

## Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



El impacto de la motivación en el desempeño de las pymes educativas privadas Argentina de nivel medio de la Ciudad de Buenos Aires y el Conurbano Bonaerense

Alcain, Marcelo Fabián

## 2001

Cita APA: Alcain, M. (2001). El impacto de la motivación en el desempeño de las pymes educativas privadas Argentina de nivel medio de la Ciudad de Buenos Aires y el Conurbano Bonaerense.

Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.

Escuela de Estudios de Posgrado

Este documento forma parte de la colección de tesis de posgrado de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente. Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Éconómicas - Universidad de Buenos Aires



## UNIVERSIDAD NACIONAL DE BUENOS AIRES

Col. 1502/0192 CATALOGADO

# FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS SECRETARIA DE POSGRADO

## POSGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE LAS PYMES

## TESINA E INTEGRACIÓN

"EL IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL DESEMPEÑO DE LAS PYMES EDUCATIVAS PRIVADAS
ARGENTINAS DE NIVEL MEDIO DE LA CIUDAD DE BUENOS AIRES Y DEL CONURBANO
BONAERENSE"

Job. B.4151. U.10 A3I TesisM

MARCELO FABIAN ALCAIN LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN (U.B.A.) e-mail: marceloalcain@uol.com.ar

TUTOR: CPN ANGEL DE MENDONCA

CIUDAD DE BUENOS AIRES, JUNIO DE 2001

STEP INTEGA OF LA FACULTAD OF CIENCIAS ECONOMINAS

## INDICE

CAPÍTULO	PÁGINA
I - INTRODUCCIÓN	1
II - MARCO TEÓRICO	3
III - LA MOTIVACIÓN	7
IV - METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	31
V - DATOS ESTADÍSTICOS DE LA MUESTRA	34
VI - CONCLUSIONES	35
BIBLIOGRAFÍA	39
ANEXO I - Entrevista a Directivos de los Colegios - Cuestionario	41
ANEXO II - Encuesta para Profesores	42

## **CAPÍTULO** I

## INTRODUCCIÓN

Durante gran parte del siglo XX, la educación argentina estuvo en manos del Estado Nacional, que gestionaba las escuelas públicas con un alto nivel educativo, y en las cuales sus integrantes tenían un alto grado de motivación¹ colaborando en la instrucción de los alumnos a su cargo, con el objetivo de afianzar la identidad nacional y engrandecer las posibilidades de la sociedad². La docencia era mucho más que una profesión: era una vocación, y los docentes respondían a ella sintiéndose protagonistas de una misión trascendente³.

En ese tiempo, la educación privada participaba minoritariamente en el proceso educativo y las clases medias accedían en forma masiva a la educación pública, que le brindaba la calidad que las familias pretendían para sus hijos<sup>4</sup>.

En la segunda mitad del siglo se nota un paulatino descenso en la calidad educativa<sup>5</sup> de toda la enseñanza pública y una fuerte irrupción de las organizaciones privadas dentro del sistema educativo nacional oficial que impacta, sobre todo, en las clases medias.

En la Argentina de la década del '90 se ponen en práctica teorías neoliberales en todos los ámbitos y entonces la educación pasó de ser un servicio público a ser un producto de consumo en el mercado. Así, la competencia propia de las instituciones privadas dejó de ser exclusiva de ese sector para trasladarse también a la escuela pública, que fue decayendo en su nivel y compitiendo con la escuela privada<sup>6</sup>. Las clases medias se volcaron a la educación privada en la medida de sus posibilidades como un modo de asegurar una buena educación para sus hijos en los tres niveles (primario - secundario - universitario / terciario),

1

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Puiggrós, A.: <u>Qué Pasó en la Educación Argentina desde la Conquista hasta el Menemismo</u>, Ed. Kapelusz, 1998, págs. 71-74.

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Grassi, E., Hintze, S., Neufeld, M.: <u>Políticas Sociales - Crisis y Ajustes Estructurales</u>, Ed. Espacio, 1996, págs. 13-20.

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> ibíd.1, págs.71-74.

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Márquez, A.: <u>La Quiebra del Sistema Educativo Argentino</u>, Ed. Libros del Quirquincho, 1993, págs. 64-67.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> ibíd., 4, pág. 75.

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Coraggio, J. y Torres, R.: <u>Educación según el Banco Mundial - Un análisis de sus propuestas y métodos</u>, Miño y Dávila Editores, 1995, págs. 29-33.

De esos tres niveles, considero que el "secundario" (denominado "medio" en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y "polimodal" en el resto de país, donde se aplica la Ley Federal de Educación) es muy importante porque forma a nuestros jóvenes para el mundo del trabajo y los habilita para estudios superiores. Por tal motivo, el trabajo que desarrollaré a continuación se focaliza en el análisis de la motivación de los docentes de las PyMes Educativas Medias Privadas de la Ciudad de Buenos Aires y del Conurbano Bonaerense.

En primer lugar recurriré a la información que aparece en la bibliografía de las distintas ciencias que tratan la motivación en el trabajo, como la antropología, la sociología y la administración.

#### A continuación intentaré determinar:

- los principales conceptos que rigen en materia de "motivación" dentro de los alcances de las ciencias que la estudian;
- cómo influyen los diferentes aspectos del trabajo en la motivación de los profesores integrantes de las PyMes Educativas Medias Privadas de la Ciudad de Buenos Aires y del Conurbano Bonaerense;
- si las teorías existentes acerca de la motivación se verifican o no en los docentes en la actualidad;
- si los profesores de las PyMes Educativas Medias Privadas de la Ciudad de Buenos Aires y del Conurbano Bonaerense -quienes deben educar y motivar al alumnado a aprender- se encuentran adecuadamente motivados tanto por su propia función como por sus superiores para llevar a cabo su rol apropiadamente;
- si existe correlación (o no) entre la motivación de los integrantes de estas PyMes y el éxito de las mismas, entendiendo por esto último el logro de los objetivos que deben alcanzar.

Para alcanzar estos objetivos, llevaré a cabo las siguientes actividades:

- Una revisión del material existente sobre el tema, del cual haré un análisis y selección en función del objetivo de la investigación (documentos, trabajos, bibliografía, artículos especializados), para poder establecer el "estado del arte" en que se encuentra.
- Investigación sobre casos reales que permitan determinar un resultado sobre el tema escogido. La misma se efectuará a través de encuestas y entrevistas a personajes clave para poder llegar a una conclusión con sustento.

## **CAPÍTULO II**

## MARCO TEÓRICO

Para llevar a cabo este trabajo me abocaré a analizar a la motivación como un proceso dentro las ciencias que la estudian y también a la motivación de los profesores que integran este tipo de organizaciones tan particulares como lo son las PyMes Educativas Privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Conurbano Bonaerense.

Previo a dedicarme de lleno al tema elegido, haré una breve consideración ubicando a las PyMes educativas dentro de uno de los modelos actuales de la administración, que es el Henry Mintzberg, que clasifica a esta tipología en el mundo de las estructuras organizativas como "Burocracia Profesional", cuyas características principales expondré más adelante dentro de este apartado.

La unidad de análisis será la motivación de los docentes de las PyMes Educativas Medias Privadas de la Ciudad de Buenos Aires y del Conurbano Bonaerense, entendiendo como motivación "lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía"<sup>8</sup>.

Tener en claro en qué estado se encuentra este aspecto tan importante en la vida de los docentes cualquier persona y saber cómo funciona en la actualidad en el ambiente laboral, lo considero importante para poder resolver el trabajo que encaro.

En esta investigación intentaré determinar si la aceptación y la identificación de los profesores con los objetivos de las PyMes educativas son importantes para la motivación, entendiendo por "aceptación" a estar (o no) de acuerdo con el o los objetivos de la organización y a "identificación" a la acción de tener las mismas ideas que el colegio<sup>9</sup>.

A partir de estos conceptos, testearé cuál es la relación con el compromiso que los profesores asumen con relación al ideario del Colegio y a la elección de su actividad social o rol dentro de la comunidad.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Mintzberg, H.: <u>Diseño de Organizaciones Eficientes</u>, Ed. El Ateneo, 1996, págs. 133-137.

<sup>&</sup>lt;sup>8</sup> Karlof, B.: Estrategia Empresarial, Ed. Granica, Barcelona, 1991, pág. 144.

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Diccionario Larrouse Ilustrado, 1996.

También aludiré a la capacitación, y al respecto estaré haciendo referencia a la instrucción específica o a las ofertas y / o posibilidades de capacitación (internas y externas) que reciben los profesores de los colegios, las puedan aprovechar o no. La capacitación tiene directa relación con la posibilidad de crecimiento profesional de los profesores de las escuelas medias privadas en el actual contexto educativo, entendiendo como crecimiento profesional a las potenciales oportunidades de ascenso en la escala jerárquica que se les presentan a los docentes.

Asimismo, y como un concepto directamente vinculado con lo económico, en la investigación intentaré determinar la dedicación de los docentes, entendiendo como tal no únicamente las horas-cátedra que tiene asignadas, sino también en la cantidad de colegios en los cuales prestan servicio.

El último de los aspectos a analizar será la participación de los docentes en la "toma de decisiones", entendiendo que por tomar decisiones me estaré refiriendo a la acción de tomar una resolución.

## CONCEPCIÓN DE LA PYME A LOS FINES DE ESTE TRABAJO

Cuando me refiera a las "PyMes" dentro en este trabajo, estaré refiriéndome a aquellas organizaciones que, de acuerdo con el modelo de Henry Mintzberg, responden a las siguientes características que son la que el mencionado autor identifica en su tratado como propias de la configuración de "Burocracia Profesional":

#### • Es democrática y brinda autonomía a sus integrantes

La Burocracia Profesional responde a dos de las necesidades más importantes de hombres y mujeres contemporáneos:

- es <u>democrática</u>, es decir que difunde su poder directamente a sus trabajadores profesionales;
- les suministra extensa autonomía, librándolos hasta de la necesidad de coordinar estrechamente con sus pares, y de todas las presiones y política que eso implica. Esta autonomía permite a los profesionales perfeccionar sus destrezas.

