

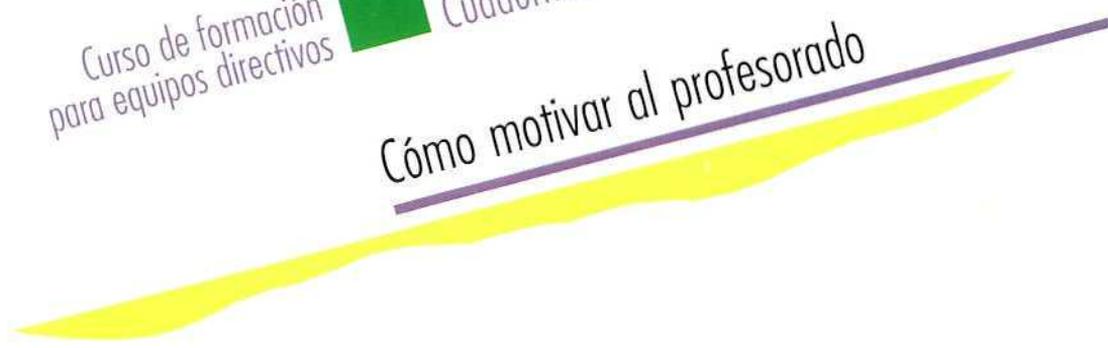


Curso de formación  
para equipos directivos

5

■ Serie  
Cuadernos

Cómo motivar al profesorado







Curso de Formación para Equipos Directivos  
Cómo motivar al profesorado  
Autor: Albert Serrat Sallent



La serie Cuadernos, que complementa los materiales de apoyo para los *Cursos de Formación para Equipos Directivos*, ha sido coordinada por:

- Joaquín Gairín Sallán, de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rafael Munilla Lasanta, de la Subdirección General de Formación del Profesorado.
- Ana Pérez Figueras, de la Subdirección General de Formación del Profesorado.



---

**Ministerio de Educación y Ciencia**

---

Dirección General de Renovación Pedagógica

---

*Subdirección General de Formación del Profesorado*

Edita: Centro de Publicaciones. Secretaría General Técnica  
N.I.P.O.: 176-96-048-6

Depósito Legal: M. 10.951-1996

Imprime: AGISA (Artes Gráficas Iberoamericanas, S.A.)  
Tomás Bretón, 51 - 28045 Madrid

# Índice

	<u>Páginas</u>
<b>1. Introducción</b> .....	5
<b>2. Un caso para la reflexión</b> .....	7
Juan M. se incorpora a un Centro Educativo .....	7
Los primeros días de curso .....	8
<b>3. Expectativas e insatisfacciones. Factores higiénicos y factores motivadores</b> .....	11
Teoría motivacional de Frederick Herzberg .....	11
Teoría motivacional de Abraham Maslow .....	13
Expectativas y motivación. Hacia la espiral de la desmotivación .....	15
<b>4. Cómo mejorar la motivación</b> .....	19
Cuatro líneas de actuación .....	19
La espiral de la motivación .....	21
<b>5. Cómo satisfacer las necesidades básicas</b> .....	23
Las necesidades de seguridad .....	23
Las necesidades sociales y el clima afectivo .....	24
Las necesidades del yo. Enriquecer el trabajo .....	25
Las necesidades de autorrealización .....	28
<b>6. El Equipo Directivo y las metas de calidad</b> .....	31
<b>7. Bibliografía</b> .....	41





---

## Introducción

¿Cómo es que hay centros en los que existe una claridad en la organización y otros en los que reina una confusión que contagia tanto a los alumnos como a las familias?

¿Por qué en algunos centros se respira una atmósfera de cordialidad y confianza entre los profesores, agotándose las vías negociadoras siempre que aparece un conflicto, mientras que en otros aumenta la desconfianza y esos mismos conflictos se presentan como imposibles de resolver?

¿Cómo es que en algunos centros parece muy normal llevar a cabo un trabajo de calidad mientras que en otros lo normal es la rutina y el trabajo mediocre?

¿Por qué en algunos centros prolifera el trabajo en equipos autónomos mientras que en otros quedan abortados de raíz los intentos de conseguir equipos eficaces?

¿Cómo es que hay centros educativos en los que toda su Comunidad funciona de forma armónica y otros, en cambio, en los que se oyen con frecuencia expresiones que dan la sensación de que todo va mal, de que no merece la pena luchar ya que los problemas no tienen remedio?

Finalmente, ¿por qué hay centros motivadores y otros que no lo son?

La motivación y la insatisfacción en el trabajo son elementos de reflexión que pueden dar respuesta a muchas preguntas que, como las anteriores, aparecen con frecuencia en la tarea de los Equipos Directivos de los centros educativos.





---

## Un caso para la reflexión

### Juan M. se incorpora a un Centro educativo

El primer día de septiembre, Juan se incorpora a un nuevo centro educativo. Es un día importante en su vida profesional. Sus cinco años de experiencia deben rendir sus frutos a partir de este curso; lo peor del aprendizaje, en esta profesión en que debe reciclarse a diario, ya ha quedado atrás. La seguridad en las materias que imparte y el control del grupo de alumnos ya han sido adquiridos en cursos precedentes y parece llegado el momento en que las motivaciones en el trabajo pueden traducirse en logros destacados.

En la noche anterior hicieron, junto a su familia, especialmente en el momento de la cena, interminables comentarios sobre cómo sería el nuevo trabajo. Se dispararon las conjeturas, los proyectos y las ilusiones.

En los pocos minutos del viaje hacia el centro volvieron a pasarle, a gran velocidad, los comentarios de la cena. Llega unos minutos antes de la hora prevista y debe esperar algunos momentos hasta que lleguen los que serán sus nuevos compañeros, que intercambian animadamente los más variados comentarios sobre las vacaciones recién terminadas. Cuando reparan en su presencia se presentan y procuran hacerle intervenir en la conversación. Minutos después es saludado por el Director, con el que sólo puede intercambiar breves comentarios porque, acto seguido, tiene lugar la primera reunión de Claustro —en la que, por prudencia y desconocimiento del centro, poco puede participar—, que le ocupará toda la jornada.

Cuando, ya de regreso, hace balance de su primer día de trabajo en el nuevo centro no le importa reconocer su primera decepción: él esperaba otro

recibimiento. Hubiera deseado una atención más personalizada por parte del Director que hubiera podido descubrirle las características fundamentales del centro, una síntesis de la cultura y estilo de ese centro, las orientaciones de régimen interno, así como un detallado programa de actividades para los primeros días. Juan pensó que no hubiera sido demasiado difícil tener todo esto fotocopiado y remitirlo en los últimos días del mes de agosto, adjuntándolo a algunas de las publicaciones que generó el Centro en los cursos pasados. Todo ello, junto a un cálido recibimiento, podrían ser una magnífica toma de contacto que podría venir seguida a una visita de las instalaciones.

Parece evidente que transmitir un aspecto más humano del centro y de las personas con las que habrá que convivir puede servir como excelente motivación especialmente a las personas que se incorporan por primera vez a un centro educativo.

Así como se reconoce que es de suma importancia cuidar el primer contacto de los padres con el centro y las personas que en él trabajan, es igualmente vital cuidar la relación con los profesionales recién incorporados.

### Los primeros días de curso

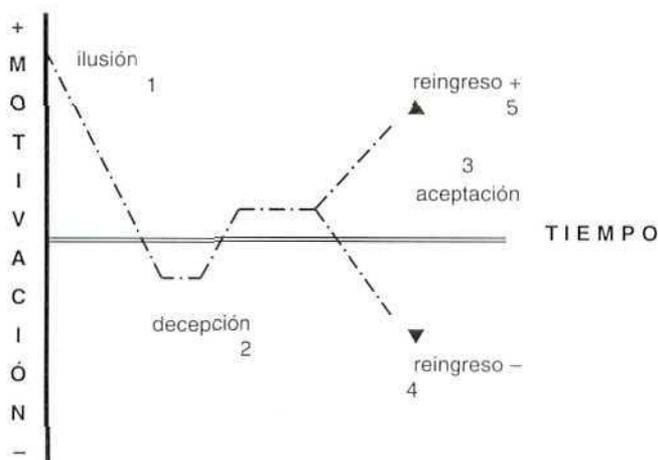
Los primeros quince días de curso fueron de trabajo intenso. La preparación del curso, las reuniones con sus nuevos compañeros de su mismo ciclo, las de Claustro y Departamento le llevaron a un mayor conocimiento del centro y las personas.

