

PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA MOTIVACIÓN PROFESIONAL COMO COMPETENCIA DE DIRECCIÓN EN EDUCACIÓN

LA MOTIVACIÓN PROFESIONAL COMO COMPETENCIA DE LA DIRECCIÓN EN EDUCACIÓN

AUTORES: Yoenia Virgen Barbán Sarduy¹

Damaris Blanca Rodríguez Pérez²

Jorge Félix Parra Rodríguez³

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: ybarban@ult.edu.cu

Fecha de recepción: 20-04-2021

Fecha de aceptación: 07-07-2021

RESUMEN

La motivación profesional es importante para el logro de trabajadores eficientes, con una alta competencia, en cualquiera de las esferas en que se desarrolle. En Educación resulta determinante en la conducción de todos los procesos, en especial en la dirección educacional. Como resultado de una caracterización realizada a dirigentes de la esfera educativa, por parte de un equipo del proyecto de investigación “Competencia de Dirección en Educación” de la Universidad de Las Tunas, se identificaron algunas insuficiencias que afectan el buen desempeño de su rol directivo. Entre dichas insuficiencias resaltaron las referidas a la motivación de estos, en especial la motivación profesional. Este artículo presenta un procedimiento a partir del empleo del método científico, que pone el énfasis en la motivación como Competencia de Dirección en Educación, como un modo de contribuir a la preparación y mejor desempeño de los directivos en el territorio. Se ofrecen indicadores y niveles de desarrollo que pueden utilizarse para medir dicha competencia.

PALABRAS CLAVE

Educación; motivación profesional; competencia; dirección.

PROCEDURE FOR THE DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL MOTIVATION AS A MANAGEMENT COMPETENCE IN EDUCATION

¹ Licenciada en Educación. Especialidad Educación Especial. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Profesora Titular de la Vicerrectoría Primera de la Universidad de Las Tunas, Cuba. E-mail: ybarban@ult.edu.cu

² Licenciada en Psicología. Departamento Pedagogía- Psicología de la Universidad de Las Tunas, Cuba. E-mail: damarirp@ult.edu.cu. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6561-8309>

³ Licenciado en Educación. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Profesor Titular del Departamento Pedagogía- Psicología de la Universidad de Las Tunas, Cuba. E-mail: jorgefelixpr59@gmail.com. ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6703-3611>

ABSTRACT

Professional motivation is important for the achievement of efficient workers, with high competence, in any of the spheres in which it is developed. In Education, it is decisive in the conduct of all processes, especially in educational management. As a result of a characterization carried out on leaders of the educational sphere, by a team of the research project "Education Management Competence" of the University of Las Tunas, some shortcomings were identified that affect the good performance of their managerial role. Among these shortcomings, those referring to their motivation, especially professional motivation, stood out. This article presents a procedure based on the use of the scientific method, which emphasizes motivation as a Management Competency in Education, as a way of contributing to the preparation and better performance of managers in the territory. Indicators and levels of development are provided that can be used to measure such competence.

KEYWORDS

Education; professional motivation; competition; direction.

INTRODUCCIÓN

Desde épocas muy lejanas, el hombre ha tratado de explicar el porqué de sus decisiones, preferencias e incentivos para las diferentes actividades en las que se involucra. Y es que no existe una sola conducta humana que no haya sido motivada por algo o alguien. Pero si se pretende realizar un abordaje científico de dicho proceso, es un imperativo conocer cuáles son sus constituyentes básicos, sobre los que se conforma todo el desarrollo del proceso motivacional. Esos puntos de partida se encuentran en las necesidades y los motivos. Sin motivación, el hombre no realiza ninguna actividad adecuadamente, no despliega estrategias que le permitan la resolución de problemas. Si se persigue como objetivo que el desempeño en cualquier escenario, sea más efectivo se tiene que, no solo indagar necesariamente en lo que moviliza al hombre para el logro de sus metas, sus expectativas y en lo que le satisface, sino que también hay que desarrollar y transformar los estilos motivacionales que no sean óptimos, a través del diseño de métodos y procedimientos, destinados a tales efectos.