Como resultado de esto, los integrantes de las Burocracias Profesionales aparecen como individuos responsables y muy motivados, dedicados a su trabajo y a las personas a las cuales les brinda su servicio.

La Burocracia Profesional quita barreras entre el profesional y el "cliente", permitiendo que se desarrolle una relación personal y los sistemas técnico y social pueden funcionar en completa armonía.

#### • Su trabajo operativo es estable y complejo

Su trabajo operativo es estable, y conduce a comportamientos "predeterminados o predictibles, en efecto, estandarizados". Pero el trabajo también es complejo, por lo cual debe ser controlado por los profesionales que lo efectúan.

De esta forma, las organizaciones que responden a la configuración de Burocracia Profesional recurren al mecanismo coordinador de la estandarización de las destrezas y conocimientos de los integrantes, que permite estandarización y especialización al mismo tiempo.

Esta configuración estructural es propia en los sistemas escolares, dado que todos los integrantes confían en las destrezas y en el conocimiento de sus profesionales operativos para funcionar: todos producen productos o servicios estándar.

#### El trabajo del núcleo operativo

La Burocracia Profesional confía para la coordinación las actividades en la estandarización de las destrezas y conocimientos, como así también en la capacitación y la enseñanza. Contrata especialistas debidamente capacitados y enseñados – profesionales – para el núcleo operativo, y luego les da considerable control sobre su propio trabajo.

Ejercer "control sobre su propio trabajo" significa que el profesional trabaja relativamente independiente de sus colegas, pero estrechamente con las personas a las que atiende.

La mayor parte de la coordinación necesaria entre los profesionales operativos es entonces manejada por la estandarización de destrezas y conocimiento.

La capacitación y el adoctrinamiento son un asunto complicado en la Burocracia Profesional. La capacitación inicial tiene lugar típicamente durante un período de años en una universidad o institución especial. Aquí las destrezas y el conocimiento de la profesión son programados formalmente dentro del futuro profesional.

#### La naturaleza burocrática de la estructura

Las normas de la Burocracia Profesional se originan generalmente fuera de su propia estructura, en las asociaciones auto-gobernadas a las que se unen sus operadores con sus colegas de otras Burocracias Profesionales.

#### Condiciones de la Burocracia Profesional

Las organizaciones que se encuadran dentro de esta configuración se concentran no en innovar en la solución de nuevos problemas, sino en aplicar programas estándar a problemas bien definidos.

Es muy común en el tipo de organizaciones que estoy analizando que se verifique la presencia de una estructura híbrida denominada por Mintzberg como "Burocracia Profesional Simple", que se presenta cuando los profesionales altamente capacitados que practican destrezas estándar son dirigidos por un líder fuerte, a veces autocrático, como en la Estructura Simple. En estos casos se la describe como la "dictadura del director". De cualquier forma, no se puede negar su necesidad de liderazgo fuerte.

## **CAPÍTULO III**

## LA MOTIVACIÓN

Si bien el concepto de motivación estuvo siempre presente en los seres humanos, se comenzó a tratar seriamente y de manera integral a partir del surgimiento de las ciencias "blandas" como la sociología y la psicología; su introducción en la Administración como un aspecto central y determinante en el comportamiento de los seres humanos en el trabajo, fue a través del modelo de "Relaciones Humanas" 10.

A partir de allí muchos autores se dedicaron a elaborar teorías acerca de la motivación y su influencia en el comportamiento de las personas; en esta parte del trabajo me referiré a ellos porque muchos de sus conceptos fueron retomados, aplicados y reformulados de acuerdo a las condiciones que se dieron en otros momentos de la historia del estudio de las personas y de las organizaciones.

Todas las teorías que tratan acerca de la motivación investigan y analizan varios factores que actúan sobre ella y les atribuyen mayor o menor importancia en función de lo que surge de las investigaciones y de las encuestas que efectúan.

Las más conocidas son las de Abraham Maslow, Frederic Herzberg y Douglas Mc. Gregor y las desarrollaré a continuación.

<sup>&</sup>lt;sup>10</sup> Chiavenato, I., <u>Introducción a la Teoría General de la Administración</u> – 3ª. ed. - Ed. Mc Graw-Hill. 1993.

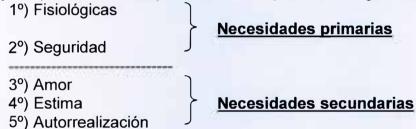
## III.1. LA MOTIVACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

## III.1.1. LA JERARQUÍA DE NECESIDADES HUMANAS DE ABRAHAM MASLOW

Abraham Maslow concibió la "jerarquía de necesidades humanas", en la cual se establece una escala de necesidades que van desde las básicas y elementales del ser humano hasta las más sofisticadas.

A los fines de este trabajo, entenderemos por "necesidades" a las fuerzas conscientes o inconscientes que llevan al individuo a un determinado comportamiento.

La jerarquía establecida por Maslow comprende las siguientes necesidades<sup>11</sup>:



las que, concebidas como una "pirámide", se verían de esta manera:



<sup>&</sup>lt;sup>11</sup> ibíd. 10.

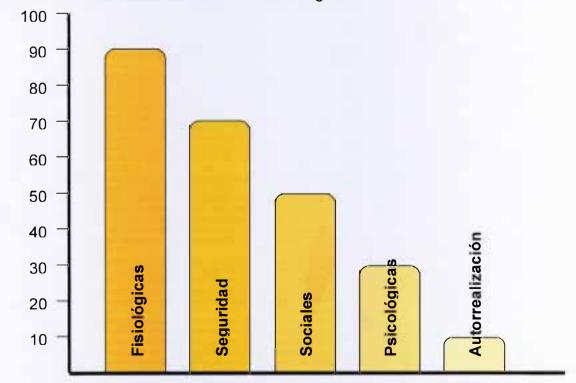
Las necesidades fisiológicas son consideradas básicas en este modelo y son las que las personas buscan satisfacer en una primera instancia porque las necesitan para subsistir, como por ejemplo la alimentación, la vestimenta, etc.

Una vez alcanzadas las necesidades fisiológicas, el ser humano apunta a alcanzar las siguientes en la prelación establecida, es decir: luego de las de seguridad, las de amor y luego de éstas, las de estima. Cuando las personas alcanzan un razonable grado de satisfacción de todas éstas, apuntan a alcanzar su realización personal a través de su trabajo o cualquier otra actividad que coadyuven a alcanzarla.

Los distintos tipos de necesidades categorizadas como lo establece Maslow, se pueden graficar de la siguiente manera:



Maslow también efectuó estudios para medir el grado en que una persona "media" satisface sus necesidades. El resultado fue el siguiente:



La "escala de necesidades" de Maslow trajo discusiones acerca de si era o no válida para interpretar el comportamiento, como así también sobre si la escala es la más apropiada.

El primer cuestionamiento parece haber sido dilucidado a través de investigaciones, como la realizada por Lyman Porter en Estados Unidos, que corroboran la existencia de una jerarquía de necesidades en el ser humano que trabaja. El segundo seguirá siendo, fuente permanente de controversia<sup>12</sup>.

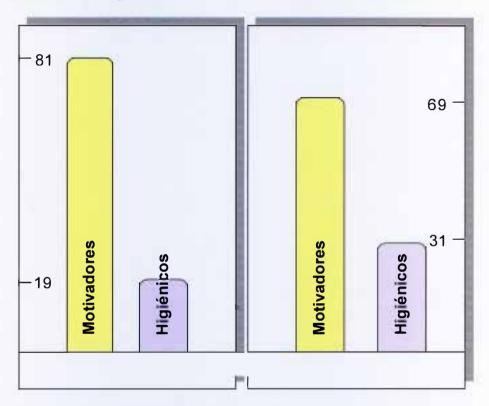
A pesar de todo, esta teoría ofrece un esquema orientador y útil para conocer el comportamiento de las personas.

<sup>&</sup>lt;sup>12</sup> Solana, R., <u>Administración de Organizaciones en el umbral del Tercer Milenio</u> – Ed. Interoceánicas, 1994. pág.103.

#### III.1.2.LOS FACTORES HIGIÉNICOS Y MOTIVADORES DE FREDERICK HERZBERG

Frederick Herzberg hizo un aporte importante acerca de la motivación en el trabajo y su correlación con el comportamiento organizacional. Como resultado de sus investigaciones, estableció dos tipos de factores: los *higiénicos* y los *motivadores*.

Herzberg realizó 12 investigaciones interrogando a casi 1700 personas acerca de las circunstancias extremadamente satisfactorias o insatisfactorias de su vida laboral. El resultado obtenido fue el siguiente <sup>13</sup>:



Factores que contribuyen a la satisfacción-insatisfacción en el trabajo

Un 81% de los casos satisfactorios estaban asociados a factores motivadores y sólo un 19% a factores higiénicos. En cambio, los casos insatisfactorios se vinculaban en un 31% a factores motivadores y en un 69% a factores higiénicos. La propuesta emergente fue que, para lograr motivación, hay que centrarse en el enriquecimiento del cargo, el crecimiento del nivel de autonomía, la posibilidad de que el trabajador pueda completar una tarea o elaborar un producto con el que logre identificarse, etc.: estos son los medios aptos para conseguir la motivación en el trabajo.

Torres López, I.: <u>Psicología Comercial</u>: <u>Profesionalidad</u>, <u>Motivación y Aprendizaje</u>, en Escuela de Marketing y Publicidad, F & G Editores S.A. – 1991

## √ Factores higiénicos<sup>14</sup>

Son aquellos que no producen satisfacción en el trabajo y su inexistencia o insuficiencia puede crear insatisfacción: su presencia sirve para evitar la insatisfacción.