Tuvo dos decepciones que impidieron que cicatrizase la herida del primer día: le habían asignado un curso y materia poco apetecibles y le había correspondido un aula de las peor dotadas del centro; todo ello no contribuyó, precisamente, a mejorar la sensación de desánimo creciente experimentada.

Su compañero de la clase paralela no parecía una persona motivada en exceso. Los pequeños problemas que aparecen, a diario, en el trato cotidiano con los alumnos le servían de excusa para llegar a paralizar multitud de proyectos de gran valía. Sus temas favoritos de discusión eran el bajo nivel de los *alumnos del centro*, el *número excesivo de alumnos por aula*, el *bloqueo detectado* en el aprendizaje de sus alumnos a causa de la conflictividad familiar (contra lo que era inútil luchar), la política errónea (a su criterio) del Equipo Directivo, la pérdida de tiempo en que se convertían algunas de las reuniones del centro, etc. La influencia de este compañero fue calando en el ánimo de Juan, que ya no parecía aquel ilusionado profesor de principio de curso. Cada vez con más frecuencia la atención de Juan estaba centrada en los aspectos negativos, olvidando los muchos aspectos positivos de su actividad diaria.

Para completar su desmotivación, ya muy avanzado el curso, se filtró la noticia de que estaba previsto que los tutores continuaran en el mismo nivel un año más. Su irritación fue aumentando.

## FASES QUE PUEDE ATRAVESAR UN PROFESOR DESDE QUE SE INCORPORA A UN CENTRO EDUCATIVO



La incorporación de Juan al nuevo centro siguió las fases reseñadas en el gráfico adjunto:

### 1) Ilusión:

En su ingreso al centro estuvo exultante de ilusiones, de energía y de motivación. Espera poder desarrollar un gran trabajo y se siente seguro de poder llevarlo a cabo. Alterna sentimientos de entusiasmo con los de desconfianza y ansiedad.

### 2) Decepción:

En los primeros meses de trabajo descubre que el centro no es como él esperaba, que no se cumplen (y sospecha que no se van a cumplir en el futuro) sus expectativas y que algunos de sus compañeros no tienen sus mismos objetivos, lo que le produce sentimientos de frustración.

### 3) Aceptación:

En esta etapa, Juan alterna sentimientos de actividad fecunda con sentimientos de crítica hacia lo que le rodea. Va admitiendo los valores y la situación real del centro, aunque sigue comparándolos con los que sustentaba en el momento de su incorporación, que se le antojan más positivos.

**4) Reingreso:**

A partir de sus motivaciones iniciales y la realidad que, día a día, le ha obligado a desembocar en el centro concreto en el que se halla, le ha llegado el momento de tomar una importante decisión: se integra y acepta la realidad o la rechaza y se mantiene en su eterno descontento. Está en la fase del reingreso positivo o negativo.

# 3

---

## Expectativas e insatisfacciones. Factores higiénicos y factores motivadores

Si los profesores no hallan, en su actividad, suficientes factores motivadores, se predisponen a centrar su atención en factores periféricos, con la intención de cubrir en éstos sus necesidades.

Si no estamos muy atentos a que los profesores tengan posibilidades de satisfacer las necesidades de motivación, dirigirán su atención hacia los factores de mantenimiento, percatándose de cualquier deficiencia y otorgándole una dimensión desproporcionada con respecto a la importancia que verdaderamente tiene.

Todo ello guarda una perfecta consonancia con los descubrimientos de Frederick Herzberg, cuya teoría pasamos a resumir:

### **Teoría motivacional de Frederick Herzberg**

Frederick Herzberg (Herzberg, F., *The Motivation to Work*, Nueva York, 1967), a mediados de los años cincuenta, pone de manifiesto el valor motivacional que tiene el trabajo en sí mismo, poniendo la atención de sus investigaciones en los factores determinantes de satisfacción o insatisfacción en el trabajo.

Herzberg investigó también que los factores motivadores se referían al trabajo en sí mismo, mientras que los factores que producen insatisfacción, a los que llamó higiénicos o de mantenimiento, hacen referencia a aspectos externos del trabajo.

Todo ello le llevó a destacar la importancia del contenido del trabajo, introduciendo el término “job enrichment” (enriquecimiento del trabajo) para estimular un diseño del trabajo más motivador.

Así pues, Herzberg agrupa en dos clases distintas las motivaciones en el trabajo:

- *Higiénicas o de mantenimiento*: son las motivaciones de los factores externos al trabajo que producen **insatisfacción** en el caso de que no estén satisfechas.
- *Motivaciones propiamente dichas*: son las que hacen referencia al propio trabajo y que producen **satisfacción** en el caso de que sean satisfechas.

Según Herzberg, para conseguir que un profesor esté satisfecho en su trabajo deberíamos centrarnos en los factores que inciden en el mismo trabajo, en lugar de hacerlo en factores de tipo externo. Se debería *enriquecer su trabajo*.

Si la organización general del centro proporciona actividades que permitan a los profesores hallar satisfacciones, los factores periféricos desempeñarán un papel secundario en su ocupación y comportamiento.

En una situación en la que los profesores puedan satisfacer sus necesidades de motivación, los factores de mantenimiento no ejercerán una influencia decisiva respecto a su actitud.



## Teoría motivacional de Abraham Maslow

Cuando un profesor, como en el caso de Juan M., no encuentra satisfacciones en su trabajo, como anteriormente hemos dicho, sólo centra su atención en satisfacer las necesidades de los estadios inferiores de la Teoría motivacional de Abraham Maslow, que a continuación se resume, sin duda la teoría más divulgada sobre la motivación en el trabajo (Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, Nueva York: Harper & Row, 1970).

Los cinco estadios que considera Maslow (véase el esquema de la página posterior) como generadores de motivación en el trabajo son los siguientes:

— **Necesidades fisiológicas:**

Se refieren a la necesidad de trabajar para obtener un sueldo que permita garantizar la subsistencia. Éstas son las necesidades de nivel inferior.

— **Necesidades de seguridad:**

En el momento en que las necesidades fisiológicas están razonablemente satisfechas, las de este estadio empiezan a motivar el comportamiento. Dentro de este apartado podemos ubicar: la estabilidad laboral, la seguridad que ofrece el grupo de compañeros de trabajo y la seguridad con la actuación del Equipo Directivo.

— **Necesidades sociales:**

Se refieren a la pertenencia a un grupo, el ser aceptado por los compañeros, tener amistades, dar y recibir estima, etc.

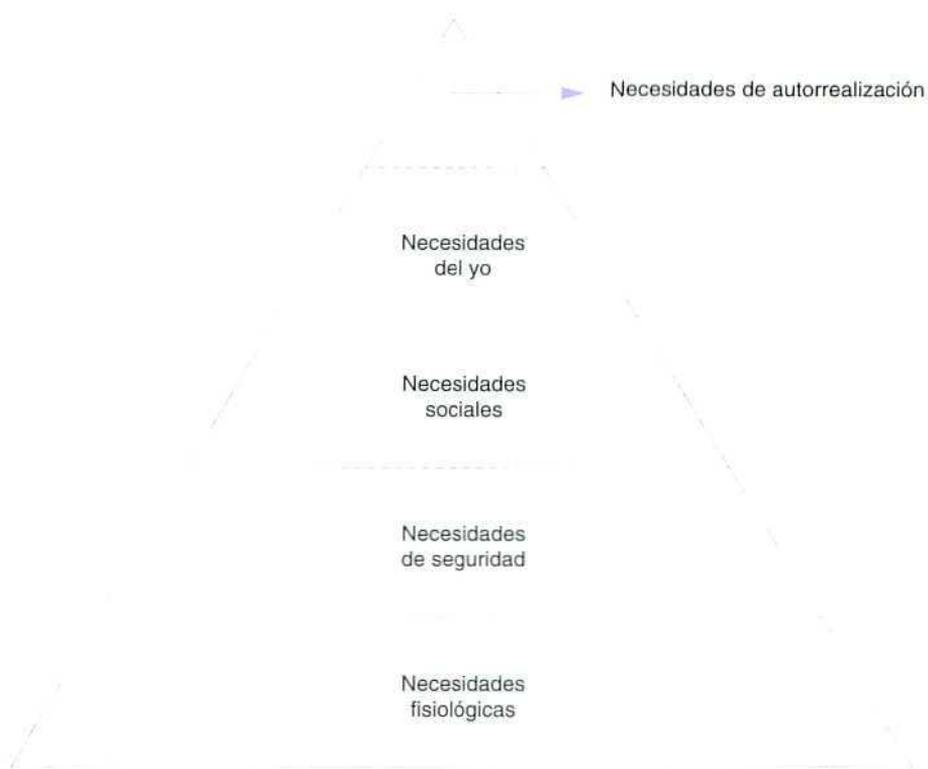
Estas necesidades son las que hacen surgir grupos de amistad dentro de cualquier organización. Si estas necesidades sociales son frustradas (porque pueden ser vistas por el Equipo Directivo como gérmenes de oposición) mediante un control exagerado de las mismas, las personas pueden comportarse de manera que se muestren hostiles hacia los objetivos de la organización, negándose, por ello, a colaborar.

