrato (físico y psíquico) de las personas mayores, que ofrece la Comunidad Europea, son asombrosos y alarmantes ¿Dónde está hoy la piedad que recibimos? Si nuestra piedad ha desaparecido, si la hemos perdido por el camino, la siguiente generación no recibirá nada.

Imaginemos que cuando un niño llegó a este mundo, el valor de la piedad estaba realizado en esa cultura (con una puntuación por ejemplo del 78% de la población), y cuando esa misma persona muere la virtud de la piedad tiene sólo un valor del



5%. En esa generación un 73% de los ciudadanos ha perdido la virtud de la piedad, han dejado de entenderla como un valor de su propia cultura. En consecuencia y respecto de ese valor, la siguiente generación ha sido insultada y empobrecida, porque no habrá oído hablar de esta virtud y la ignorará en absoluto. La consecuencia de esto es que tratarán mal a sus ancestros, sin ser conscientes de ello. Además, formarán mal a sus hijos –que tampoco oirán hablar de ello– y serán mal-tratadores como ellos.

Esto habría que explicarlo en las tutorías, especialmente en lo que se refiere a su formación como buenos profesionales, de manera que no hagan daño, por su ignorancia, a la entera sociedad. En las tutorías nos estamos jugando también la equidad entre generaciones. Al mismo tiempo que nos jugamos el que permanezca o no nuestra cultura, tal y como la conocemos y queremos. Si la transmisión de valores de una a otra generación no funciona, la cultura se disuelve y extingue. Pero sin cultura, sin unas referencias claras no es posible afirmar la identidad personal.

Desde otra perspectiva podríamos considerar, qué nuevos valores hemos introducido. Me refiero, claro está, a valores humanos y en absoluto a las nuevas tecnologías. ¿En qué somos realmente innovadores?

Si hemos innovado algunos valores, habrá que enseñárselos enseguida a la siguiente generación para que los compartan; habrá que explicarles cuál ha sido nuestra experiencia en la innovación de esos valores, de manera que actúen como auténticos emprendedores para que el nuevo valor continúe. Se trata de que ellos comiencen donde nosotros terminamos, una vez que les hemos transferido el *plus* que hemos alcanzado.

La equidad entre generaciones es más importante que el concepto de justicia que se ha formado la mentalidad funcionalista, pragmática y materialista, consistente en “dividir la tarta”, de manera que a todos se nos entregue la misma cantidad. Esto último está bien y no hay que descalificarlo porque forma parte de la justicia distributiva, cuyo principio consiste en dar a cada uno lo suyo, lo que se le debe, su *ius*, su *debitum*.

Pero con ser ello importante, todavía lo es mucho más que cada persona se esfuerce y aspire a ser la mejor persona posible, desarrollando todas sus potencialidades, para ponerlas al servicio de los demás. Esto sí que hace progresar a una cultura y genera la necesaria fortaleza social. Para ello es preciso que una persona (el tutor) le enseñe a apreciar (a poner en valor) los valores que le vienen del pasado, además de innovar,

de tratar de hacer presente en la realidad social los nuevos valores emergentes con los que humanizar todavía más la propia cultura.

Llegados a este punto habría que formular algunas cuestiones, sobre todo a los que somos mayores. ¿No habremos despilfarrado los valores de las anteriores generaciones, por habernos olvidado de ellos, no haberlos vivido y no saberlos transmitir a la siguiente generación? ¿Los hemos conservados acaso? ¿Los hemos acrecido o, simplemente, los hemos devaluado y arruinado por el camino de la vida? Tampoco en esto el comportamiento social es homogéneo. Es posible que algunos de los antiguos valores se hayan refugiado en pequeños grupos en el actual crepúsculo social. Esta es una buena noticia, porque de allí podrán emerger, cuando cambien las circunstancias. Pero también ha podido suceder que, cuando se le ha ofrecido ese legado a la siguiente generación lo ha rechazado; en cuyo caso también la generación siguiente sería responsable también del actual y futuro empobrecimiento cultural. En todo caso, unos y otros se han equivocado. Lo que está claro es que cuantos más valores (bienes) realiza la persona en sí misma, mejor persona será y más valdrá.

El bien poseído, como el valor encarnado es lo que avalora el valor de las personas. Cuando a veces oigo decir que tenemos a la mejor juventud preparada que ha habido nunca en España, me entristezco. Es posible que en algunas cosas –muy pocas, por cierto– tal afirmación sea verdadera. Es lo que sucede, por ejemplo, a nivel del uso de las nuevas tecnologías. Aquí, preciso es reconocerlo, sí se ha producido una amplia innovación. Pero los nuevos valores aportados por ellas no están incardinados en las personas, lo que significa que éstas no se han enriquecido. Lo que de verdad hace valiosa a una persona es otra clase de valor, a la que ya se ha hecho referencia.