Consecuentemente, su rango va desde la insatisfacción (extremo negativo) a la no insatisfacción (posición neutra)

Herzberg considera dentro de esta categoría a la remuneración, a las políticas de la empresa, a las condiciones en que se trabaja, etc.

#### ✓ Factores motivadores

Son los que producen real satisfacción. Su rango va desde la no satisfacción (posición neutra) a la satisfacción (extremo positivo).

Dentro de esta categoría se ubican la posibilidad de desarrollo, la autorrealización, el reconocimiento, etc.



12

<sup>&</sup>lt;sup>14</sup> ibíd. 10, págs. 413-414.

#### III.1.3. LAS TEORÍAS X e Y DE DOUGLAS Mc GREGOR

Por su parte, Douglas Mc Gregor formuló dos teorías para sintetizar la antinomia y comparar las distintas corrientes del pensamiento acerca de cuál es la actitud que asumen los empleados de una empresa.

Para ello elaboró una teoría basada en un estilo pragmático y mecanicista de administración que considera al trabajador como una parte más de una maquinaria (Teoría X) y otra basada en un estilo moderno con respecto al comportamiento humano, que considera a los individuos como personas con raciocinio, conocimientos, y sentimientos (Teoría Y).

La Teoría X sostiene que los empleados son perezosos y que tienen que ser dirigidos. por un jefe autoritario.

La Teoría Y, por el contrario considera que los empleados son creativos, dedicados y que es posible confiarles responsabilidades y deberían ser dirigidos por un jefe democrático, y está basada en las modernas concepciones del comportamiento humano.

Según Chiavenato<sup>15</sup>, las hipótesis de cada una de ellas, son las siguientes:

#### ✓ Teoría X:

- El hombre es indolente y perezoso por naturaleza: evita el trabajo o rinde el mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Le falta ambición: no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro de esa dependencia.
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general, a los objetivos de la organización.
- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz del autocontrol y la autodisciplina: necesita ser dirigido y controlado por la administración.

Por lo expuesto, esta teoría recrea un estilo de administración duro, rígido y autocrático dentro del cual las personas trabajan dentro de ciertos esquemas y estándares previamente planeados y organizados, teniendo en cuenta exclusivamente los objetivos de la organización. Las personas son consideradas como meros recursos o medios de producción. Se fundamenta en la manipulación de la iniciativa individual, el aprisionamiento de la creatividad del individuo, la reducción de la actividad profesional a través del método preestablecido y de la rutina de trabajo.

<sup>&</sup>lt;sup>15</sup> ibíd. 10, págs. 417-418.

#### ✓ Teoría Y:

- El hombre promedio no muestra desagrado inherente hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando es voluntariamente desempeñado) o una fuente de castigo (cuando es evitado siempre que sea posible por las personas). La aplicación del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas no son, por su naturaleza intrínseca, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa: asumen esta actitud como resultado de su experiencia profesional negativa en otras empresas.
- Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuados y capacidad para asumir responsabilidades. El deseo de ejercitar la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos que le son confiados por la empresa. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo para alcanzar los objetivos empresariales.
- El hombre promedio aprende bajo ciertas condiciones no solamente a aceptar, sino también a buscar responsabilidad. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal son generalmente consecuencias de la experiencia insatisfactoria de cada uno y no una característica humana inherente a todas las personas. Ese comportamiento no es causa; es efecto de alguna experiencia negativa en alguna empresa.
- La capacidad de alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales está ampliamente –y no escasamente– distribuida entre las personas. Bajo ciertas condiciones de la vida moderna, las potencialidades intelectuales del hombre son parcialmente utilizadas.

Esta teoría demuestra una manera de administrar muy abierta, dinámica y democrática y para ella, cuando se administra se crean nuevas potencialidades y se impulsa el crecimiento individual.

Para concluir, y podemos decir que mientras la teoría Y impulsa un estilo participativo y fundamentado en los valores humanos y sociales y privilegia la iniciativa de las personas, la teoría X impone controles externos a los seres humanos en el trabajo.

## III.2. EL PROCESO DE MOTIVACIÓN EN LOS INDIVIDUOS

Las teorías anteriormente presentadas dan lugar a un análisis más profundo de motivación en los individuos y en los grupos.

Podemos decir que en este proceso intervienen 3 componentes: 16

- 1) la necesidad del individuo,
- 2) el impulso que la persona desarrolla para satisfacer su necesidad y
- 3) la meta que satisface la necesidad del individuo.

Es tan importante la motivación dentro del proceso de desarrollo del componente humano en las organizaciones, que la motivación se ha agregado a la "Columna Vertebral de la Administración del Factor Humano" establecida por el Dr. Profesor Eduardo Groba <sup>17</sup>

La incorporación de la motivación tiene que ver con la utilización que se hace de ella para gestar el desarrollo del personal de todo tipo de organizaciones, tanto de las pequeñas, medianas o grandes, como de las que tienen o no fin de lucro.

#### **NECESIDADES E INCENTIVOS**

Para retomar los conceptos enunciados acerca de los componentes del proceso de motivación es dable destacar que cuando me refiero a la motivación estoy hablando de un concepto que involucra la conducta del hombre.

Una situación de motivación tiene 2 aspectos: uno subjetivo y otro objetivo: el <u>subjetivo</u> es la <u>necesidad</u>, impulso o deseo de la persona y el <u>objetivo</u> está fuera de ella y se trata de un incentivo o fin.

Cuando la naturaleza de la necesidad y el incentivo es tal que la obtención del incentivo satisface la necesidad, consideraremos la situación como motivada. La mayor parte de la conducta de un hombre está guiada por incentivos anticipados, llamado motivos.

<sup>&</sup>lt;sup>16</sup> Mayer, N., <u>Psychology in Industrial Organizations</u>, Boston, Houghton Mifflin Co, 1973.

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> En la Sesión de debate de las 3eras. Jornadas Nacionales de Docentes de Recursos Humanos (Setiembre 1995) se aceptó, a pedido del Lic. Carlos Rábago (Vicedecano de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Centro) esta inclusión según la ponencia desarrollada por el Dr. Profesor Eduardo Groba en dichas Jornadas

La fuerza de las necesidades y de los incentivos varía dinámicamente, momento a momento y de persona a persona.

Si el incentivo deseado no se alcanza, se experimenta fracaso (frustación).

#### Las necesidades

Los aspectos subjetivos de una situación de motivación son las necesidades, entre las cuales se distinguen las <u>innatas</u> y las <u>adquiridas</u>.

#### **Necesidades innatas**

Las necesidades <u>innatas</u> son aquellas que son propias de la naturaleza del organismo; Son también llamadas vitales; están relacionadas con la supervivencia de las personas. Son instintivas y están situadas en el nivel más bajo: son también comunes a los animales: el hambre, por ejemplo, es una necesidad tanto de los animales como de los seres humanos. Estas necesidades, también conocidas como <u>fisiológicas</u>, exigen satisfacciones periódicas y cíclicas

Las principales necesidades fisiológicas son las de alimentación, sueño, actividad física, satisfacción sexual, abrigo y protección y de seguridad física contra los peligros. Este tipo de necesidades pueden ser satisfechas por anticipado, sin actuar sobre el comportamiento humano. No obstante, si por cualquier eventualidad una persona dejara de satisfacerlas, pasan a actuar con una intensidad extremadamente fuerte

#### Necesidades adquiridas

Las necesidades <u>adquiridas</u> dependen de la experiencia: si mis hijos estudian en un colegio en cuyo gabinete de computación hay una línea de Internet, adquirirán seguramente la necesidad de utilizarla y harán lo posible para satisfacerla, hasta el punto de tener que conectarme a algún proveedor de Internet que me brinde el servicio.

Son tan reales e intensas como las naturales o innatas, su única diferencia es la forma de obtenerlas: mientras que las innatas se reconocen a través del cuerpo, las adquiridas que lo hacen a través de la experiencia y se atribuyen a cambios en el sistema nervioso (específicamente, en la función del cerebro).

## Se clasifican en necesidades psicológicas y de autorrealización

Las <u>psicológicas</u> son necesidades exclusivas del hombre. Pocas veces son satisfechas plenamente, dado que el hombre busca indefinidamente mayores satisfacciones de esas necesidades que se van desarrollando y sofisticando gradualmente.

#### Comprenden las siguientes necesidades

- <u>de seguridad íntima</u> (es la búsqueda incesante de ajuste y tranquilidad para que el individuo se sienta seguro).

- de participación (necesidad de ser parte, de tener contacto humano, de participar conjuntamente con otras personas en alguna cosa o iniciativa)
- de autoconfianza (es la manera en que cada persona se ve y se evalúa; está relacionada con el autorrespeto y la consideración que cada individuo tiene para consigo mismo).
- <u>de afecto:</u> necesidad de recibir y dar cariño y amor.

La necesidad de <u>autorrealización</u> es producto de la educación y de la cultura, y también rara vez son satisfechas en su totalidad, pues el hombre va buscado gradualmente mayores satisfacciones y estableciendo metas crecientemente sofisticadas. Sintetiza a las restantes. Es el impulso que cada persona posee para realizar su propio potencial.

Luego de desarrollar los distintos tipo de necesidades existentes, podemos concluir este apartado diciendo que el ser humano, a medida que va creciendo y madurando va sobrepasando los estadios mas bajos y desarrollando necesidades de niveles gradualmente más elevados. Las diferencias individuales influyen poderosamente en cuanto a la duración, intensidad y posible fijación en cada uno de esos niveles.

Los tres niveles se corresponden con las necesidades <u>fisiológicas</u>, <u>psicológicas</u> y de <u>autorrealización</u>, ubicándose las <u>fisiológicas</u> en la base y las de <u>autorrealización</u> en la cima de una imaginaria "pirámide motivacional".

#### Los incentivos

Son los aspectos objetivos de una situación de motivación. Se clasifican en reales y sustitutivos, y en positivos y negativos

#### Incentivos reales

Son aquellos que determinen principalmente la conducta considerada y es aquél hacia el cual se dirige la conducta.