— **Necesidades del yo:**

Son las que están relacionadas con la autoestima, como: la confianza en sí mismo, la independencia, el éxito, el *status*, el respeto por parte de los compañeros, etc. Estas necesidades son de las más difíciles de alcanzar. En cualquier organización es muy difícil que las personas de nivel jerárquico más bajo las pueda tener satisfechas.

### — Necesidades de autorrealización:

En el lugar más alto de la pirámide de necesidades se hallan las que permiten desarrollar nuestras potencialidades de ser creadores en nuestro trabajo... Es muy difícil poder satisfacer este tipo de necesidades en nuestros Centros educativos, ya que dedicamos gran parte de nuestros esfuerzos a poder satisfacer las necesidades de los niveles más bajos.



Un profesor desmotivado tendrá fundamentalmente activadas las necesidades fisiológicas (sueldo, tiempo libre...), las necesidades de seguridad (la relación profesional con el grupo de compañeros, la actitud de limitarse a cumplir el mínimo exigido, la búsqueda implacable de factores de incoherencia de la política del Equipo Directivo...) y las necesidades sociales (relación afectiva con el grupo de compañeros y con el Equipo Directivo), prestando muy poco interés en las necesidades motivadoras de cariz psicológico como son las necesidades del **yo** y las necesidades de **autorrealización**.

## Expectativas y motivación

Cuando Juan M. planifica cualquier actividad de su Centro educativo, como unos ejercicios, una clase magistral, la visita a un museo o una próxima reunión de Departamento, lo lleva a cabo con la expectativa de tener éxito. La expectativa relaciona el esfuerzo con el rendimiento y da respuesta a la pregunta que inconscientemente se plantea ese profesor:

¿Soy capaz de realizar esa actividad de forma satisfactoria?

Antes de seguir, se plantea las consecuencias que le puede reportar esa actividad:

- El reconocimiento de los superiores, de los alumnos, acaso de algunos padres...
- La satisfacción interna de un trabajo bien realizado.
- La motivación de sus alumnos, la importancia que puede tener para los mismos esa actividad...

Le asalta una segunda pregunta:

¿Qué conseguiré si la llevo a cabo?

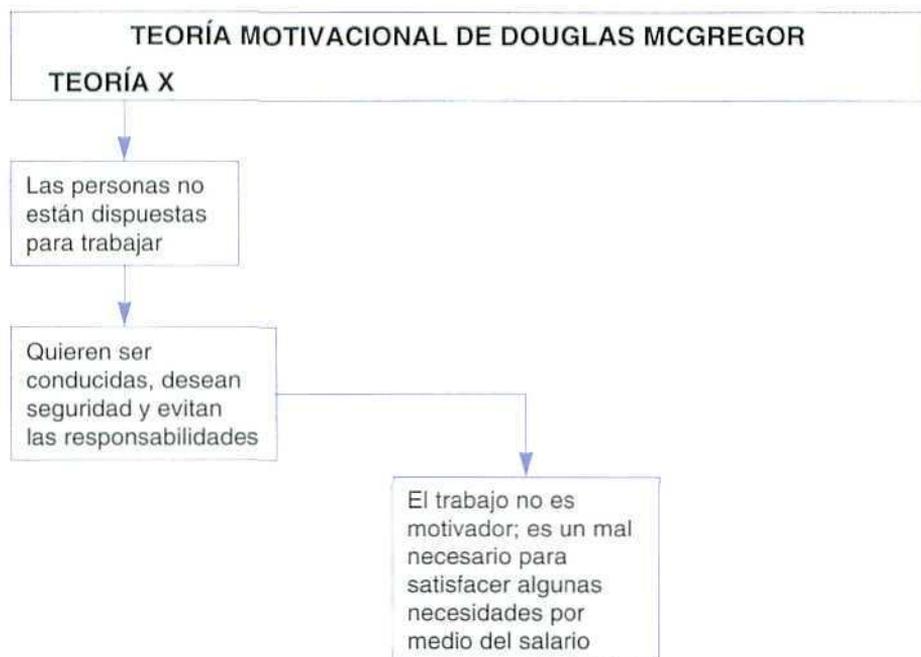
Aun en el supuesto de que muchos profesores prevean que la actividad que programan pueden llevarla a cabo de forma exitosa, las “recompensas” que obtuvo en el pasado ante actividades de índole similar, acaso de menor cuantía de las que esperaba, le llevan a una última pregunta:

¿Merece la pena realizarla?

Es muy probable que la respuesta de Juan M. a las tres preguntas citadas fuera positiva al principio del curso, pero es igualmente probable que fuera negativa en las actuales circunstancias.

Ante un grupo de profesores en un estado de desmotivación tan acusado como el caso de Juan M., un Equipo Directivo inexperto puede caer en el desánimo, generalizando que los profesores no sienten ninguna ilusión para llevar a cabo la actividad docente, limitándose a comparecer en el Centro y, como mucho, esforzándose por encima del mínimo en trabajos esporádicos, rehuendo asumir cualquier tipo de responsabilidad, dado que el trabajo no tiene nada de motivador.

Este tipo de afirmaciones, formuladas por Douglas McGregor, se conocen como la Teoría X:



Ante este panorama el Equipo Directivo puede, además, ser consecuente con sus apresuradas deducciones y planificar una organización para una situación de mínimo esfuerzo, con lo que puede provocar en los profesores una "adecuada respuesta" para adaptarse a las sombrías expectativas del Equipo.

Todo ello hace que se genere una *espiral de la desmotivación* que puede arrastrar a un desánimo colectivo.





# 4

---

## Cómo mejorar la motivación

### Cuatro líneas de actuación

Según lo dicho, la motivación podría mejorarse a partir de las siguientes direcciones:

#### A) Maslow y las motivaciones de tipo psíquico

Tanto a las necesidades del **yo** como a las necesidades de **autorrealización** se las conoce como las necesidades de tipo psíquico dentro de la pirámide de Maslow. Estas necesidades provocan motivaciones más duraderas que las necesidades inferiores anteriormente citadas, por lo que es imprescindible reforzarlas convenientemente.

#### B) Herzberg y los factores motivadores

Entre los factores citados por Herzberg como motivadores están el éxito y el reconocimiento.

A partir de los trabajos de Herzberg, el Equipo Directivo debería buscar la aparición de insatisfacciones en los profesores, analizar sus causas e intentar corregirlas.