Lo afirmado líneas atrás forma parte del contenido de las tutorías. Al formular preguntas a los alumnos –sobre todo, si son preguntas inteligentes– les hacemos pensar. Sin imponerles un discurso, o manifestarles explícitamente nuestras opiniones, el hecho de pensar hace que la persona descubra algunos de los valores de que dispone; y que se plantee dónde y cómo puede crecer más. Este descubrimiento, aunque sea en el contexto del diálogo, es completamente libre. El tutor debiera huir de los discursos, las reiteraciones y tantos convencionalismos como están incrustados en el lenguaje académico.

Sin embargo, sabemos que hay que repetir algunas cosas a las personas, para que no se olviden de ellas. Pero es mucho más relevante y compromete más eso que se ha llamado el aprendizaje por descubrimiento. El alumno desvela a sí mismo su forma

de ser, su estilo de vida, lo que podría hacer con su persona. No hay necesidad de meterle ningún discurso en la cabeza. Basta, sencillamente, con acompañarle –al vez por eso esté tan de modo el término de acompañamiento– y formularle preguntas que con toda probabilidad jamás se hizo a sí mismo. Se trata de que tenga una experiencia vivida, a través de la cual el alumno se descubre a sí mismo, aprende a valorarse y obtiene la energía necesaria para diseñar su propio proyecto vital, tal y como él lo quiere. Esta es la esencia de la tutoría.

## 5. Entre el narcisismo y el altruismo: el valor y la donación

Este modo de conducirse, ¿comporta algún riesgo? Sin duda alguna. Una persona, por ejemplo, puede cultivar en exceso un determinado valor o hacer un mal uso de él. ¿Cuáles son los errores más frecuentes? Crecer en valor supone de forma inevitable situarse frente a dos posibles opciones: el narcisismo y el altruismo.

Forma parte de la tutoría –y parte esencial– ayudar al alumno a optar por la mejor de estas dos posibilidades. Si opta por el narcisismo se sentirá mal consigo mismo, aumentará su individualismo (disvalor) y pasará indiferente entre los demás (disvalor), sirviéndose de ellos (disvalor) y a los que en modo alguno ayuda (disvalor). Si la conquista de un valor tiene como consecuencias no intencionales un mal para los demás y para sí mismo, entonces hay que dudar de ese valor o, sobre todo, de la forma en que se ha aplicado.

Por el contrario, si opta por el altruismo será todavía más valioso, además de muy feliz, aunque tendrá que aceptar ciertos sufrimientos. Esto exige regresar a una petición de principio: para que una persona llegue a ser realmente valiosa, lo primero que hay que superar hoy es el miedo al sufrimiento.

¿Cómo se orienta mejor al alumno hacia el altruismo que al narcisismo? Hay que razonar cuestionándose acerca de la relación existente entre valores y donación. La donación consiste en la acción de regalar. Una persona se dona, se da, se regala a sí misma, cuando no hay una exigencia de justicia que le condicione a comportarse así. Si hubiera alguna razón o deber de comportarse de esta forma, ya no sería un regalo.

Cuando se debe algo a alguien y se lo damos en modo alguno estamos regalando, puesto que la condonación de la deuda es algo debido a esa persona. La condición para poder hablar de regalo es que lo dado al otro no le es debido ni es de justicia dárselo y, por tanto, no estamos obligados a hacerlo. Lo hacemos, sencillamente,

porque queremos. La transmisión de un bien en forma de valor lo hacemos porque queremos. No hay, en ese caso, una estricta necesidad de justicia que nos obligue a hacerlo, de manera que si no lo hiciésemos seríamos culpables. La donación tiene mucho que ver con la magnanimidad y la liberalidad.

De otra parte, el regalo no pide nada a cambio. Donar, regalar no es una transacción mercantil (*do ut des*), pues de lo contrario, estaría también sujeta a derecho (a lo debido).

Quien da respecto de lo dado, es superior a quien recibe lo dado, porque si no fuera así no podría dar. A su vez la persona que da siempre tiene más, porque al dar –la acción de dar es una acción intrínseca que optimiza y mejora todos los elementos del sistema que han colaborado a la donación– gana en generosidad, es decir, se facilita su capacidad de seguir dándose. La persona es el único animal capaz de dar; los demás animales no pueden dar. Por eso se ha dicho que *“la persona es un ser para la donación”*.