Una de las esferas donde tiene mayor pertinencia el estudio y la aplicación de los factores que inciden en la calidad del desempeño humano, (incluida la motivación) es la laboral. Fue por ello, que, en el pasado siglo, surge como disciplina la Psicología Industrial, que tenía como principal objetivo, optimizar la relación hombre-trabajo. Comenzó en igual período, a introducirse el término competencias, entendidas como la conjugación de conocimientos, procedimientos y actitudes que se complementaban entre sí y que capacitaban para actuar con eficacia sobre todo en lo concerniente al ámbito empresarial. Pero con el transcurso de los años, el tratamiento del enfoque competencial, ha

recabado su presencia en todos los contextos de actuación humana y la actividad educativa no ha escapado a dicho influjo. Esta relevancia es mayor en una nación como la nuestra, donde la sociedad toda demanda de un proceso docente de calidad. Dichas exigencias, obligan a realizar un proceso continuo de selección, formación, superación y evaluación de todos los agentes formadores de nuestras escuelas.

Informes elaborados por organismos y foros internacionales, sobre el desarrollo de la educación, hacen referencia explícita a la necesidad de profesionalizar la función de los directores escolares, de ahí la importancia de que la función directiva en el sector educacional esté encaminada a ese objetivo.

El proceso de formación de los profesionales de educación concibe la instrucción y la educación desde las especialidades y los niveles educativos a los cuales se enfrentarán en sus contextos de actuación. En el currículo se trabajan asignaturas que responden a la dirección educacional, pero resultan insuficientes para el desarrollo de la motivación profesional en dirección, que les permita responder a las exigencias que se les demandan.

Se considera necesario en la preparación de los directivos de educación su tránsito por los diferentes niveles de dirección, para contribuir a su motivación profesional desde el dominio teórico y práctico del contexto en el que debe gestionar su desarrollo, que le permitan profundizar en los subprocesos que dirigirá a nivel de organización, sus bases legales y las principales problemáticas que en estos de generan. Además, debe desarrollar competencias profesionales desde la comunicación, la preparación en los procesos inherentes al nivel de dirección, la dirección científica, en métodos y estilos para la conducción de diversos colectivos escolares, académicos, de servicio, familiares, comunitarios, entre otros, en función del logro de los objetivos exigidos.

La motivación actúa como motor impulsor que dinamiza el comportamiento hacia la realización de toda actividad humana. Es entendida como la compleja integración de procesos psíquicos, que efectúan la regulación inductora del comportamiento, pues determina la dirección (hacia el objeto, meta buscado o el objeto evitado), la intensidad y el sentido (de aproximación o de evitación) del comportamiento, una configuración de sentidos psicológicos, que se organizan y expresan de modos diferentes y con diversa complejidad en la regulación personalógica (González, 2008).

Desde esta perspectiva y partiendo de un estudio diagnóstico en El presente trabajo, se realiza una propuesta de procedimientos que pretende desarrollar la motivación profesional como competencia de dirección en educación por la importancia que reviste para la obtención de resultados en los niveles de Educación donde se desempeñan directivos formados en diferentes especialidades y que se enfrentan a disímiles contextos de actuación

profesional donde deben impulsar la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje.

DESARROLLO

Marco teórico

La motivación sostiene la actividad del hombre, la direcciona y le imprime determinada intensidad. Para su abordaje científico, es necesario hacerlo desde sus elementos de base: las necesidades y los motivos. Las necesidades surgen y se desarrollan del movimiento interno del organismo y de su relación, de su intercambio con el medio. Siendo primariamente una carencia, el individuo se moviliza para convertirla en su contrario, su satisfacción. Esta concepción sitúa a dicha categoría como el punto de partida del comportamiento humano. La necesidad indica de este modo: lo causal, lo inevitable, lo que impulsa, la demanda, lo que se pretende y lo que da sentido al comportamiento. Ellas, construyen 2 tipologías básicas con significados comportamentales distintos: las de déficits y las de desarrollo. La carencia es la dependencia y por tanto la involución; el deseo es, en cambio, la independencia, el desarrollo, la creatividad.