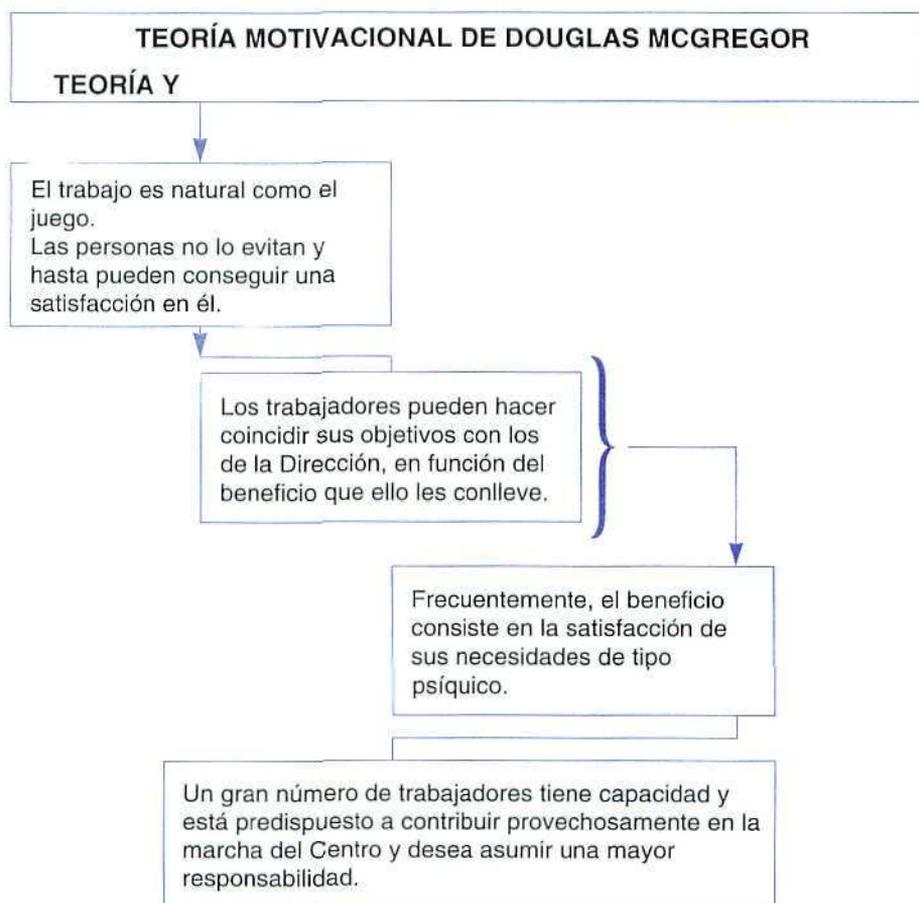
Paralelamente debería tomar la determinación de enriquecer el trabajo de los profesores, teniendo en cuenta las direcciones que nos aportan los factores motivadores presentes en el propio trabajo.

### C) Las expectativas de los profesores y su motivación

Potenciar la autoestima de los profesores y convencerles de que son capaces de llevar a cabo interesantes proyectos, magnificar la trascendencia de la labor docente y obtener recompensas del Equipo Directivo, del alumnado y de los padres puede mejorar las expectativas en nuestro trabajo.

### D) Estilo de liderazgo y Teoría Y

Todo ello nos marca un estilo de liderazgo capaz de creer en las personas, en sus capacidades y en su interés por ejercerlas en el marco del Centro educativo. Este estilo de liderazgo es propio de Equipos Directivos que son plenamente conscientes de la Teoría X, de la que discrepan abiertamente, y de la Teoría Y, en la que creen firmemente, teoría que se esquematiza a continuación.



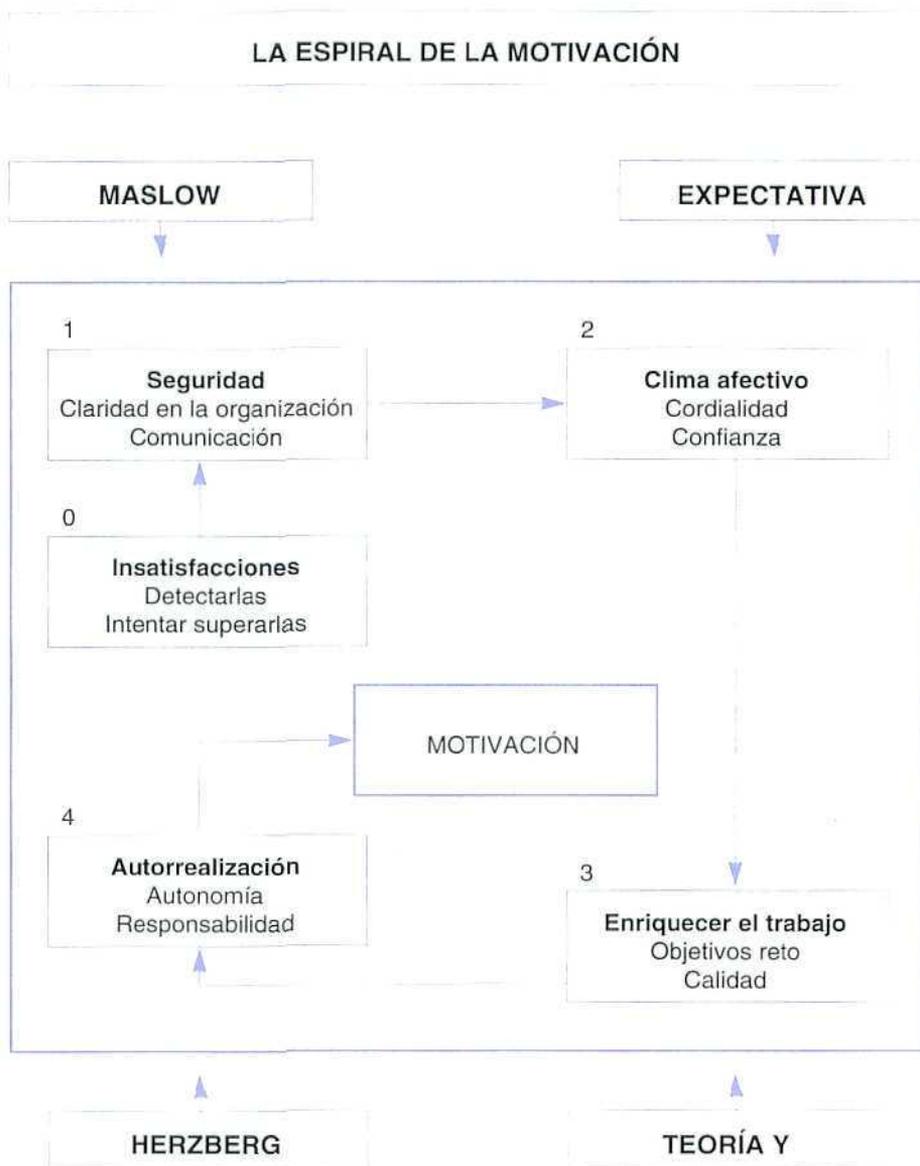
## La espiral de la motivación

Hasta este momento hemos ido siguiendo de forma cronológica los hechos que hubieran podido producirse en un Centro cualquiera en el que un profesor —Juan M.— se ha visto inmerso en una progresiva desmotivación en la que, por lo que parece, también están implicados diversos profesores más. El paso del tiempo ha llevado al Equipo Directivo a quedar también atrapado en esta dinámica, y todo ello provoca una “espiral de desmotivación” que, de no ser por unas acciones enérgicas y decididas, puede hacer que la desmotivación encuentre un terreno abonado.

Estas acciones deben plasmarse en un trabajo que, basándose en las cuatro direcciones mencionadas, basadas, a su vez, en cuatro apartados de las Teorías motivacionales citadas —Herzberg, Maslow, Teoría Y y expectativas—, permitan diseñar una *espiral de motivación* que promueva direcciones motivadoras “in crescendo”.

Un paso inicial es observar insatisfacciones y, en la medida de lo posible, intentar corregirlas, dejando bien claro que algunas insatisfacciones no pueden resolverse en el ámbito del Centro educativo, ya que su resolución precisa atribuciones que el Centro no tiene. También está claro que con ganas de resolverlas y con trabajo de equipo y algo de imaginación pueden eliminarse un buen número de insatisfacciones. Esta fase inicial (fase 0) da comienzo a cuatro pasos fundamentales:

- Un paso inicial sería satisfacer las necesidades de seguridad mejorando la comunicación y la claridad en la organización.
- El paso segundo sería un trabajo sobre el clima afectivo del Centro mejorando la cordialidad y la confianza mutuas.
- El tercer paso sería el análisis y puesta en práctica de un enriquecimiento del trabajo mejorando la calidad y proponiéndose objetivos que supongan un reto.
- Y un cuarto paso consistiría en satisfacer la autorrealización asumiendo mayores responsabilidades y adquiriendo una mayor autonomía.



Aquella espiral de desmotivación comentada debe y puede superarse en base a las cuatro líneas de actuación comentadas en las páginas anteriores, las cuales deben aplicarse cronológicamente siguiendo las etapas motivadoras plasmadas en este esquema, que seguidamente pasará a desarrollar.

