

Profesional

Suplemento
Nº 3

Miércoles,
20 de marzo
de 2013

Liderazgo motivacional para la calidad de instituciones educativas

El autor explica que la motivación de las personas **es de carácter piramidal** y, según esta escala, existen recompensas básicas, como las de tipo fisiológico, y otras menos básicas. No obstante, la motivación es un estado interior que estimula a las personas y las induce a actuar.

Samuel Gento,
catedrático del área de
Didáctica, Organización
Escolar y
Didácticas
Especiales de
la UNED.



No parece muy correcto pensar que, puesto que los que trabajan en cualquier entidad o institución educativa reciben por ello una retribución, no precisan de otro reconocimiento por su trabajo. Muy al contrario: "La experiencia ha demostrado contundentemente que el reconocimiento en forma de motivación positiva constituye un estímulo para repetir el trabajo bien hecho y para mejorarlo en todo caso" (Senlle, A., 2992: 131).

Función principal del líder en una institución educativa es la de motivar a las personas de su grupo o equipo: es decir, implicarlas en proyectos de trabajo en los que se sientan realizadas y procurar que lleven a cabo dichos proyectos con satisfacción y calidad. Pero, para poder ejercer adecuadamente esta función, el líder precisa conocer los secretos de la motivación y las necesidades o intereses a los que ha de atender en sus colaboradores para impulsarlos a la acción.

Aunque no existe una definición única de la motivación, existe coincidencia en aceptar que responde a las características siguientes:

–Es un estado interior que estimula a las personas y las induce a actuar.

–Es el grado en que una persona desea y decide comprometerse con ciertos comportamientos específicos.

–Integra todos aquellos procesos psicológicos que causan la aparición, dirección y persistencia de actos voluntarios que están orientados a un propósito.

Cuando la motivación se produce mediante el otorgamiento de recompensas o premios que son ajenos a la propia actividad realizada, suele recibir el nombre de incentívación. Los sistemas de incentívación incluyen el establecimiento de tipos de rendimiento que serán estimados y los incentivos que se aplicarán. Las recompensas, económicas o no, pueden ser incentivos poderosos, aunque no los únicos, para el rendimiento de las personas que trabajan en una institución, empresa, programa, etc. Entre los posibles mecanismos de incentívación cabe considerar: las mejoras salariales, la asignación de nuevas responsabilidades, el otorgamiento de símbolos externos de reconocimiento (despacho, mesa, etc.), entre otros muchos.

La motivación habrá de realizarse de modo distinto para diferentes personas, teniendo en cuenta sus propias necesidades o, mejor aún, aquellas que pueden suscitar su interés (Blanchard, K., Zigarmi, P. y Zigarmi, D., 1986). Evidentemente, las personas que tienen mejor cubiertas sus necesidades inferiores son las que pueden ser motivadas por

otras de orden superior (Maslow, A., 1975).

Maslow (1975) presenta las necesidades de los individuos en forma piramidal, de modo que las inferiores se sitúan en la base y las superiores en la cúspide. Este autor señala, además, que las necesidades superiores –de des-

Las recompensas, económicas o no, son incentivos poderosos, pero no los únicos

La motivación habrá de realizarse de modo distinto para diferentes personas

Según la escala de Maslow, las necesidades fisiológicas son fundamentales

arrollo– sólo se manifiestan una vez cubiertas las inferiores –de deficiencia– (ver figura en la página siguiente).

Según esta escala de Maslow, las necesidades fisiológicas (en el nivel más bajo) son fundamentales y constituyen impulsores de conductas si no están cubiertas. Al igual que las de este primer y más elemental nivel, las de seguridad o estabilidad y las de aceptación social son todas ellas denominadas "de deficiencia": esto quiere decir que cuando se carece de lo necesario en tales tres escalones las perso-



Sección coordinada por la Fundación
Europea Sociedad y Educación

* Sociedad y Educación no se hace responsable de las ideas vertidas por los autores en los artículos publicados.

Sigue en la pág. 20

GESTIÓN Y DIRECCIÓN

PRO

Viene de la pág. 19

nas pueden sentir el impulso necesario para lograrlo. Por el contrario, una vez satisfechas tales necesidades ya no son sentidas como tales y dejan, por tanto, de ser elementos motivadores o impulsores.

Por encima de los tres escalones señalados se sitúan sucesivamente las necesidades de "estimación" y de "autorrealización", ambas denominadas "de desarrollo": ello supone que, aun cuando se encuentren satisfechas en cierto grado, pueden seguir constituyendo elementos impulsores para incrementar el grado de satisfacción. El citado autor considera que los seres humanos pueden sentir, además, otras necesidades que trascienden toda jerarquía y que él mismo define como "cognitivas" y "estéticas".

Maslow considera que,

una vez cubiertas las necesidades fisiológicas (tales como alimentación, descanso, refugio, etc.) aparece la preocupación por la seguridad o estabilidad (estar libre de peligros, accidentes, enfermedad o carencia económica); luego, las de aceptación social (aceptación por el grupo, amistad, comprensión, sentido de pertenencia al grupo, etc.); siguen las de estimación (confianza en sí mismo, prestigio, estatus, poder, etc.); en último lugar, se situarían las necesidades de autorrealización (desarrollo de la propia capacidad, creatividad, superación, competencia profesional, proyección de la propia personalidad, etc.).