La donación a la que aquí se está haciendo mención es aquella cuyo contenido es el máximo valor posible. Se trata de que la persona se dé a sí misma. Cuantos más valores haya encarnado en su persona tanto más podrá dar a los demás. ¡Un excelente motivo para crecer en valor! No se trata de dar alimentos o cosas materiales sino de darse a sí mismo. Los valores encarnados forman parte constitutiva de nosotros mismos. Compartir esos valores, ponerlos al servicio de otros, donarlos es sinónimo de darse. La persona es el único animal que puede darse a sí mismo.

Ahora bien, la donación tiene otra contrapartida, que es preciso considerar. Si el receptor no acepta el don, la donación no se produce. Si la donación fuera rechazada, la donación no sería tal. El donante habría tenido la voluntad de donar, pero la donación no habría llegado a realizarse. En consecuencia, sólo quedaría una voluntad de darse que ha sido frustrada por el posible aceptador. Esta condición es la que permite establecer una cierta igualdad, una relativa simetría entre donante y receptor.

Una persona puede ser muy generosa y tener la voluntad de dar y darse, pero si no son aceptados sus dones, si nadie los acoge, la persona generosa no llega a serlo: quiso ser generosa pero no pudo serlo porque no fue aceptada. En realidad, no ha crecido en ese valor en que se proponía crecer.

Pondré un ejemplo muy común. Cuando una chica hace un regalo a su amiga, porque se va a casar, y la amiga rechaza el regalo, ¿qué sucede con la amistad entre ellas? Pues, sencillamente, que se rompe. El rechazo del regalo rompe el vínculo que había entre ellas. Por el contrario, la aceptación del regalo fortalece la amistad.

En ese caso, la aceptación del don se transforma en el don del aceptante, ya que es lo que hace posible que la voluntad de dar llegue a su meta y que se produzca una efectiva donación. La aceptación del regalo es el bien, el don que el aceptante hace al donante. Si el aceptante, además, da las gracias, realiza una doble donación: la de aceptar el regalo, y la de agradecerlo. ¿Quién ha donado más el que ha hecho el regalo o el que ha aceptado el regalo y, además, lo ha agradecido? Ese agradecimiento es muy conveniente, porque de esta forma el aceptante deja de sentirse en deuda con el donante. Tal actitud da nuevas alas a la dinámica de la donación, optimizando el valor de la justicia en donante y aceptador.

Desde el punto de vista antropológico, la persona puede ser definida como “un-ser-para-otro”, un ser que trasciende el mero “ser-para-sí”. Esta sencilla definición es muy válida y clara, pero es necesario aplicarla en ese proyecto vital de crecer en valores, a fin de transformarse en una persona valiosa.

¿Qué sentido tiene esto desde el punto de vista de la tutoría? En primer lugar, en las tutorías nos encontramos con el don de la confianza, una confianza que se transforma con facilidad en amistad. Entre el tutor y el alumno suele haber “química”. Hablar de la propia intimidad, proyectar la propia vida, orientar una biografía es algo fascinante. Si el tutor lo hace, además, con el mejor empeño posible y atiende al alumno en profundidad, buscando sobre todo el bien de la persona, realmente está realizando una de las acciones más satisfactorias que podemos emprender.

Los alumnos cambian a lo largo de esas entrevistas. Los alumnos suelen modificar su comportamiento y costumbres, y mejoran. Pero que ellos cambien, no significa que el tutor los cambie. El tutor no cambia nada; en todo caso ayuda a cambiar. El que realmente mejora es el alumno y, si cambia, es porque él personalmente quiere cambiar. Es decir, los efectos generados por la acción tutorial dependen de la libertad del alumno. Ninguna ayuda es determinante para un alumno que no desea cambiar o mejorar.

De aquí que la insistencia en la persuasión en el contexto de las tutorías –algo que ahora está de moda– no me parece que sea la actitud más acertada. En la persuasión interviene más lo emotivo que lo racional. La transformación y orientación de las personas no debiera condicionarse tanto a sólo lo afectivo. Sin duda alguna, los argumentos persuasivos pueden ser de utilidad en las tutorías, pero siempre que no se haga un uso excesivo de ellos.

En mi opinión, es mejor apelar al planteamiento de cuestiones racionales, abrir la mente del alumno a nuevas cuestiones que le ayuden a pensar y a determinarse, racionalmente, a hacer lo que considera más conveniente. Por eso mismo, el tutor debiera preguntar acerca de aquellos contenidos personales que pueden ser verificados, demostrados y argumentados. Porque la persona a la que se está tratando de orientar es libre y racional. Y es ella –y sólo ella– la que ha de tomar decisiones acerca de su vida presente y futura. Proceder de esta última forma facilita que intervenga la lógica, y que se confirmen esas hipótesis en la verdad.