# 5

## Cómo satisfacer las necesidades básicas

### Las necesidades de seguridad



Dos estrategias que el Equipo Directivo puede utilizar para satisfacer las **necesidades de seguridad** (ver esquema de Maslow) son:

### — Claridad en la organización:

Supondrá la existencia de un organigrama claro, consecuencia directa de la actividad diaria del Centro.

Una clara delimitación de funciones y responsabilidades en los diferentes estamentos de la Comunidad Educativa y una asunción de las mismas por parte de las personas que deben asumirlas es vital para la claridad en la organización.

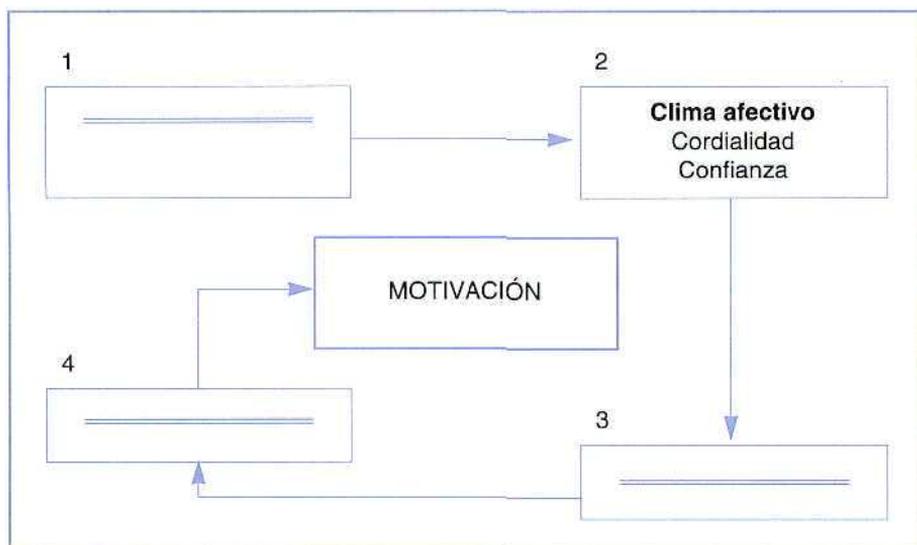
### — Mejora de la comunicación:

La comunicación ágil, tanto en sentido horizontal como en el vertical (de abajo a arriba y viceversa), es propia de grupos cohesionados y condición importante para satisfacer la seguridad del grupo.

Comunicar implicará, para el Equipo Directivo, llevar a cabo actitudes del tipo: preguntar, consultar y escuchar, más que limitarse a estar hablando todo el tiempo.

Es preciso comunicar tanto con el gran grupo (lo que implicará la reflexión necesaria sobre la optimización de las reuniones) como individualmente con los profesores nuevos (como Juan M.) para paliar las divergencias entre lo que él esperaba y lo que realmente encuentra, y con todos los demás profesores, de forma sistemática y con la frecuencia que el tiempo disponible lo permita, con el objetivo de detectar insatisfacciones, potenciar motivaciones e impulsar proyectos de innovación y mejora.

## Las necesidades sociales y el clima afectivo



Una segunda fase en la espiral de la motivación es la de la mejora de las necesidades sociales y del clima afectivo.

Para ello se deberá trabajar en dos direcciones:

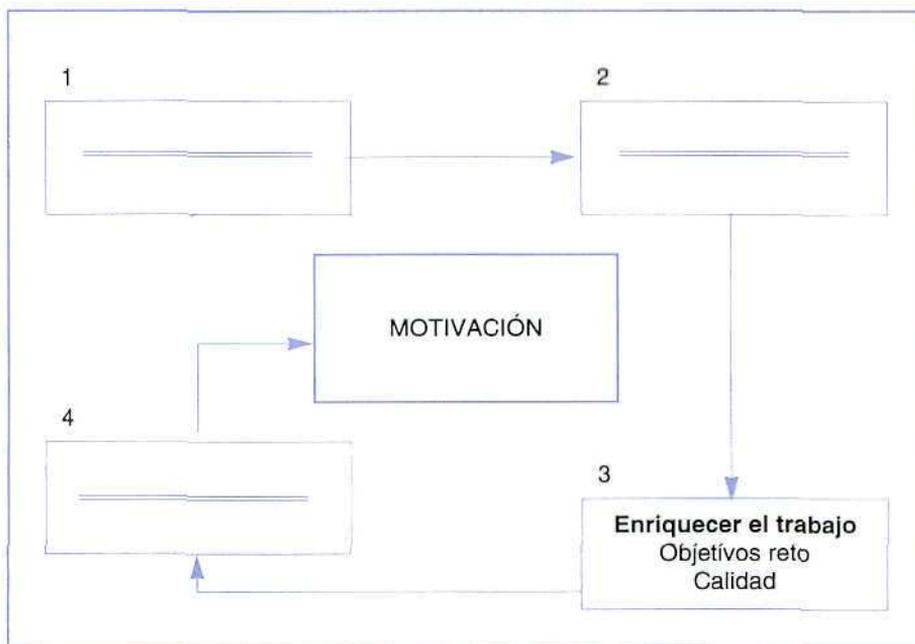
— **Cordialidad:**

En todo lugar y momento, aplicando una actitud receptiva a todos los problemas que se detecten, haciendo un esfuerzo en la línea de integrar a las personas, de favorecer momentos para mejorar la relación entre los profesores, de interesarse por las personas en facetas más amplias que las sencillamente profesionales.

— **Confianza:**

Tener confianza en sí mismo y en los demás es básico para un trabajo grupal de la importancia del que se desarrolla en el Centro educativo. Por ello, el Equipo Directivo debe confiar en su capacidad de gestión y en los profesores del Centro, ser capaz de erigirse en mediador de los conflictos que puedan aparecer y de ser incondicionalmente constructivo.

## Las necesidades del yo. Enriquecer el trabajo



Esta etapa es crucial para que el proyecto motivador obtenga credibilidad, para que obtenga una coherencia que haga que la dirección de trabajo emprendida obtenga ya la entidad imprescindible que haga que los profesores se sientan implicados al asumir el reto de la calidad en su tarea diaria.

Un diseño del trabajo más enriquecedor debería atender estos aspectos:

### **a) Variedad:**

La tarea educativa es una de las que más variedad puede albergar, desde una clase magistral, a la confección de un mural, a un trabajo en grupo, a una exposición del tema por parte de los alumnos, al pase de un audiovisual, a unos ejercicios, construir un modelo de..., etc. Si toda esta variedad ya es motivadora para los alumnos que gozan de ella, el diseño de todas estas actividades —y de muchas otras— es igualmente motivador para el profesor. Procurar que en cada evaluación hubiera una gran variedad de actividades daría a nuestro trabajo una gran motivación.

Y si a todo ello le añadimos un trabajo fecundo de acción tutorial, una labor de investigación de Departamento y una intervención activa en las reuniones convocadas (y muchas otras cosas) lograremos que la variedad contribuya a hacer un trabajo enriquecedor.

### **b) Objetivos que supongan un reto:**

No hay nada más desmotivador que no saber, de forma muy clara, los objetivos que se pretende conseguir, ni revisar los objetivos periódicamente, ni planificar (conjuntamente con los compañeros del Departamento, por ejemplo) tareas que supongan un reto. Los objetivos que se planteen, ya sea a nivel individual o grupal, deberían tener una parte de meta a alcanzar para que tan sólo nos sintamos satisfechos en el caso de que un elevado número de alumnos los consigan. El Equipo Directivo, los Departamentos, los tutores... debemos plantearnos este tipo de objetivos.