Cualquier individuo que se detenga a observar cómo sucede el mecanismo de satisfacción de las necesidades, podrá apreciar que estas conforman un ciclo de existencia donde crecen y cambian constantemente. Schiffman y Kanuk, (1987), estudiosos del comportamiento del consumidor y sus necesidades, ofrecieron algunas de las razones que justifican esta mutación y reproducción constantes:

- Nunca son completamente satisfechas y, por lo tanto, constantemente requieren de una actividad diseñada para alcanzar o mantener la satisfacción.
- A medida que son satisfechas, emergen nuevas necesidades de mayor orden, las cuales deben ser también satisfechas.
- Las personas que alcanzan sus metas, establecen otras de mayor nivel para sí mismos.

Ahora bien, ninguna necesidad es capaz en sí misma de provocar ninguna actividad dirigida, sino que su función se limita a activar el funcionamiento del individuo. Solo como resultado del encuentro de la necesidad con aquel objeto que es potencialmente capaz de satisfacerla, es que se da el descubrimiento del motivo. El análisis psicológico de las necesidades se transforma necesariamente en el análisis de los motivos. La palabra motivación proviene de los términos latinos *motus* (“movido”), *motio* (“movimiento”) y derivada del latín *movere*, que significa mover. Relacionando la raíz etimológica del término

con el comportamiento, podemos entender que si algo sucedió o se movió fue porque algo o alguien lo incitó o estimuló.

Muchos han sido los psicólogos y otros profesionales interesados en listar y estudiar a las necesidades y motivos humanos. Daniel Starch de la Harvard Business School en el lejano 1923, compiló una lista de cuarenta y cuatro motivos para ser usados como atractivos de imitación. Años más tarde (1938), Henry Murray, ofreció una lista detallada de veintiocho necesidades psicogénicas, las cuales han servido como constructos básicos para un número considerable de pruebas de personalidad ampliamente usadas. Insoslayable resulta la Teoría de la Jerarquía de Necesidades aportada por Abraham Maslow (1954) citado por López (2002), quien contempló las necesidades humanas en forma de una jerarquización que comienza desde las necesidades inferiores hasta las superiores. A finales del siglo pasado e inicios de este, algunos autores realizaron aportaciones sobre este tema. Entre estas, a pesar los elementos que se incluyen o no, existe consenso en cuanto al reconocimiento de necesidades fisiológicas específicas, pero no así con las psicogénicas en las que los autores no se ponen de acuerdo aún en la actualidad.

En el presente trabajo se asume la definición como definición de motivación: una compleja integración de procesos psíquicos que efectúa la regulación inductora del comportamiento, determinando la dirección, la intensidad y el sentido del mismo (González, 2009).

Las formaciones motivacionales integran diversos motivos y necesidades de modo articulado, muchos de ellos conscientes y otros inconscientes. No son estáticas, sino más bien configuraciones dinámicas en estructuración y desestructuración, de acuerdo al espacio interactivo en el que se encuentre el sujeto. Su forma de existencia son conceptualizaciones, reflexiones, valoraciones y expresan los contenidos de los motivos en su base, por lo que manifiestan amplia carga emocional. Ellas se concretan en objetivos, valoraciones que dan dirección y efectividad a las tendencias orientadoras de la personalidad. Como ejemplo de formaciones motivacionales tenemos: la concepción del mundo, los ideales, los proyectos de vida, las intenciones profesionales y la autovaloración.

En las últimas décadas y al calor de los avances de la ciencia psicológica, se han elaborado posiciones mucho más complejas sobre la motivación humana, uno de los elementos que ha aflorado es el hecho de que no se puede lograr un aumento seguro de la motivación, y por ende, del desempeño por acción de un mayor esfuerzo, sólo en función del aumento de recompensas extrínsecas (salario). Se debe considerar que si bien el modelo de motivación de Porter y Lawler citado por Vega (2020), plantea que son las recompensas los determinantes de la satisfacción y el lazo de esta última y la motivación, no debemos entenderlas en el sentido reduccionista y conductista, sino que en un sentido amplio y haciendo un mayor énfasis en los aspectos intrínsecos como lo son la posición social, el sentimiento de capacidad y ser útil, la

autorrealización, entre otros. Otra de las cuestiones que se ha determinado en estos estudios, es la referida a los efectos que sobre la motivación provoca la evaluación.