Herzberg, F. (1966) realizó un estudio similar al de Maslow y llegó a conclusiones parecidas, aunque estableciendo dos categorías de necesidades:

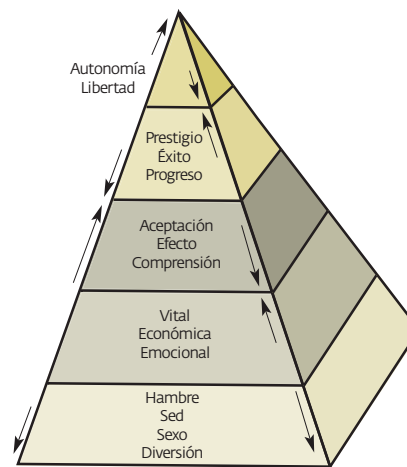
–Necesidades físicas de orden inferior (hambre, sed, seguridad, etc.)

–Necesidades de orden superior de carácter psicológico (tales como conocimiento, creatividad, eficacia o responsabilidad).

Según este autor, las necesidades de orden inferior son, por su parte, "factores de insatisfacción", puesto que su ausencia perjudica pero no producen efecto al ser satisfechas. En este sentido, Herzberg advertía a los dirigentes de las empresas u organizaciones que sus programas de motivación limitados exclusivamente a satisfacer las necesidades de orden inferior no producían satisfacción y, por tanto, los resultados eran escasos.

Las necesidades de orden superior son, por el contrario, auténticamente motivadoras y constituyen "factores de satisfacción" (puesto que su consecución impulsa al individuo hacia nuevas metas). Consiguientemente, si no se cubren las necesidades de orden superior no tiene por qué

Jerarquía de necesidades de Maslow



producirse insatisfacción; pero tampoco aparece una verdadera motivación. Es necesario, por tanto, enriquecer el trabajo con actividades interesantes y estimulantes.

De acuerdo con la teoría de Herzberg, el enriquecimiento de tareas requiere introducir los siguientes principios:

- Suprimir controles manteniendo la responsabilidad.
- Aumentar la responsabilidad del individuo por su propio trabajo.
- Dar a la persona una unidad natural de trabajo completa: módulo, área, etc.
- Proporcionar autoridad adicional al empleado en su trabajo: libertad en el trabajo.
- Proporcionar al trabajador mismo directamente informes periódicos de su actuación.
- Introducir tareas creativas y novedosas.
- Asignar tareas que permitan a las personas ser especialistas.

Liderazgo y dirección estratégica: claves para la formación de equipos directivos

Lola Velarde, responsable del Departamento de Formación de la Fundación Europea Sociedad y Educación.



El liderazgo educativo ha experimentado desarrollos muy significativos en los últimos 15 años. La relación entre un liderazgo de calidad y los resultados está bien documentada: la investigación revela que un liderazgo excelente es uno de los factores clave para lograr un alto rendimiento.

La literatura científica relaciona la calidad de la escuela, la motivación del profesorado y la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, con la capacidad de liderazgo del director y el equipo directivo. Valores como la cohe-

rencia, la responsabilidad, la participación y la transparencia dependen de una determinada concepción de la función directiva que está a su vez directamente relacionada con la orientación a los resultados de las políticas educativas.

Desde la Fundación Europea Sociedad y Educación estamos convencidos de que compartimos el empeño de la comunidad educativa de atender las exigencias formativas que implica la dirección escolar, tanto en su dimensión de acceso como en la de su desempeño. Tenemos, además, la experiencia de haber participado en proyectos internacionales, tanto con la Comisión Europea como en el ámbito de la OCDE, donde hemos tenido la oportunidad de compartir con otros países la necesidad de este tipo de programas formativos.

En respuesta a esta necesidad, hemos puesto en marcha, en colaboración con la UNED, un Máster on line en



SHUTTERSTOCK

Liderazgo y Dirección de Centros Educativos como un reto para las personas que quieren mejorar su tarea directiva y para preparar a quienes aspiren a la dirección: una ambiciosa apuesta basada en principios rectores como la excelencia y la orientación al logro escolar, la mejora personal, la dimensión personalizada del proceso de enseñanza-aprendizaje y la pertinencia social de la función que realizan.

Este programa –compuesto por un itinerario que da lugar a dos Títulos de Especialista (el primero en Liderazgo Educativo y el segundo en Dirección Estratégica de Centros), de 30 créditos cada uno, y a un Máster, título propio de la UNED, una vez completados los 68 créditos necesarios, ofrece formación especializada para profesores y miembros de los equipos directivos, poniendo particular énfasis en el papel de las nuevas tecnologías en la planificación estratégica de los centros y al

servicio del liderazgo dentro del aula.

Nuestro objetivo es promover la adquisición de una nueva sensibilidad cultural y pedagógica centrada en un enfoque personalizado del proceso educativo, en la ética de la dirección escolar y en el impacto social de una concepción de la tarea directiva basada en el servicio y la excelencia. La orientación pedagógica del liderazgo y de la dirección del centro es en este Máster un aspecto central y transversal. Convencidos de que la dirección de un centro educativo contiene elementos peculiares y específicos, el equipo humano constituido para impartir este programa trabaja las claves, criterios de análisis e instrumentos técnicos que permiten diseñar la misión, cultura y valores de un centro educativo, los componentes básicos de la dirección estratégica, las cualidades de un líder escolar y los elementos que componen un proyecto pedagógico de calidad.



Comenta tu Experiencia Directiva

□ Una comunidad de aprendizaje y de buenas prácticas para directores y profesores que aspiren a la dirección escolar.

□ Un canal de comunicación abierto a la opinión de los profesionales de la enseñanza.

<http://liderazgoydireccionescolar.blogspot.com.es/>