### **c) Alcanzar un alto nivel de calidad:**

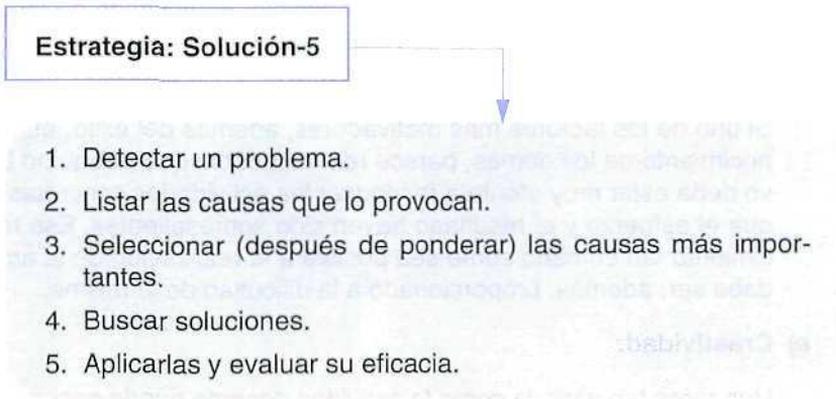
El término “calidad de la enseñanza” ha sido uno de los más citados en los últimos años.

La calidad de la enseñanza puede estar orientada en dos direcciones inevitablemente complementarias:

- A los “clientes” que se benefician de esta calidad, tanto externos (sociedad, padres, alumnos) como internos (profesores de cursos superiores). Detectar el grado de calidad que precisan nuestros clientes y acomodarse a ella es de vital importancia.

- A partir de un análisis introspectivo en el que se detectarán los errores que estamos cometiendo para encontrar estrategias de resolución de los mismos.

Las estrategias de trabajo directamente encaminadas a detectar errores y buscar, en un tiempo limitado, soluciones para ser aplicadas, pueden seguir una línea de actuación como la que sigue:



### d) Obtener realimentación:

Al citar la Teoría de la Expectativa aparecieron tres preguntas que la enmarcaban:

- ¿Tendré éxito?
- ¿Qué obtendré con ello?
- ¿Merece la pena?

Pues bien, la respuesta a ellas tiene relación directa con la realimentación. El saber, tan pronto como sea posible, el resultado de mi trabajo es altamente motivador, ya que nada desconcierta más a las personas como el no tener la certeza de que avanzan en la dirección idónea.

Si uno de los factores más motivadores, además del éxito, es el reconocimiento de los demás, parece recomendable que el Equipo Directivo deba estar muy atento a reconocer las actividades concretas en las que el esfuerzo y el resultado hayan sido sobresalientes. Ese reconocimiento tan cercano como sea posible a la realización de la actividad debe ser, además, proporcionado a la dificultad de la misma.

### e) Creatividad:

Una tarea tan variada como la actividad docente puede caer en la rutina cuando, curso tras curso, no existe innovación. Limitarse a llevar a cabo “el programa” de la misma forma que en los cinco años anteriores no está en consonancia con la calidad de la enseñanza.

Diversas técnicas creativas como el *brainstorming*, la trituración, la sinéctica, el viaje creativo<sup>1</sup>, son valiosos aliados en la programación creativa.

### f) Autonomía:

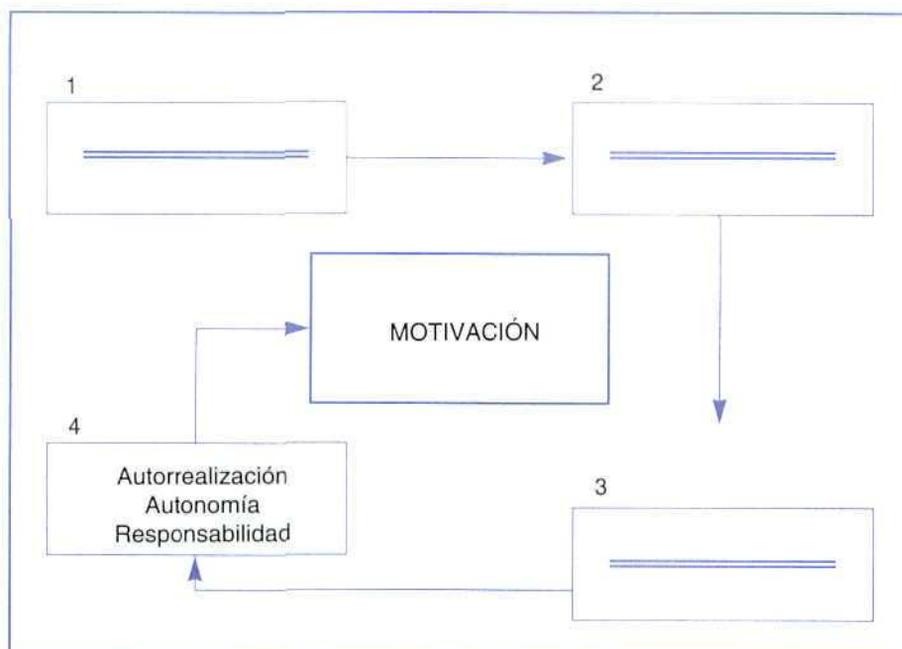
La autonomía quedará comentada en el próximo apartado.

## Las necesidades de autorrealización

Nos hallamos ya en las motivaciones más elevadas de carácter psíquico. El trabajo, junto a otras muchas actividades, ayuda a la persona a autorrealizarse; pero para que esto ocurra es necesario que estén mínimamente satisfechas otras necesidades ya mencionadas (de seguridad, sociales y del yo).

---

<sup>1</sup> Consultar: *La creatividad*. Tudor, Rickards. Ed. Deusto.



Un equipo de profesores que ya estuviera altamente motivado, y precisamente por ello, tendría una sólida base para poder satisfacer las necesidades de autorrealización. El Equipo Directivo de ese Centro orientaría los enunciados de la Teoría Y hacia el firme propósito de mejorar la toma de decisiones y de delegar, de acuerdo con la capacidad y experiencia, diversas áreas de trabajo con la voluntad decidida de rentabilizar la motivación de los profesores. Por ello, estaría este Equipo Directivo convencido de la bondad de la Teoría de los Recursos Humanos, esquematizada a continuación.



Según esta estrategia, en el Centro habría un trabajo fecundo de Departamentos, ciclos, niveles y tutorías, y cada Equipo trabajaría de una forma autónoma y responsable proporcional a su capacidad y experiencia.

Queda así concluida la espiral de la motivación que nos puede llevar, después de un tenaz recorrido, desde una situación de clara desmotivación a otra, en la que los índices motivadores predominen. Pensará el Equipo Directivo que no existe ningún límite para la motivación, ya que siempre se pueden mejorar los diversos apartados que la componen, y esta idea puede ser el mejor indicador de que ese Equipo valora la importancia capital de la misma en el trabajo diario.

# 6

---

## El Equipo Directivo y las metas de calidad

La motivación, esa energía que conduce la actividad humana hacia un objetivo, puede también convertirse, en sí misma, en un objetivo para el Equipo Directivo.

El Equipo Directivo puede, a su vez, intentar ser más eficaz en la dinamización de los profesores del Centro para que exista una nueva dimensión en su acción motivadora. Uno de los objetivos que puede plantearse es el de alcanzar una mayor eficacia en acciones como la optimización de reuniones, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, etc., todo ello para la propia motivación del Equipo Directivo.

Se ha comentado anteriormente la bondad de plantearse objetivos que supongan un reto para los profesores. Pues bien, ¿por qué los componentes del Equipo Directivo no se los plantean?

Si uno de los factores más propiamente motivadores es enriquecer el trabajo, es evidente que el Equipo Directivo querrá hacer lo propio con la dinamización de los profesores del Centro.

Para ello puede plantearse como objetivo avanzar hacia una dinamización que tienda a la consecución de **siete ceros** (uno de los cuales es el de la propia motivación, ya desarrollado en las páginas anteriores), que se citan a continuación:

**Los Equipos Directivos y los siete ceros  
en la gestión de los Recursos Humanos**

- |                           |   |                          |
|---------------------------|---|--------------------------|
| 1. Cero pérdida de tiempo | : | Optimizar reuniones      |
| 2. Cero desmotivación     | : | Motivación profesores    |
| 3. Cero errores           | : | Toma de decisiones       |
| 4. Cero conflictos        | : | Resolución de conflictos |
| 5. Cero fracaso           | : | Círculos de calidad      |
| 6. Cero rutina            | : | Innovación               |
| 7. Cero estrés            | : | Estilo ++                |

Es claro que nunca se alcanzarán los pretendidos **siete ceros**, aunque también es cierto que los Equipos que se planteen conseguirlos habrán avanzado, y mucho, en la dinamización de los profesores y también en su propia motivación.