Una de las cuestiones más importantes en el conocimiento del estilo motivacional de las personas se apoya en sus atribuciones casuales, es decir, en la representación que se hacen acerca de la relación causal que existe entre su esfuerzo y el resultado que logran en una tarea. Dichas atribuciones no solo afectan a la actividad realizada, sino que producen también una especie de predisposición antes de llevarla a cabo, formando así, expectativas motivacionales, las que guardan relación con la autoimagen o autoconcepto y suelen tender hacia el realismo o pesimismo. De esta forma, hay individuos que tienen expectativas muy pesimistas al predecir sus competencias. Generalmente, creen que el esfuerzo necesario para llevar a cabo una determinada tarea será muy grande, aunque la realidad les haya mostrado en ocasiones similares que esto no es así. Por el contrario, otros, forman expectativas muy optimistas creyendo que necesitarán poco esfuerzo. Los primeros creerán que no pueden realizar la tarea porque es demasiado compleja y/o requieren demasiado tiempo, lo más probable es que no la acometan o que tengan muchas dificultades si lo hacen. Por su parte; los segundos, tenderán a realizar muchas más actividades de las que son capaces, ya que sobreestiman sus capacidades y no valoran adecuadamente el esfuerzo necesario para llevarlas a cabo.

Otro de los aspectos que está estrechamente relacionados con la motivación es el volitivo. En tal sentido, resulta necesario explorar los siguientes aspectos:

- Grado de independencia en la realización de actividades.
- Actitudes ante la toma de decisiones importantes.
- Perseverancia ante el surgimiento de obstáculos.
- Disciplina.
- Autocontrol mostrado sobre todo ante conflictos y frustraciones.

De todo lo expresado anteriormente, se desprende que, de los elementos motivacionales íntimamente ligados a la esfera afectiva del hombre, van a depender en gran medida, sus percepciones con respecto a sus capacidades y competencias para el desempeño exitoso de sus roles.

Como el presente trabajo forma parte del Proyecto de Competencias de Dirección en Educación, nos enfocaremos en este tipo particular de competencia y concretamente en la concepción de la motivación como una de ellas. Ya en la introducción hacíamos alusión a la creciente tendencia que se aprecia a reconocer el peso determinante que tiene el desempeño del directivo en la calidad del proceso docente- educativo. Existen por lo tanto en la actualidad, numerosas investigaciones que intentan adentrarse en dicho tópico.

En el proyecto de investigación Competencias de Dirección en Educación se definió como base teórica: los sentidos subjetivos que articulan saberes competentes configurados continuamente, que autogestionados en la esfera laboral regulan la actuación del profesional de la educación sobre la base de su encargo social. Se entiende por: “sentidos subjetivos el aspecto subjetivo de la experiencia vivida y existen no como contenidos puntuales, susceptibles de expresión concreta por el sujeto, sino como conjunto de emociones y procesos simbólicos que se articulan alrededor de definiciones culturales sobre las que se desarrolla la existencia humana” (González, 2009, citado por Parra, Gamboa, Miguel, Santiesteban y González (2019). Si se analiza la definición aportada de motivación y se relaciona con la declarada, se determinan como elementos comunes:

- Son subjetivos y por tanto no tienen una traducción directa en el comportamiento.
- Regulan el comportamiento.
- Están relacionados íntimamente con el sistema de saberes, creencias y experiencias del individuo.
- Es necesario que el directivo transite por el escalonamiento de los saberes.

A partir de los elementos teóricos abordados se sistematiza que el proceso de motivación profesional, es parte esencial en la formación consciente en la dirección educacional. Los intereses y motivos hacia la organización están interrelacionados con las convicciones de la persona, su experiencia e interés en el logro de las metas.

F. González (1983) define la motivación profesional, como:

[...] una formación psicológica que puede convertirse en tendencia orientadora de la personalidad, lo que significa que el sujeto es capaz de estructurar, de forma consciente, su motivo profesional en las dimensiones de su vida presente y futura, basada en una elaboración y fundamentación de sus propósitos en esa esfera [...].

El desempeño profesional, se consolidan en el tránsito del directivo, el logro de resultados y la estimulación recibida. Los intereses profesionales para el desarrollo de su competencia en la dirección se fortalecen en la medida en que los resultados transiten en forma ascendente en la organización para el alcance de los objetivos.