La lógica –el sentido común–, la racionalidad y la persuasión son compatibles en las tutorías. La persuasión apela a lo emocional y será un elemento relevante y co-participe en ese proceso, por lo que no hay que rehusarlo. El ensamblaje de la persuasión, la racionalidad y la experiencia personal se integran en lo que podríamos denominar como complicidad.

La *complicidad* surge en el contexto de un fuerte compromiso entre personas, basado en la confianza. La complicidad no es solo emotiva ni solo racional. La complicidad se ordena a la vida y por eso es vital. En esa complicidad están vinculadas la afectividad, la racionalidad, la lógica, la libertad personal, las expectativas, el futuro, las experiencias vitales inefables, etc. El tutor y el alumno son cómplices –aunque cualitativa y cuantitativamente de modo diverso– de un proceso definitivo: el crecimiento personal. A través de este proceso el alumno crece, pero también el tutor crece. Ambos libremente se implican, porque ambos se comprometen, aunque los efectos de ese compromiso sean diversos para cada uno de ellos.

La donación resulta imprescindible en este proceso. Más aún: la tutoría es ella misma el ámbito necesario para ese entrenamiento en la donación recíproca. De aquí que aunque no se lleguen a explicitar los contenidos altruistas, la experiencia tutorial hace crecer en esas actitudes, al mismo tiempo que previene contra el narcisismo.

Cuando en las tutorías se procede así y animamos a los demás a que crezcan poniendo un especial énfasis en el altruismo –en la motivación trascendente–, estamos realizando una excelente prevención contra el narcisismo y sus nefastas consecuencias. Pero como los valores no se dan aislados (no hay un valor aislado en un recipiente hermético), sino que todos están entrelazados, si uno de ellos crece los demás crecen también, aunque en diferentes proporciones.

## 6. ¿Puede educarse en valores?

Al final de esta exposición conviene plantearse una cuestión fundamental: ¿Puede el tutor educar en un valor si no lo ha realizado previamente en sí mismo?

Hay autores que sostienen que ello no es posible. Otros, por el contrario, afirman lo contrario, apelando a matizaciones muy sutiles. A mi parecer, es conveniente que al menos hayan intentado realizar en sí mismos el valor que pretenden enseñar a sus alumnos. Luchar por conseguir en sí mismo aquello que se está enseñando a otros sitúa al tutor en un ámbito muy realista. El hecho de intentarlo suscita efectos muy beneficiosos tanto para el tutor como para sus alumnos.

Por haberlo intentado, el tutor sabe algo sobre lo que cuesta conseguir ese valor. Esta experiencia personal reforzará los argumentos de que se sirva, dotándolos de una especial potencia. Sin duda alguna, estará más cerca de sus alumnos, porque entenderá mejor el esfuerzo que es necesario hacer, las frustraciones que generan los fracasos, la paciencia que hay que tener consigo mismo, la resistencia para no abandonar, las renovadas esperanzas desde las que hay que partir para continuar con la lucha adelante... Por el contrario, si actúa sólo como un teórico de ese valor –aunque sepa mucho acerca de él, pero nunca ha intentado crecer él mismo en ese valor– no considerará los muy variados factores que se concitan en la adquisición o el crecimiento en un determinado valor.

Lo que se sostiene aquí, en el fondo, es que la experiencia vivida en el contexto del aprendizaje observacional, marca una profunda huella personal que capacita mejor para la enseñanza y el aprendizaje de un valor. Lo que esto nos enseña es la necesidad irrenunciable de que los tutores sean especialmente ricos en los valores que enseñan. Sólo así podrán proyectar en sus alumnos, con toda naturalidad, sus propios valores.

Las tutorías han de tener una gran densidad axiológica, en cuyo contexto al alumno le sea más fácil conocerse a sí mismo y persuadirse de que puede llegar a ser la persona que siempre quiso ser, aunque apenas le haya dedicado la necesaria atención. El alumno sabe que ha dejado de ser un mero espectador de su propia vida, o un actor que representa lo que otros le indican, sino que ahora tiene, realmente, una opción para ser el autor que anhela ser. El alumno aprende que es el autor de su propia biografía, en servicio de los demás, y esto es lo que le motiva a esforzarse.

Los padres les dicen lo mismo, pero con fórmulas tan repetidas que en modo alguno sorprenden a sus hijos. Los padres no le dicen “tú eres el autor de tu vida”, sino “todo lo que hagas, de hoy en adelante, será para ti”; “allá tú, ya eres mayor

para hacer lo que debes”; “eso es lo que te va a quedar de todo lo que hagas.” Más eficaz sería que insistieran en lo positivo, que ilusiona, que no en lo negativo, que inhibe y paraliza.