Veamos algunas pautas de trabajo para “cada cero”:

**CERO  
PÉRDIDAS  
DE TIEMPO**

1

**CERO  
DESMOTIVACIÓN**

**CERO  
ERRORES**

**CERO  
CONFLICTOS**

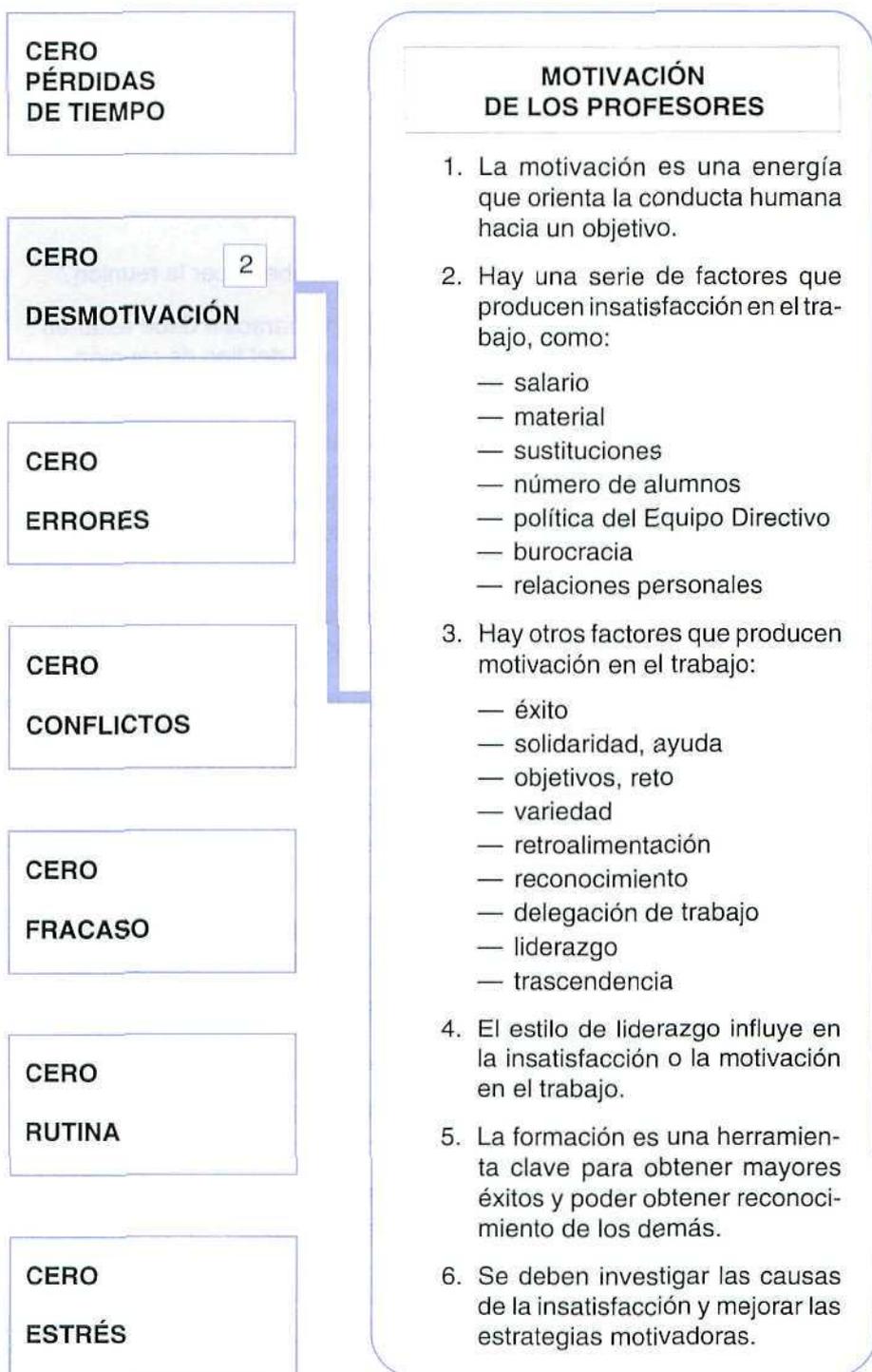
**CERO  
FRACASO**

**CERO  
RUTINA**

**CERO  
ESTRÉS**

### **OPTIMIZAR REUNIONES**

1. ¿Se debe hacer la reunión?
2. La preparación debe estar en función del tipo de reunión.
3. La convocatoria, dada con la antelación conveniente, debe servir para informar y para motivar. ¿Debe adjuntarse documentación?
4. Seleccionar cuidadosamente el lugar donde se llevará a cabo.
5. Al empezar la reunión debe quedar bien claro el objetivo que se pretende.
6. Cuidar los dos niveles presentes en toda reunión: afectivo y de producción.
7. Roles presentes en toda reunión: positivos y negativos.
8. Funciones del moderador.
9. Resumen-acta de la reunión.
10. Relación del resumen con la convocatoria.
11. Seguimiento de los acuerdos alcanzados.



CERO  
PÉRDIDAS  
DE TIEMPO

CERO  
DESMOTIVACIÓN

CERO  
ERRORES

3

CERO  
CONFLICTOS

CERO  
FRACASO

CERO  
RUTINA

CERO  
ESTRÉS

### TOMA DE DECISIONES

1. Antes de tomar una decisión será necesario conocer muy bien la cuestión a decidir.
2. Antes de iniciar el camino de la toma de las decisiones es importante clarificar los objetivos que se pretenden alcanzar.
3. Tres factores clave para determinar **quién** debe tomar las decisiones son:
  - el tiempo disponible,
  - la calidad de las mismas,
  - la necesidad del compromiso.
4. Si la calidad de la decisión es importante y no se dispone de la información suficiente deberán descartarse decisiones autocráticas, para ir a las consultivas o grupales.
5. Si el compromiso de los profesores es vital, se deberá, igualmente, orientar hacia decisiones *consultivas o grupales*.
6. En cualquier tipo de decisión se deben evaluar exhaustivamente todas las alternativas que se puedan hallar a partir de toda la información disponible.

**CERO  
PÉRDIDAS  
DE TIEMPO**

**CERO  
DESMOTIVACIÓN**

**CERO  
ERRORES**

**CERO  
CONFLICTOS**

4

**CERO  
FRACASO**

**CERO  
RUTINA**

**CERO  
ESTRÉS**

## RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

1. Existen dos tipos de conflictos: sustantivos y afectivos.
2. Un conflicto se debe intentar detener antes de que entre en su ciclo maligno. Para ello se puede:
  - poner barreras,
  - no limitarse a repetir “haga”,
  - evitar mensajes obstruores,
  - potenciar mens. facilitadores,
  - ser incondicionalmente construct.,
  - conocer mis/sus puntos débiles,
  - evaluar el coste del conflicto.
3. El paso segundo es avanzar hacia su resolución mediante:
  - pequeños éxitos iniciales,
  - estrategias de resol. de conflictos,
  - solución-5,
  - estrategia P.I.N.<sup>1</sup>,
  - *Seis sombreros para pensar*<sup>2</sup>,
  - estrategia 3 R<sup>3</sup>,
  - mediador.
4. Si el conflicto aún no se resuelve, podemos:
  - repetir fases,
  - buscar un arbitraje,
  - llegar a un consenso pragmático,
  - crear una comisión de estudio,
  - valorar las consecuencias-repercusiones,
  - modificar conductas.

<sup>1</sup> Consultar: *Conflictos*. Edward de Bono. Ed. Plaza & Janés.

<sup>2</sup> Consultar: *Seis sombreros para pensar*, citado en bibliografía.

<sup>3</sup> Consultar: *Técnicas de grupo para educadores*. Miguel Pallarés. Ed. ICCE.