Para alcanzar una buena motivación, es necesario contar con los incentivos que tienden a satisfacer las necesidades de los individuos. En el caso de las necesidades adquiridas, por ejemplo, las mismas se satisfacen cuando se alcanzan los objetivos. Sin embargo, es difícil determinar con frecuencia si el incentivo finalmente satisfizo la necesidad que se presentaba, o si apaciguó otro tipo de necesidad. Además, una sola necesidad puede tener una serie de incentivos que la satisfagan.

#### Incentivos sustitutivos

Cuando no se pueden alcanzar los incentivos reales, una persona aceptará a menudo incentivos sustitutivos. Estos incentivos evitan la frustración, crean oportunidades para el establecimiento de condiciones de motivación y extiende la satisfacción de las necesidades a un número mayor de personas. En cada caso, el incentivo sustitutivo debe tener cierta correlación con el real, y su efectividad depende de sus propiedades para satisfacer la necesidad.

#### Incentivos positivos y negativos

En la medida en que los incentivos satisfacen las necesidades, tienen una influencia "positiva" o atrayente y producen placer.

Los incentivos negativos son aquellos que no satisfacen necesidades.

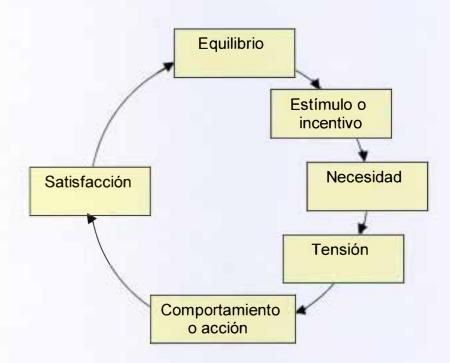
De esta manera se puede comprobar que hay 2 formas a través de las cuales se puede influir sobre la conducta: una asociada con los incentivos positivos (que se refieren a los "premios"), y otra, con los incentivos negativos ("castigos").

Ambas formas son utilizables en las organizaciones: los hombres realizan una tarea para obtener premios o evitar castigos. Sin embargo, los dos métodos no tienen el mismo efecto psicológico.

## El ciclo motivacional<sup>18</sup>

A partir de lo expresado en este apartado se comprueba que todo comportamiento humano es motivado y que la motivación es, en sentido psicológico, la tensión persistente que lleva al individuo a alguna forma de comportamiento observando la satisfacción de una o más necesidades.

De allí el concepto de ciclo motivacional, que puede explicarse así: el organismo humano permanece en estado de equilibrio psicológico hasta que un estímulo rompe o crea una necesidad. Esta necesidad provoca un estado de tensión en sustitución al anterior estado de equilibrio. La tensión conduce a un comportamiento o acción capaz de alcanzar alguna forma de satisfacción de aquella necesidad. Si se satisface esa necesidad, se vuelve al estado de equilibrio inicial hasta que otro estímulo aparezca.



<sup>&</sup>lt;sup>18</sup> Ibid.. 10, págs. 133-134.

# III.3. LA MOTIVACIÓN TOTAL: OTRA CONCEPCIÓN DE LA MOTIVACIÓN

De todos los trabajos consultados, considero relevante la concepción de motivación que el Profesor de la Universidad de Navarra, Dr. Juan Antonio López<sup>19</sup>

El Dr. López menciona 3 tipos de motivación: intrínseca, extrínseca y trascendente, especificando sobre las razones por las cuales un sujeto puede elegir una acción el lugar de otra. A continuación desarrollaré el concepto de cada una de ellas

#### Motivación extrínseca

El sujeto actúa de acuerdo a las consecuencias o resultados que espera alcanzar como consecuencia de la acción llevada a cabo, por parte del ambiente. Ej.: felicitación por un proyecto cumplimentado exitosamente.

#### Motivación intrínseca

El sujeto se mueve por lo que a él mismo le ocurre al llevar a cabo una acción, prescindiendo de cómo pudiera reaccionar el entorno. Ej.: el agrado por haber concluído una poesía que manifiesta el sentimiento del autor.

#### Motivación trascendente

El sujeto se mueve por las consecuencias o resultados que espera que se produzcan en otras personas; es decir, se mueve por lo que los otros puedan recibir a consecuencia de la acción.

Estos 3 tipos de motivación no sólo se contraponen a la hora de seleccionar una acción sino que, por el contrario, constituyen los 3 componentes de la motivación total, que determina el grado de atracción de un sujeto hacia una acción determinada.

La motivación "total" es el resultado del agregado de los 3 tipos de motivaciones definidas por los cuales la persona elige o puede elegir la acción.

Formalmente, diríamos que la acción de un sujeto tiene 3 consecuencias que pueden afectarlo:

- La reacción del entorno respecto al sujeto (motivación extrínseca)
- Las consecuencias derivadas de la propia ejecución de la acción para el sujeto agente (motivación intrínseca)
- Las consecuencias para el entorno o ambiente (motivación trascendente).

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Ponencia del Dr. Juan Antonio López en el Congreso de Administración de Empresas efectuado en Madrid en 1975.

En tanto, en cuanto el sujeto puede teóricamente buscar resultados en los 3 niveles diremos que se mueve, indistintamente por:

- motivos extrínsecos a la acción
- motivos intrínsecos a la acción
- motivos trascendentes a la acción.

Por lo expuesto se puede afirmar que motivaciones totales de intensidad idéntica pueden ser cualitativamente muy distintas, según la diferente composición de motivos que integran la motivación total. Es la cualidad de la motivación de una persona la que determina cómo se comportará en el futuro -en las decisiones sucesivas- la motivación total.

#### Fundamentos de la distinción de los componentes de la motivación

Cuando se considera a una persona o agente en relación con un ambiente que es distinto a la propia persona, la acción busca satisfacer tanto la necesidad de la persona como la del entorno. Por ello se distingue motivación trascendente -aquella que empuja a la acción más adecuada para satisfacer una necesidad del entorno- y motivación inmanente -aquella fuerza que mueve la acción del agente para alcanzar la satisfacción de la propia necesidad-.

A su vez, la motivación inmanente puede presentar dos modalidades según que aquello que ha de satisfacer la necesidad del agente haya de ser alcanzado a través de la reacción del entorno a la propia acción -motivación extrínseca-, o bien, la necesidad sea satisfecha por la pura ejecución de la acción, con independencia de la reacción del entorno -motivación intrínseca-

#### La importancia de la motivación trascendente

La diferencia más profunda entre el hombre y los sistemas biológicos, es la capacidad de moverse por un motivo que trasciende las necesidades de él mismo. Esta capacidad de abrirse al otro es de tal riqueza que implica, necesariamente, la existencia de otros importantes atributos en el hombre, como por ejemplo, la libertad, sin la cual tal apertura sería imposible.

Esta capacidad permite al hombre alcanzar ese supremo modo de actividad que se denomina amor, la cual significa que con el amor la persona dona parte o todo de sí mismo.

Que el hombre se realiza a sí mismo a través de esta donación hecha libremente es un teorema que la ciencia ética descubrió apenas fue capaz de sistematizar su investigación.

Es evidente que estas afirmaciones implican necesariamente la inclusión de la motivación (que hemos llamado) trascendente en cualquier modelo antropológico que quiera analizar al hombre y a la sociedad humana.

Solamente incorporando este tipo de motivación trascendente es como se puede analizar cabalmente el dinamismo de un sistema tan complejo como el hombre.

## III.4. LA MOTIVACIÓN APLICADA EN EL CAMPO DOCENTE

En este apartado intentaré comentar cómo los distintos aspectos motivadores y no motivadores abordados en el punto anterior a partir de las ciencias que lo investigan, se bajan a la realidad de la docencia. La aplicación en las escuelas medias privadas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y del Conurbano Bonaerense es lo que le da entidad al presente apartado.

Básicamente me referiré los siguiente factores:

- a) Dimensiones y actividades de los docentes
- b) La motivación en la organización docente y en la gestión
- c) La motivación en las políticas profesores directivos
- d) Aspectos que determinan la motivación de los profesores

## A) <u>DIMENSIONES Y ACTIVIDADES DE LOS DOCENTES<sup>20</sup></u>

Gimeno y Pérez (1986) utilizaron un sistema de análisis de las actividades de los profesores sobre 46 categorías muy diversas que agrupan en las 7 dimensiones que a continuación enumeraré:

- 1. Actividades de enseñanza.
  - Preparación previa al desarrollo de la enseñanza
  - Enseñanza a los alumnos
  - Actividades orientadoras del trabajo de los alumnos
  - Actividades extraescolares
  - Actividades de evaluación
- 2. Actividades de supervisión y vigilancia.
- 3. Atención personal y tutorial del alumno.
- 4. Actividades de coordinación y gestión del centro.
- 5. Tareas mecánicas.
- 6. Actividades de actualización.
- 7. Actividades culturales personales.

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Martínez Bonafé, J.: <u>Trabajar en la Escuela</u>: <u>Profesorado y Reformas en el umbral del Siglo XXI</u>, Ed. Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación de la Universidad de Buenos Aires, 1998, págs. 108-110.

Por otra parte, las funciones propias del profesorado se pueden agrupar en 5 grandes bloques:

- 1. Tareas directamente vinculadas con el proceso educativo del alumnado:
  - a) Planificación de la enseñanza y organización de los recursos.
  - b) Atención al alumnado en el aula (docencia directa.
  - c) Atención al alumnado fuera del aula (atención personalizada, seminarios, talleres, etc.)
  - d) Evaluación de la enseñanza y el aprendizaje.
  - e) Otras tareas pedagógicas no específicas del área o especialidad curricular: tutoría, orientación dinamización cultural, juegos y descansos, etc.
- 2. Tareas de formación y desarrollo profesional:
  - a) Coordinación del trabajo en el propio centro: de área, de nivel, de centro.
  - b) Coordinación y formación fuera del centro: seminarios Inter-centros, grupos de renovación, actualización docente, actualización científico-cultural, intercambio de experiencias prácticas, etc.
- 3. Tareas de relación con el entorno escolar:
  - a) Atención al entorno familiar del alumnado.
  - b) Conocimiento del entorno socio-cultural de la escuela.
- 4. Investigación curricular:
  - a) Diseño, elaboración o adaptación de materiales curriculares.
  - b) Experimentación de innovaciones.
  - c) Evaluación como análisis crítico del proceso educativo.
  - d) Elaboración y comunicación de estudios, experiencias y propuestas de acción en los diferentes niveles de concreción curricular.
- 5. Tareas de participación y gestión:
  - a) Coordinación de funciones y tareas organizativas del Centro.
  - b) Participación en órganos colegiados, Consejos Escolares, etc.
  - c) Relaciones con las Administraciones.