Sintetizo a continuación las tres funciones esenciales que, en mi opinión, ha de satisfacer el tutor:

1. Conocerles y ayudarles a que se conozcan. Ambas cosas están entrelazadas: cuanto mejor se les conozcan más fácil será ayudarles a que se conozcan. Por consiguiente, si no se les conoce en modo suficiente, habrá que plantearles más preguntas y hablar más con ellos, lo que supone dedicarles más tiempo.

2. Ponerles en valor. Esto es más complejo. Se les pone en valor cuando, mediante el apropiado auto-conocimiento personal aprenden a valorarse objetivamente: saben lo que valen y cómo pueden crecer. Esto es lo que les cambia la autoestima, el auto-concepto y les hace potenciar el nivel de aspiraciones, condiciones imprescindibles para llevar adelante el proyecto que han concebido. Es como sacarlos al mercado, a fin de que tomen conciencia de que han de esforzarse para ser más competitivos. Al progresar en el propio conocimiento es probable que descubran nuevos valores que hasta ahora les habían pasado inadvertidos.

Pero para “ponerles en valor” es necesario que el tutor esté persuadido del valor de esa persona. Si el tutor percibe a ese alumno como carente de valor, no podrá ponerle en valor. Pero si considera que no vale, lo más frecuente es que no le conozca lo suficiente. En ese caso, hay que volver atrás y conocerle mejor, de manera que emerjan, identifique y aprese sus propios valores. No se trata de sobrevalorarlos, porque con ello se les haría un flaco y engañoso servicio.

3. Reafirmarles en el valor que han descubierto y ayudarles en su crecimiento. Se les reafirma cuando en las sucesivas tutorías se le muestra los avances experimentados, lo que han hecho bien, las cosas que le han salido bien. Esto hay que decírselo, para que se afirmen en lo que ellos piensan que valen, de forma que superen las dudas e inseguridades que les puedan sobrevenir y no decidan abandonar, por la errónea creencia de que no ven avances significativos. Hay que sostener y reafirmar sus valores, a la vez que se le enseña a disminuir sus errores.



Pero sólo esto no es suficiente. Hay que tratar de explicarle cómo ese crecimiento personal percibido ha de proyectarse en los demás, a fin de enriquecerlos y enriquecerse.

Considero que todo esto tiene que ver mucho con la dignidad de las personas y el orgullo de pertenencia. Es frecuente –aunque el tutor no lo sepa–, que muchos alumnos admiren a su tutor sin que sepan cómo manifestarlo. No es excepcional que, con el paso de los años y en un encuentro fortuito con el tutor, los alumnos se emocionen y agradezcan a su tutor, de forma muy sentida, lo mucho que les ayudaron. Lo que prueba que es fácil ignorar las consecuencias no intencionales (sobre todo en los otros) de nuestras acciones intencionales.

En cualquier caso, lo que ha de mover al tutor no es la búsqueda de agradecimiento o reconocimiento social. Entre otras cosas, porque éste no suele ser muy explícito y frecuente.

Pues, como escribe García Morente, Catedrático de Filosofía de la Universidad Complutense,

*“El maestro [podemos decir el tutor] se pone al servicio de sus discípulos sin obtener, sin reclamar ni siquiera correspondencia ni gratitud. El maestro provee al discípulo de cuanto le es necesario para el aventurado viaje de la vida, lo embarca así para la larga travesía, lo despide y se queda en tierra, agitando el pañuelo que acaso le sirva luego para enjugar una lágrima. El maestro es el hombre de las despedidas. El maestro prepara a los otros para que hagan cosas grandes o pequeñas, él, en cambio, se queda siempre en tierra. Lo que hace parece que no es nada, justamente porque es hacer que los otros hagan. Mucha virtud de donación, de optimismo, de generosa predicación se necesita para no sentir el alma dolorida ante ese eterno desfile de los que vienen, reciben, aprovechan y se van, a veces sin volver si quiera la cara”.*

Morente ha descrito magistralmente lo que es el oficio de tutor y, por tanto, a ello han de atenerse.

La función de la tutoría es impagable; pero a través de ella también crece el tutor como persona. Ese crecimiento en valor es lo que avalora y perfecciona al profesor que asume la exigente función de las tutorías. Su perfil biográfico y profesional lo sintetiza muy bien San Agustín en estas breves palabras: *“Vive amando, ama sufriendo, sufre callando siempre sonriendo”.*