CERO  
PÉRDIDAS  
DE TIEMPO

CERO  
DESMOTIVACIÓN

CERO  
ERRORES

CERO  
CONFLICTOS

CERO  
FRACASO

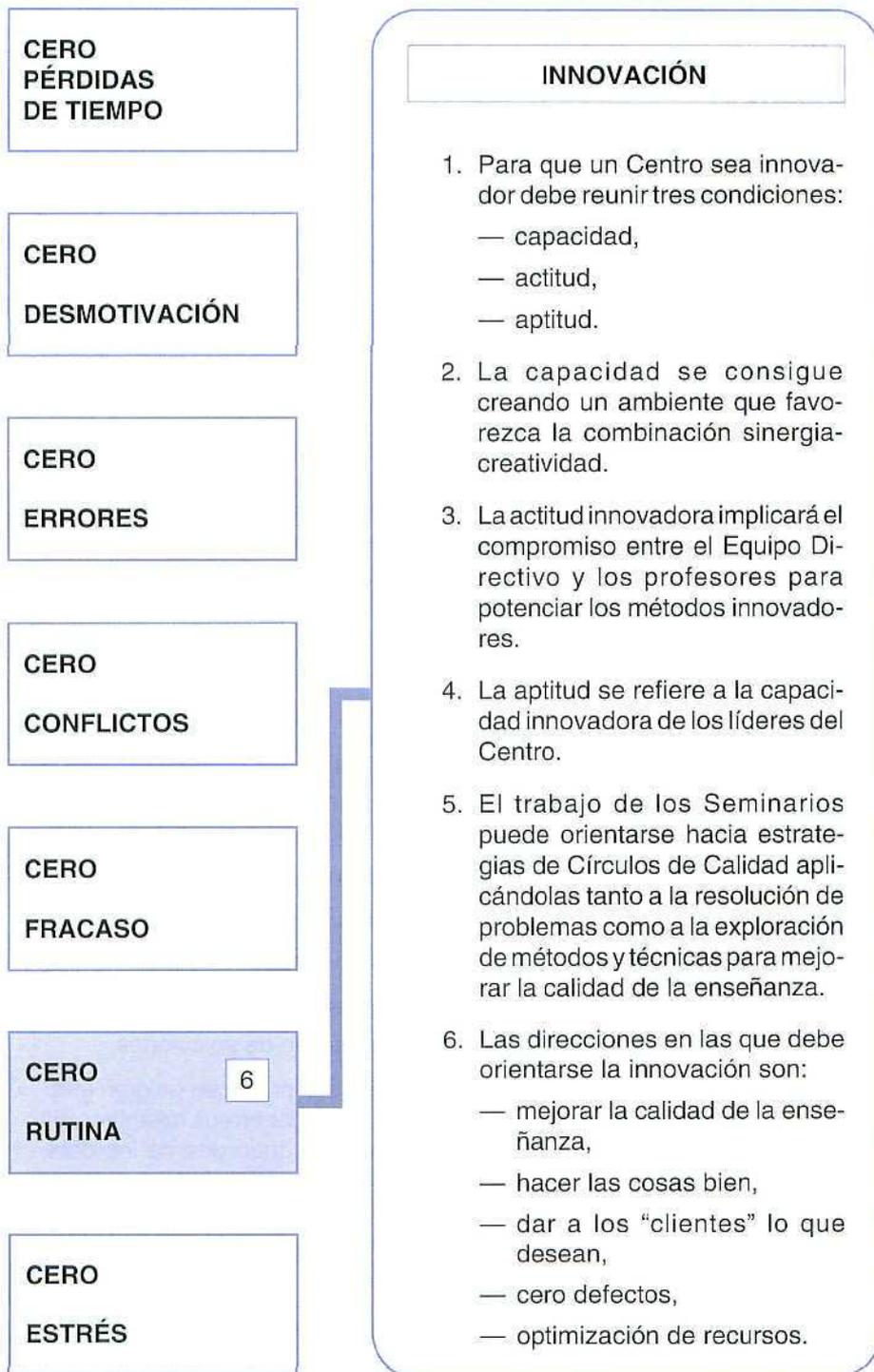
5

CERO  
RUTINA

CERO  
ESTRÉS

### CÍRCULOS DE CALIDAD (C. C.)

1. Promover un trabajo de **Círculos de Calidad** como estrategia para superar los problemas que surjan en los distintos estamentos, como niveles, ciclos, Departamentos/Seminarios.
2. Los C. C. son un grupo de profesores de la misma unidad operativa que se reúnen periódicamente para evaluar problemas y buscar las soluciones pertinentes a los mismos.
3. Para buscar soluciones parten del análisis de las causas que originan el problema detectado y, después de ponderar su grado de influencia en el mismo, realizan un trabajo de búsqueda de soluciones (solución-5).
4. Utilizan técnicas como:
  - análisis de causas,
  - histogramas,
  - *brainstorming*,
  - evaluación de soluciones.
5. Los C. C. producen un gran efecto motivador en sus miembros, ya que consiguen que se les deleguen áreas de trabajo, el éxito, la posibilidad de obtener el liderazgo y el reconocimiento a sus éxitos.



**CERO  
PÉRDIDAS  
DE TIEMPO**

**CERO  
DESMOTIVACIÓN**

**CERO  
ERRORES**

**CERO  
CONFLICTOS**

**CERO  
FRACASO**

**CERO  
RUTINA**

**CERO** 7  
**ESTRÉS**

**ESTILO + +**

1. Establece comunicaciones basadas en la confianza en uno mismo y en los demás.
2. Adopta un enfoque optimista de los problemas, ya que ve en ellos una posibilidad de mejorar la calidad.
3. Impulsa cambios graduales y constantes, implica a todos los profesores y los orienta hacia procesos de mejora.
4. Es capaz de negociar abiertamente y de erigirse en mediador de conflictos entre otras personas.
5. Aplica una estrategia de:
  - programar,
  - hacer,
  - evaluar,
  - mejorar (espiral de la excelencia).
6. Detecta “escuelas de errores” y promueve direcciones de optimización.
7. Identifica los “ladrones del tiempo” tanto internos como externos. Discrimina los casos en que debe prestar su atención a planificar los temas importantes/ no urgentes, delegando los no importantes, ya sean urgentes o no.



# 1

## Bibliografía

- ANTONS, K.: *Práctica de la dinámica de grupos*. Ed. Herder. 1978.
- BORISOFF, D.: *Gestión de conflictos*. Ed. Díaz de los Santos. 1989.
- BORNMAN, HOWELL, NICOLS y SHAPIRO: *La comunicación*. Ed. Deusto. 1979.
- CHALVIN, D.: *Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo*. Ed. Deusto. 1987.
- DALE TIMPE, A.: *Motivación del personal*. Ed. Plaza & Janés. 1989.
- DEMORY, B.: *Cómo dirigir y animar las reuniones de trabajo*. Ed. Deusto. 1985.
- DELAIRE, G.: *Motivar y mandar*. Ed. Deusto. 1987.
- DE BONO, E.: *Seis sombreros para pensar*. Granica Ediciones. 1988.
- ENGEL, P., y RIEDMANN, W.: *Casos sobre motivación y dirección del personal*. Ed. Deusto. 1987.
- FISHER, R., y BROWN, S.: *Cómo reunirse creando una relación que lleve al sí*. Ed. Deusto. 1991.
- FOURNIES, F.: *Técnicas de dirección de personal*. McGraw-Hill. 1990.
- GRANADILLA, A.; RIVERA, D., y SERRAT, A.: *Els cercles de qualitat*. Generalitat de Catalunya. 1990.
- GROVE, A.: *Las relaciones interpersonales en el trabajo*. Ed. Deusto. 1989.
- LIKERT, R.: *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Ed. Trillas. 1986.

MCCLELLAND: *La motivación de la conducta humana*. Ed. Narcea. 1989.

MASLOW, A.: *Motivación y personalidad*. Ed. Díaz de Santos. 1991.

PETERS-ROBERT WATERMAN, T.: *En busca de la excelencia*. Ed. Folio. 1989.

RIVERA, D.; SERRAT, A., y SOLER, P.: *Qué motiva els professors?* Generalitat de Catalunya. 1992.

ROSEBAUM, B.: *Cómo motivar a los empleados de hoy*. Ed. McGraw-Hill. 1983.

SIMON, P.: *Las relaciones interpersonales*. Ed. Herder. 1979.

THOMSETT, M. C.: *Las reuniones de trabajo*. Ed. Norma. 1989.

VROOM, V. H.: *El nuevo liderazgo*. Ed. Díaz de Santos. 1990.

WALTON, R.: *Conciliación de conflictos interpersonales*. Fondo Educativo Interamericano. 1973.









**Ministerio de Educación y Ciencia**

Subdirección GENERAL  
DE FORMACIÓN DEL PROFESORADO