Cada uno de estos apartados abarca una más amplia y exhaustiva lista de actividades que pueden variar considerablemente de la realidad de un docente a la de otro.

## B) LA MOTIVACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN DOCENTE Y EN LA GESTIÓN<sup>21</sup>

Teniendo en cuenta que la manera en que se organizan y el estilo de gestión de las instituciones dedicadas a la docencia son dos aspectos muy importantes que producen motivación en los profesores, en este apartado me dedicaré a desarrollarlos por separado.

#### La motivación en la organización docente

Con respecto a la organización docente, en la actualidad están en vigencia 2 paradigmas<sup>22</sup> encontrados, por lo cual la aplicación de uno u otro genera motivación (o no) en los profesores

El paradigma del **control** está referido a todo lo que signifique regulación, control y estandarización: este paradigma tiene como objetivo prevenir el error y dirigir a la organización hacia sus objetivos.

Esta manera de proceder, que sigue la visión tradicional de la gestión, no genera satisfacción en los profesores porque, más allá de los aspectos que necesariamente deben estar formalizados en toda organización, intenta llegar a todos los rincones de la actividad educativa (ej. : manera de transmitir el conocimiento).

El paradigma del **aprendizaje institucional**, que significa el reconocimiento y la corrección del error como desvío de los objetivos, pero también flexibilizar a la organización facilitando el aprendizaje de nuevos procedimientos y nuevas respuestas frente a los nuevos desafíos, es el que da libertad a la creatividad de los docentes y dentro del cual éstos se sienten satisfechos dentro de su rol predominante.

Por lo precedentemente explicitado, estos paradigmas representan las posiciones opuestas entre el enfoque de una organización rígida y que trabaja como un sistema "cerrado", que desconoce los cambios y turbulencias externas (paradigma del control) y el de una organización flexible y que trabaja como un sistema "abierto", que no sólo acepta el desafío del entorno sino que es capaz de aprovecharse de él como motor de la transformación institucional (paradigma del aprendizaje institucional)

Peter Senge plantea la idea de la organización inteligente, entendiendo como tal a las organizaciones que están abiertas al aprendizaje:

"Lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias 'organizaciones de control' será el dominio de ciertas disciplinas. Por eso son vitales las 'disciplinas de la organización inteligente'".

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Aguerrondo, I.: La Escuela como Organización Inteligente, Ed. Troquel, 1993.

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup> Forma de entender una realidad.

Según Tomas Kuhn, es un marco conceptual al cual una comunidad científica adhiere (La estructura de las revoluciones científicas, Breviarios, México, FCE 1985).

Las disciplinas de la organización inteligente son 5:

- 1. Pensamiento sistémico. Es un cuerpo de conocimientos y herramientas que integra a las demás disciplinas.
- 2. Dominio personal. Esta disciplina permite ahondar continuamente la visión personal y ver la realidad de manera objetiva.
- 3. Modelos mentales. Estos modelos son comportamientos arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar, que nos impiden actuar libremente con la gente.
- Construcción de una visión compartida. Se refiere a la necesidad de que las metas, los valores y las misiones sean profundamente compartidos dentro de la organización.
- 5. Aprendizaje en equipo. Prioriza la necesidad del 'diálogo', la capacidad de los miembros del equipo para 'suspender los supuestos' e ingresar a un auténtico 'pensamiento conjunto'.

Como podemos ver, estas disciplinas tienen que ver tanto con las capacidades de los miembros como con las características de las organizaciones.

Para que los profesores se sientan motivados, se necesita contar con colegios organizados flexiblemente, con capacidad de transformación permanente. Estos colegios deben cambiar definitivamente el modelo que actualmente aplican. La nueva concepción debería responder a las siguientes características:

- Se deben disminuir las jerarquías, llevando a una organización más horizontal y haciendo hincapié en todo aquello que agregue valor, creando equipos autónomos para lograr mayor flexibilidad y rapidez.
   El resultado que se debe asegurar es que se trabaje de manera fluida y coherente a nivel institucional.
- Crear espacios de interacción y reflexión conjunta, y no sólo con relación al personal docente, sino también con respecto a los grupos de alumnos.
- Incrementar el tiempo de los docentes en la unidad escolar, dado que la tarea docente ya no es una tarea individual, sino grupal.
   En el nivel medio, el docente se mueve de colegio en colegio. Para poder responder a esta característica, se debe alcanzar un modelo de organización que permita que el docente centre su trabajo en el aula y de acuerdo con este criterio.

• **Necesidad de realizar mayores innovaciones** en todos los niveles del personal, y sobre todo en los profesores, para que sean capaces de improvisar y responder con flexibilidad a las cambiantes demandas.

#### La motivación en la gestión

Con relación este tema, la gestión que genera motivación en los profesores es la que garantiza decisiones eficaces (o sea, que se cumplan) para el mejoramiento de la educación. Es decir, un estilo de gestión que pueda mostrar resultados; un estilo de gestión que conduzca a la institución hacia los objetivos prefijados.

Este estilo de gestión eficiente se basa en un modelo de planificación opuesto a la planificación clásica normativa, que es el de la planificación situacional. Sus características principales son:

- a. No se basa en las normas de lo que debe ser, sino en la realidad de lo posible. No se trata de decir cómo "deben ser" las cosas, sino más bien de generar una estrategia para que la situación actual que se reconoce como problemática, pase a tener otras características, posibles. No hay una norma absoluta que guía la acción, hay una 'imagen objetivo' que da direccionalidad a la acción.
- b. No trata de hacer todo junto sino de priorizar en función de la importancia de los problemas. Uno de los grandes problemas del planeamiento institucional de corte normativo es que resulta muy ambicioso para los recursos materiales y temporales con que se cuenta, lo cual engendra la imposibilidad de realizaciones. La visión estratégico-situacional reconoce que no se puede hacer todo a la vez. Fijar la estrategia supone, precisamente, fijarse prioridades para establecer un camino que puede no ser muy ambicioso, pero es siempre de permanente avance.
- c. Lo que hoy no es posible, puede serlo mañana, si se van abriendo las condiciones de su factibilidad. Las etapas clásicas del planeamiento normativo (objetivos-diagnóstico-ejecución-evaluación) cierran un ciclo en sí mismas en el cual se consigue todo o no se consigue nada. De ahí que, aun cuando algunos de los objetivos parciales se alcancen, si no se llega a la meta final, aparece como un fracaso.
  - El planeamiento situacional considera el proceso institucional como una sucesión de situaciones. Se parte de la situación actual y se intenta llegar a una ideal diseñada en la "imagen-objetivo" que fija la dirección del cambio. No se postula llegar a ella de una vez y sin etapas intermedias. Más bien se acepta que cada realidad y cada institución tiene sus ritmos, sus obstáculos y sus ventajas, y que mientras se mueva hacia la imagen-objetivo, se va por el buen camino.
- d. No se trata de administrar la institución sino de guiarla hacia su transformación. La planificación normativa ponía el énfasis en la necesidad de

introducir elementos de racionalidad en la gestión institucional. Esta racionalidad estaba definida por los distintos pasos de su metodología: saber qué se quiere hacer (fijación de objetivos); conocer la realidad y sus problemas (diagnósticos); poner en marcha las tareas (ejecución); saber qué pasó con lo que se proponía (evaluación). En última instancia, cuáles eran los objetivos no tenía importancia. Lo que se priorizaba era pensar un esquema eficiente para llevarlos a cabo, y escribir este esquema en un documento.

Este enfoque se compromete con la transformación de la institución. No sólo persigue conseguir y organizar los medios y los recursos, sino que busca mejorarla, sacarla de su rutina e introducir nuevos objetivos que hagan que su acción sea más eficaz en cuanto a mejores resultados de aprendizaje y se fundamenta, entre otras cosas en una adecuada motivación de sus profesores.

Las gestiones educativas tienen más probabilidad de ser efectivas cuando establecen incentivos para los profesores, tales como status y reconocimiento profesional y de méritos por llevar a los alumnos a altos niveles de aprendizaje.

## La motivación en las políticas profesores - directivos<sup>23</sup>

La relación que existe entre los profesores con los directivos (entendiendo por tal a los directores y/o administradores) de las escuelas medias, es muy importante para determinar la motivación de los profesores.

Así, cuando los directivos se muestran autoritarios, inaccesibles, inflexibles y tratan de evitar conflictos, los profesores reaccionan de manera tal que aceptan todas sus demandas, pero se amparan en todos los reglamentos formales y dicen lo que se quiere escuchar de ellos, en lugar de dar sus verdaderos pensamientos. Esto finalmente produce respuestas disfuncionales al ambiente en el cual se desempeñan, dado que su autonomía a nivel decisorio se siente afectada y muestran actitudes impropias de su rol preponderante, que demuestran claramente su desmotivación..

En cambio, cuando los directivos se manifiestan con apertura hacia las opiniones de los profesores, cuando se puede percibir una actitud de no manipulación, participativos, informales, accesibles y apoyando a los profesores, éstos tienen una actitud proactiva, que da por tierra con la complacencia anterior; de esta manera los profesores pueden manifestar sus pensamientos y se apartan de lo formal.

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup> Anderson, G. y Blase, J.: El contexto micropolítico del trabajo de los maestros, Conferencia Universidad de Nueva México, 1992.

Esa manifestación incluye tacto, cordialidad, amistad y empatía hacia los demás (directivos, profesores y padres), intentando comunicarse con los directores, tal como lo ilustra el siguiente comentario de un maestro:

"Uno siempre se le acerca con ideas concretas, dejándole espacio para su interpretación y aportación.

Algunas veces le digo lo que yo creo debiera hacerse y dejo que él me responda... pero normalmente yo hago preguntas "¿Qué piensa Ud. de esta idea?"... déjele que conteste o que escoja".

A menudo, sin embargo, los profesores muestran tácticas más indirectas y sutiles:

"Cuando él vino por aquí, le mostré el escaso equipamiento... sin decirle nada más, no todavía.

Usaré los contactos sociales informales para insinuarle mis preocupaciones."

Cuando los administradores o directivos dan poco apoyo a los profesores, estos se sienten desmotivados, porque se sienten vulnerables hacia la crítica, sobre todo de padres y alumnos. Esto también ocurre cuando se emite información distorsionada y cuando el manejo directivo le genera falta de autoridad. Todo esto le genera una actitud proteccionista dado precisamente el sentimiento de vulnerabilidad.

## D) ASPECTOS QUE DETERMINAN LA MOTIVACIÓN DE LOS PROFESORES

Cuando un profesor se limita a cambiar su conocimiento sobre la porción del saber que ostenta, por un salario, se siente desmotivado, porque con ese intercambio sólo puede subsistir y pierde la visión sobre el alcance de las restantes necesidades que conforman la motivación humana, como por ejemplo los relacionados con la autoestima.

Por el contrario, cuando un profesor está motivado no asume de un modo determinista los condicionamientos políticos e institucionales que les hacen actuar como reproductores del orden social. Entonces, concebido dentro del nuevo paradigma educativo enrolado dentro en la corriente del aprendizaje institucional y de la perspectiva socio-comunitaria de la educación, se siente motivado cuando: <sup>24</sup>

Cantero, G.: <u>La Gestión Escolar en Condiciones Adversas</u>, Informe de avance del proyecto de investigación - Junio 1996, Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Entre Ríos.

- Puede aplicar sus ideas, actitudes, valores y compromisos vinculados a su percepción de sí mismo, a la biografía personal y a las experiencias de su vida cotidiana.
- Logra trabajar en equipo y puede intercambiar experiencias y cooperar, se siente próximo a una comunidad educativa entre colegas.
- Puede colaborar con las familias, apoyarlas y apoyarse en ellas, sabiendo que la casa y la escuela son contextos interactivos donde los estudiantes van a tener la oportunidad de desarrollar sus potencialidades.
- Conoce la estructura de oportunidades y dificultades que influencian el ambiente del estudiante, así como la diversidad cultural e individual en el conjunto de los estudiantes.
- Facilita el aprendizaje y origina un ambiente de resolución de problemas y toma de decisiones, dando oportunidades para confrontar y dirigir los problemas de la vida cotidiana y promoviendo el pensamiento crítico.
- Experimenta e investiga sobre la propia práctica de la enseñanza para garantizar las decisiones que se toman para alcanzar una enseñanza de calidad.
- Diseña y desarrolla el currículum en dos niveles: a) implicación en el desarrollo de los grandes principios, objetivos y políticas del currículum en general; y b) implicación en las decisiones sobre el currículum específico que son necesarias para el trabajo diario en el colegio.
- Tiene responsabilidad en lo relacionado con la organización y la administración del colegio: coordinación en la planificación, organización de recursos materiales y humanos, temporalización de las actividades y organización de los espacios, información y evaluación de los procesos, y comunicación con otros agentes de la comunidad educativa.
- Adquiere y revisa constantemente sus destrezas profesionales, generando nuevas situaciones y ayudas interactuando con otras personas en el trabajo.
- Toma decisiones vinculadas con la resolución de problemas de la enseñanza, aplicando habilidades para prever lo que se debe hacer y seleccionar la mejor de entre varias alternativas posibles.
- Participa y se involucra en la dirección del cambio y la innovación educativa, influyendo positivamente en otros colegas menos expertos o menos motivados.

#### **CAPITULO IV**

## METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para efectuar la investigación de este trabajo, elegí tres Colegios Privados de Nivel Medio, dos correspondientes al Conurbano Bonaerense y uno a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Uno de los del Conurbano es un Colegio Privado perteneciente a una familia de la zona Sur, y los dos restantes (el de la Ciudad de Buenos Aires y el restante del Conurbano), son Colegios Privados Confesionales.

Para esta investigación utilicé las siguientes herramientas:

- entrevistas semi-estructuradas con informantes clave (un Directivo de cada entidad, ya sea el Rector o el Director de Estudios)
- encuestas de opinión, efectuadas a distintos profesores de los establecimientos (total de la muestra: 26 encuestas).

El cuestionario de las entrevistas y el formulario de la encuesta se encuentran reproducidos en los Anexos I y II, respectivamente.

## DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS DE ANÁLISIS

A modo de resumen, efectuaré una breve descripción de las principales características de cada establecimiento:

#### Colegio "A"

Se trata de un Colegio de Nivel Medio del Conurbano Bonaerense especializado en Humanidades y Ciencias Sociales, propiedad de una familia de la zona Sur, fundado por un Profesor de Nivel Medio en 1987.

En los comienzos los integrantes de esta empresa fueron familiares y conocidos de la familia en todos los niveles de la organización, pero luego de un proceso de "depuración", actualmente existe sólo un conocido de la familia que ejerce las funciones de Director de Estudios y el fundador que retiene el puesto de Rector.

Luego de un comienzo próspero, a los 5 años de funcionamiento, la empresa cayó en una profunda crisis, con una notable disminución en la matrícula de alumnos y un incremento en el porcentaje de morosos, lo cual derivó en la contratación de un consultor idóneo en el tema.

La reestructuración llevó aproximadamente 2 años y ayudada por la obtención de un crédito blando obtenido de parte de una entidad financiera estatal, la organización se mantuvo en el mercado y hoy se encuentra franca recuperación financiera y económica, dado que el renombre de la entidad no ha sufrido mella.

La familia retiene el 100 % de la propiedad de la organización, no fue necesario ceder parte de la propiedad a terceros.

El alumnado corresponde en general a la clase social media alta de la zona Sur y aledaños, la matrícula es de 250 alumnos y el cuerpo de profesores es de 40 integrantes.

El Colegio cuenta con subvención estatal y las cuotas que abona el alumnado son relativamente elevadas.

#### Colegio "B"

Se trata de un Colegio de Nivel Medio del Conurbano Bonaerense perteneciente a una orden religiosa eslovena, fundado en la década del '60, con un alumnado de clase media.

El Colegio ofrece 4 modalidades: Humanidades y Ciencias Sociales, Ciencias Naturales, Economía y Gestión de las Organizaciones y Producción de Bienes y Servicios.

También se encuentra emplazado en la zona Sur del Conurbano. La matrícula es de 500 alumnos, 70 profesores, un rector, un director de estudios y un secretario para la especialidad de "Producción de Bienes y Servicios", y un rector, un director de estudios, un secretario y un prosecretario para las restantes 3 especialidades, todos ellos laicos.

En los comienzos la única especialidad que se dictaba era la de Bachillerato que solamente contaba con un rector y un secretario (laicos). Posteriormente el Colegio fue creciendo, se incorporó un Director de estudios (laico) y en el año 1993 cuando el Colegio contaba con 4 divisiones por año, se decide ofrecer a la comunidad la Especialidad Técnica, para lo cual se incorpora un nuevo director de estudios (laico) que depende del mismo Rector.

A medida que en la Provincia de Buenos Aires se implementa la reforma educativa que indica la Ley Federal de Educación (N° 24115) de 1993, el Colegio adapta sus cursos a los nuevos Polimodales, efectuando la oferta de las 4 modalidades anteriormente mencionadas.

Este Colegio también sintió la baja de la matrícula de los alumnos proveniente de la seria crisis económica que actualmente afecta a la sociedad, dado que en los últimos 3

años resultó es dificultoso poder cubrir 2 divisiones por curso en cada una de las modalidades.

Actualmente, si bien el alumnado es de clase media, actualmente se nota un gran esfuerzo de los padres de los alumnos por abonar las cuotas, solicitando muchas veces refinanciar la deuda de varias cuotas a través de un plan especial de pagos, dado que se resisten a que sus hijos concurran a un Colegio estatal.

El Colegio cuenta con subvención estatal y las cuotas que abona el alumnado son bajas.

## Colegio "C"

Se trata de un Colegio de Nivel Medio de la Ciudad de Buenos Aires, perteneciente a una orden religiosa católica mexicana, fundado en 1995, con un alumnado de clase media, una matrícula de aproximadamente 150 alumnos y con un plantel de 30 profesores, un rector y un secretario, todos ellos laicos.

El Colegio ofrece la modalidad de Bachiller con Especialización en Análisis de Sistemas Administrativos".

Se trata de un Colegio en plena etapa de crecimiento y nuevo, emplazado en un barrio de clase media, y con cuotas relativamente bajas.

Cuenta con subvención del Estado y tiene un curso por cada año.

#### **CAPITULO V**

# DATOS ESTADÍSTICOS DE LA MUESTRA

Con relación a la información obtenida en las encuestas efectuadas a los profesores de la muestra del trabajo, puedo aportar preliminarmente los siguientes datos estadísticos, entre los cuales hay algunos que resultan interesantes y hasta curiosos

- Se llevaron a cabo 26 encuestas. El 54 % de los encuestados fueron mujeres y el 46 %, hombres.
- La edad promedio de la muestra es de 39 años y 10 meses.
- El 85 % trabaja sólo como profesor y el 15 % restante comparte el rol con otro tipo de actividades.

Del 85 % que trabaja únicamente como profesor:

- el 18 % trabaja en 1 solo Colegio;
- el 46 % trabaja en 2 Colegios;
- un 18 % trabaja en 3 ó 4 Colegios,
- y otro 18 % trabaja en más de 4 Colegios.

# **CAPÍTULO VI**

# CONCLUSIONES

### VI.1. TABLAS

Previo a detallar las conclusiones a las que arribé a partir de este trabajo, a continuación estableceré las escalas que consideraré para evaluar los resultados obtenidos:

TABLA	A DE SATISFACCIÓN
0 a 3	Muy Insatisfechos
4 - 5	Insatisfechos
6 a 8	Satisfechos
9-30	Muy Satisfechos

TABLA DE CALIFICACIÓN	
0 - 1	Muy Malo
2 - 3	Malo
4 - 5	Regular
6 - 7	Bueno
8 - 9	Muy Bueno
10	Excelente

A los fines de este trabajo, consideraré que los entrevistados se encontrarán motivados cuando la "satisfacción" o la "calificación" se evalúe, como mínimo, con un "7".

# VI.2. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

 De acuerdo con los datos obtenidos de las entrevistas con los directivos, en todos los casos éstos consideran que los Colegios son exitosos en los términos de la investigación, es decir que cumplen con el logro de sus objetivos.

No obstante de la investigación no surge que exista una correlación entre la obtención de los objetivos de los Colegios y la motivación de sus profesores.

- Se comprueba que el colegio es un factor de motivación para los profesores de la muestra, lo cual se verifica en la satisfacción que manifiestan los propios profesores de acuerdo con los siguientes datos:
  - el 77 % dice expresamente que trabajar en el Colegio satisface sus expectativas profesionales y personales;
  - el 92 % recomendaría el Colegio a un profesor amigo que deseara trabajar en él;
  - el 88 % recomendaría el Colegio a un amigo que quisiera inscribir a su hijo en él.
     (estos últimos dos valores manifiestan un alto grado de "recomendación"

Otros datos que sustentan tal afirmación son los siguientes:

- el 50 % de los encuestados no abandonaría el Colegio en el cual trabaja por ninguna razón.
- solamente un 15 % se iría del Colegio en el cual trabaja si encontrara un Colegio en el cual realmente valorara su trabajo, reflejando que no se encuentra convenientemente motivado.
- El 100 % de los profesores de la muestra conocen y se identifican con los objetivos y el ideario del Colegio, lo cual se sustenta en las siguientes calificaciones:
  - Conocimiento de objetivos: Muy Bueno (8,5)
  - Identificación con los objetivos: Buena (7,5)
  - Conocimiento del ideario: Muy Bueno (8,0)
  - Identificación con el ideario: Buena (7,3)

del colegio en el cual trabajan).

sin embargo, estas variables (conocimiento e identificación de sus objetivos e ideario) no son determinantes en la motivación de los profesores.

• Los profesores no se sienten motivados por las remuneraciones que perciben, pero sí por su vocación docente y el rol que desempeñan.

Esta afirmación se puede complementar con los siguientes datos:

- para el 87 % de los profesores, el salario que percibe es importante para la economía familiar.
- de ese universo, el 90 % considera que la remuneración que percibe sólo satisface sus necesidades básicas y si bien a estos profesores en general les gustaría que sus ingresos fueran superiores, prefieren trabajar como docente en las condiciones actuales en tanto y en cuanto se puedan realizar vocacionalmente.
- El 100 % de los entrevistados se sienten "felices por poder transmitir conocimientos y motivar a los estudiantes a que aprendan", lo cual expresa la gran motivación que sienten por ser útiles a la sociedad desde su rol, a pesar de las vicisitudes económicas y a las distintas realidades personales, familiares y coyunturales de cada uno de los encuestados.

Este dato primario es reforzado por los siguientes:

- el 32% de los encuestados trabaja como profesor porque estudió para eso (indica el carácter de profesionalidad de este rol).
- el 56% lo hace porque lo considera útil para la sociedad y refuerza su vocación (muestra la importancia de lo vocacional de la profesión).
- sólo un 8% lo hace porque lo considera una solución económica razonable.
- un 4% lo hace porque le gusta el trato con adolescentes.

Los profesores están motivados cuando pueden tomar decisiones propias, cuando pueden desarrollarse y capacitarse profesionalmente, cuando tienen autonomía y porque se identifican con su rol comunitario de "ser docente".

La dedicación (cantidad de horas-cátedra y cantidad de colegios en los que trabaja) no son factores que influyan en la motivación de los profesores, dado que los profesores se sienten motivados por la propia "calidad" o "profesión" de ser docente, sin resultar determinante la cantidad de colegios en los trabaje (uno, dos, tres, cuatro o más) ni la cantidad de horas-cátedra que posea.

Las posibilidades de desarrollo y capacitación son factores motivadores de los profesores; del análisis de la información de la muestra surge que los profesores encuestados están motivados (calificación: 7,2) por estos factores.

 La participación en la toma de decisiones también es un factor motivador de los profesores, aunque de la investigación surge que la muestra no se encuentra motivada por sus superiores a participar en la toma de decisiones. Para sustentar esta afirmación recurro a datos obtenidos en la investigación, que dicen que mientras al 25% no le interesa participar, un significativo y alto 75% desea tomar parte en la toma de decisiones importantes y se sienten capacitados para hacerlo.

Este 75 % de la muestra se encuentra desmotivado (el índice de satisfacción con que califica es "4") y debería ser un aspecto a mejorar en los distintos colegios, a pesar de que la relación de los profesores con los directivos de los mismos surge como "Buena".

Del análisis de la información que surge de la muestra, se comprueba que los profesores, a pesar de no tener satisfechas sus necesidades de seguridad (ej: no se sienten correctamente remunerados), tienen satisfechas las psicológicas y de autorrealización que reconoce la teoría de Maslow, con lo cual no se verifica el cumplimiento de la afirmación que dice que "para satisfacer una necesidad de nivel "superior" es necesario haber satisfecho la del nivel inmediato inferior"; en cambio sí se verifica la teoría de Herzberg dado que los profesores logran motivación cuando se les enriquece el cargo, cuando tienen cierta autonomía y cuando se pueden identificar con el trabajo que desempeñan.

Si tuviéramos que referirnos a las teorías de Mc. Gregor, evidentemente los profesores se enrolan dentro de la teoría "Y", que concibe un estilo participativo y privilegia la iniciativa de las personas.

Si hiciéramos referencia a la concepción de "motivación total" enunciada por el Dr. J. López, podríamos decir que los profesores reciben el agregado de los tres tipos de motivaciones: intrínseca, extrínseca y trascendente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aguerrondo, I.: La Escuela como Organización Inteligente, Ed. Troquel, 1993.

Anderson, G. y Blase, J.: El contexto micropolítico del trabajo de los maestros, Conferencia Universidad de Nueva México, 1992.

Banco Mundial: <u>Prioridades y estrategias para la educación</u>, Publicación del Banco Mundial, 1995.

Braslavsky, C. y Cosse, G.: <u>Las Actuales Reformas Educativas en América Latina:</u> <u>cuatro acciones, tres lógicas y ocho tensiones</u>, Ed. Preal, 1996.

Cantero, G.: <u>La Gestión Escolar en Condiciones Adversas</u>, Informe de avance del proyecto de investigación - Junio 1996, Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Entre Ríos.

Chiavenato, I., <u>Introducción a la Teoría General de la Administración</u> – 3ª. ed. - Ed. Mc Graw-Hill, 1993.

Coraggio, J. y Torres, R.: <u>Educación según el Banco Mundial - Un análisis de sus propuestas y métodos</u>, Miño y Dávila Editores, 1995.

Diccionario Larrouse Ilustrado, 1996.

Drucker, P.: <u>La Gerencia - Tareas, Responsabilidades y Prácticas</u>, Ed. El Ateneo, 1992.

Fernández Hernández, J.: Psicología del Trabajo, Ed. Nueva Visión, 1994.

Gimeno Sacristán, J.: <u>Profesionalización Docente y Cambio Educativo</u>, en Alliand-Duschatzky (organizadores) Maestros, Ed. Miño y Dávila, Buenos Aires, 1992.

Grassi, E., Hintze, S., Neufeld, M.: <u>Políticas Sociales - Crisis y Ajustes</u> <u>Estructurales</u>, Ed. Espacio, 1996.

Herzberg, F.: One More Time: How Do You Motivate Employees?, en Hardvard Business Review 46, 1968.

Hodge, B. y Johnson, H.: Administración y Organización, Ed. El Ateneo, 1984.

Karlof, B.: Estrategia Empresarial, Ed. Granica, Barcelona, 1991.

Márquez, A.: <u>La Quiebra del Sistema Educativo Argentino</u>, Ed. Libros del Quirquincho, 1993.

Martínez Bonafé, J.: <u>Trabajar en la Escuela: Profesorado y Reformas en el umbral del Siglo XXI</u>, Ed. Instituto de Investigaciones en Ciencias de la Educación de la Universidad de Buenos Aires, 1998.

Maslow, A.: Motivación y Personalidad, Ed. Díaz de Santos, 1991.

Mayer, N., <u>Psychology in Industrial Organizations</u>, Boston, Houghton Mifflin Co, 1973.

Mc. Gregor, D.: The Human Side of Enterprise, Mc Graw-Hill, Nueva York, 1960.

Mintzberg, H.: <u>Diseño de Organizaciones Eficientes</u>, Ed. El Ateneo, 1996.

Paiva, V.: <u>Educación, Bienestar Social y Trabajo</u>, Ed. Libros del Quirquincho, 1994.

Puiggrós, A.: Qué Pasó en la Educación Argentina desde la Conquista hasta el Menemismo, Ed. Kapelusz, 1998.

Senge, P.: La Quinta Disciplina, Ed. Granica, 1996.

Solana, R., <u>Administración de Organizaciones en el umbral del Tercer Milenio</u> – Ed. Interoceánicas. 1994.

Tedesco, J.: El Nuevo Pacto Educativo: Educación, Competitividad y Ciudadanía en la Sociedad Moderna, Ed. Alauda-Anaya, 1996.

Torres López, I.: <u>Psicología Comercial</u>: <u>Profesionalidad, Motivación y Aprendizaje</u>, en Escuela de Marketing y Publicidad, F & G Editores S.A. – 1991

#### **ANEXO I**

# ENTREVISTA A DIRECTIVOS DE LOS COLEGIOS - CUESTIONARIO

- Datos del entrevistado (apellido y nombre, edad, estado civil, antigüedad docente, etc.).
- Datos relacionados con el puesto que ocupa (puesto, antigüedad en el mismo, título universitario o terciario que posee, cómo accedió al cargo, etc.).
- Datos relacionados con la historia del Colegio (fundación, evolución histórica, momentos y situaciones difíciles y positivos, evolución pedagógica, etc.).
- Información sobre la actualidad del Colegio (extracción socioeconómica de los alumnos que asisten al colegio, barrio donde está instalado, cantidad de alumnos y de profesores, orientación pedagógica del colegio, objetivos e ideario del colegio, órgano directivo actual).
- A su modo de ver, ¿ entiende que el Colegio alcanza los objetivos que se propone de manera eficiente ? ¿ De qué manera los alcanza ?
- ¿ Qué importancia le otorga a la motivación de los profesores para que desempeñen sus tareas dentro del Colegio ? ¿ Y para el desempeño de su propio rol ?
- ¿ Qué aspectos considera Ud. que son los que motivan a sus profesores para desempeñar su rol específico ?
- ¿ Ud. considera que Ud. y la propia organización incentivan apropiadamente a los profesores que son quienes a su vez deben motivar a los alumnos a aprender?
- ¿ Qué medios pone a disposición de los profesores para su perfeccionamiento?

#### **ANEXO II**

#### **ENCUESTA PARA PROFESORES**

#### **ESTIMADO COLEGA:**

La presente encuesta se efectúa para ser utilizada en una tesis de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Los datos que surjan del relevamiento serán preservados en cuanto a su confidencialidad, al igual que la identidad del Colegio.

Desde ya, le agradezco tanto su participación como el tiempo que le dedique a responderla, ya que se trata de un tema inédito en su tipo y esta es una forma de comenzar a considerarlo.

Si Ud. desea recibir una copia del trabajo concluído, por favor contáctese conmigo a la dirección: marceloalcain@uol.com.ar

Cordialmente, Lic. Marcelo Alcain.

COLEGIO:	SEXO	EDAD:		
PUESTO QUE OCUPA:	ANTIGÜEDAD DOCENTE:			
ACERCA DE LOS OBJE	ETIVOS E IDEARIO DEL COLEGIO			
CONOZCO LOS OBJETIV	VOS DEL COLEGIO		SI	NO
EN CASO DE QUE LA RESE DE <b>CONOCIMIENTO</b> QUE	PUESTA SEA AFIRMATIVA, POR FAVOR, I POSEE DE ELLOS	INDIQUE DE 0 A 10 EL GRA	DO	
EN CASO DE QUE LA RESE DE <b>IDENTIFICACIÓN</b> QUE	PUESTA SEA AFIRMATIVA, POR FAVOR, I E TIENE CON ELLOS	INDIQUE DE 0 A 10 EL GRA	DO	
CONOZCO EL IDEARIO I	DEL COLEGIO		SI	NO
EN CASO DE QUE LA RESE DE <b>CONOCIMIENTO</b> QUE	PUESTA SEA AFIRMATIVA, POR FAVOR, I POSEE DEL MISMO	INDIQUE DE 0 A 10 EL GRA	DO	
EN CASO DE QUE LA RESF DE <b>IDENTIFICACIÓN</b> QUE	PUESTA SEA AFIRMATIVA, POR FAVOR, I E TIENE CON ÉL	INDIQUE DE 0 A 10 EL GRA	DO	
		(+)		
SATISFACCIÓN Y REC	OMENDACIÓN DEL COLEGIO			
l .	LAS POSIBILIDADES DE DESARROLLO `	Y CAPACITACIÓN QUE ME		
BRINDA EL COLEGIO (PF, INDIQUE DE 0 A 10 EL	GRADO DE SATISFACCIÓN CON RESPE	:CTO A ESTA AFIRMACIÓN)		
TRABAJAR EN ESTE COLE PERSONALES	GIO SATISFACE MIS EXPECTATIVAS PR	OFESIONALES Y	SI	NO
RECOMENDARIA EL COLE	GIO A UN PROFESOR AMIGO QUE QUISI	ERA TRABAJAR EN ÉL	SI	NO
RECOMENDARIA EL COLE	GIO A UN AMIGO QUE QUISIERA INSCRI	BIR A SU HIJO EN ÉL	SI	NO
UD SE IDÍA DEL COLECIO	(MARQUE LA OPCIÓN QUE SE AJUSTE A	CH DEALIDAD)		
		( SU REALIDAD)		
	TRABAJO MEJOR REMUNERADO			
	MILIAR NO DEPENDIERA DE MI SUELDO	NAC CINITIED A NAÁC CÓNAODA	_	
	R EN UN GRUPO HUMANO EN EL CUAL I		J	
	COLEGIO EN EL CUAL VALOREN REALM			
☐ SI CONSIGUIERA UN (	CARGO JERARQUICO EN OTRO ESTABL	ECIMIENTO		
☐ NO ME IRÍA DEL COLE	EGIO POR NINGUNA RAZÓN			

#### **UD. COMO PROFESOR**

MARQUE CON UNA "X" LA RESPUESTA QUE CORRESPONDA:	
UD. TRABAJA, ADEMÁS DE EN ESTE COLEGIO EN OTRO TIPO DE ORGANIZACIONES (BANCOS,	
EMPRESAS COMERCIALES, ETC.)	

UD. TRABAJA ÚNICAMENTE EN COLEGIOS

#### POR FAVOR, INDIQUE:

CANTIDAD DE COLEGIOS EN LOS CUALES TRABAJA	
CANTIDAD DE HORAS CÁTEDRA TOTALES QUE TRABAJA EN ESTE COLEGIO	
CANTIDAD DE HORAS CÁTEDRA QUE TRABAJA EN LA TOTALIDAD DE LOS COLEGIOS	

LA REMUNERACIÓN QUE PERCIBO COMO PROFESOR (MARQUE LA / S OPCION / ES QUE RESPONDA / N A SU REALIDAD ACTUAL)

SATISFACE MIS NECESIDADES DE SUBSISTENCIA	
SATISFACE AMPLIAMENTE MIS NECESIDADES BÁSICAS Y ME PERMITE PLANIFICAR MI VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL	
NO ES RELEVANTE, DADO QUE EL PRINCIPAL INGRESO DE LA FAMILIA ES EL SALARIO DE MI CÓNYUGE. SIMPLEMENTE ES UNA AYUDA EN LA ECONOMIA FAMILIAR	
ME GUSTARÍA QUE FUERA MAYOR, PERO ESTO NO LO CONSIDERO IMPRESCINDIBLE PORQUE PREFIERO TRABAJAR COMO DOCENTE EN LAS CONDICIONES ACTUALES EN TANTO Y EN CUANTO PUEDA REALIZARME VOCACIONALMENTE	

UD . TRABAJA COMO PROFESOR: (MARQUE LA/S OPCION/ES CORRESPONDIENTE/S)

PORQUE ESTUDIÓ PARA ESO	
PORQUE ENSEÑAR ES DE UTILIDAD PARA LA SOCIEDAD Y REFUERZA SU VOCACIÓN	
PORQUE HOY LO CONSIDERA COMO UNA SOLUCIÓN ECONÓMICA RAZONABLE	
PORQUE	
(completar en caso de que existan otras razones)	

SÓLO TRES APORTES MÁS
"ME SIENTO FELIZ POR PODER TRANSMITIR CONOCIMIENTOS Y MOTIVAR A LOS ESTUDIANTES A QUE APRENDAN".
SI UD. LO DESEA, PUEDE EFECTUAR ACLARACIONES QUE CONSIDERE PROCEDENTES:
POR FAVOR, INDIQUE DE 0 A 10 EL GRADO DE PARTICIPACIÓN QUE TIENE EN LAS DECISIONES IMPORTANTES DEL COLEGIO (EJ.: MODIFICACIONES EN LA CURRICULA, INCORPORAR NUEVOS DOCENTES, ACEPTAR NUEVOS MATRICULADOS, ELABORAR EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL COLEGIO, PARTICIPACIÓN EN PROYECTOS INSTITUCIONALES, ETC.); MÁS ALLÁ DE LAS PROPIAS DEL / DE LOS CURSO / S A SU CARGO
¿ LE INTERESARIA PARTICIPAR MÁS EN LA TOMA DE LAS DECISIONES IMPORTANTES DEL COLEGIO ?  SI NO  POR FAVOR, ¿ PODRÍA EFECTUAR ALGÚN COMENTARIO ACLARATORIO CON RELACIÓN A ESTA RESPUESTA ?
POR FAVOR, EN ESTOS CUATROS RENGLONES COMENTE ACERCA DE SU RELACIÓN CON EL RECTOR Y /O DUEÑO DEL COLEGIO (SI COLABORA EN LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, CÓMO ES SU RELACIÓN CON ELLOS, SI ESTÁ DE ACUERDO CON LOS PROCESOS DE MOTIVACIÓN QUE APLICAN, SI ES PARA UD. UN ASPECTO POSITIVO O NEGATIVO EN SU RELACIÓN LABORAL, ETC.).

LA ENCUESTA HA CONCLUÍDO. LE AGRADEZCO PROFUNDAMENTE SU COLABORACIÓN Y LE REITERO EL CARÁCTER DE CONFIDENCIALIDAD Y ANONIMATO CON RESPECTO A LOS DATOS QUE LA MISMA CONTIENE.