Conceptualización del procedimiento

El procedimiento que se propone establece el seguimiento de una serie de pasos que permitirán el desarrollo de la motivación profesional no solo del directivo sino también de sus subordinados. Se determinan en forma secuenciada y sistemática, para la consecución de este fin. La descripción detallada de cómo se deben llevar a cabo constituyen indicaciones ordenadas de ejecución. Funciona como un sistema integrador, con la implementación consciente de

recursos heurísticos que consideren los niveles de desarrollo de la Competencia de Dirección en Educación.

El entramado teórico está conformado por los niveles de desarrollo de la Competencia de Dirección en Educación. El desarrollo de la competencia para el desarrollo de la motivación profesional, se hace como proceso que transita por la preparación de las condiciones previas, la selección de los recursos, la determinación del contexto de cooperación, la definición del proceso y la participación de los actores. Estos se constituyen en componentes básicos de la estructura del sistema de procedimientos de la Competencia de Dirección en Educación. Estos componentes están mediados por las funciones de familiarización, incorporación electiva, modelación, expresión consciente y comportamiento competente.

Preparación de las condiciones previas

Se parte de la necesidad, que el directivo encuentre (en el ejercicio de sus funciones) una fuente de gratificación e implicación de todos sus recursos constante. Por lo anterior, se concibe que el profesional que opte por dicho rol, debe mostrar algunas competencias en el proceso de selección de personal; aunque por supuesto, una vez en el desempeño de sus funciones, en el caso de ser encontrado apto, dichas cuestiones se perfilen y desarrollen.

En esta etapa de familiarización se corresponde con un entrenamiento y apropiación de las concepciones teóricas de las motivaciones profesionales; implica un reconocimiento de sus propias necesidades, limitaciones, expectativas, nivel de satisfacción y logro, para luego realizar el diagnóstico de las de cada subordinado. Determinar los posibles cambios que demandan esas particularidades. Este nivel no se limita a los elementos cognitivos, sino que involucra también las esferas: afectiva, volitiva y conductual.

Materiales y métodos

Se hace necesario para la implementación de este procedimiento que el directivo:

Estudie los aspectos teóricos acerca de la motivación profesional, referenciados en el procedimiento y otros que considere.

Se capacite en lo concerniente a la lectura de las dinámicas grupales, enfatizando en las cuestiones referidas a la motivación.

Seleccione y entrene al o los co-coordinadores que participarán con él en las dinámicas.

Diseñe una guía y ubique los materiales que necesita para la recopilación de información y la realización de las técnicas, como pueden ser hojas, papelógrafos, pizarrón.

Establezca un cronograma para la implementación del procedimiento.

Seleccione locales apropiados.

Determinación del contexto de cooperación

Es necesario que el directivo tenga en cuenta que:

Cuando recabe de sus subordinados información referida a sus necesidades, intereses, entre otros, probablemente se suscitarán en ellos temores, que tienen que ver con la revelación de su mundo interior, privado. En tal sentido, puede ser útil, comunicar siempre que sea posible el objetivo de dicha indagación y compartir asimismo cuestiones propias de la misma naturaleza.

Cuando se movilicen recursos y promuevan comportamientos diferentes, es normal que surjan manifestaciones de resistencia al cambio. Sería aconsejable, que el directivo ayude a hacer conscientes dichas manifestaciones y trabajar en el desmontaje de las mismas. De igual modo, debe acompañar a sus subordinados en la identificación de aquellos comportamientos poco saludables y la contrastación con aquellos que sí lo son.

Debe tener presente que no siempre la satisfacción de las necesidades, el alcance de las expectativas, la satisfacción, el desarrollo del sentido de pertenencia, entre otras cuestiones, se hará por las vías, en el tiempo y con la intensidad que él quisiera. Al respecto, resulta útil el respeto a las diferencias y a la individualidad del otro.

Definición del proceso

Para el logro de la motivación profesional el directivo debe:

Hacer un listado de sus principales deseos, aspiraciones e intereses relativos a la esfera laboral, listar asimismo las posibilidades reales que considera tener para el logro de las mismas, así como las acciones que en el presente desarrolla para alcanzarlas. Hacer una reflexión en cuanto a la cercanía o distancia entre nivel de aspiraciones- posibilidades reales- acciones presentes para el logro de estas.

Realizar un inventario de sus principales fortalezas y debilidades, en tal sentido puede valerse de alguna encuesta de carácter anónima a sus trabajadores.

Estudiar temas relativos a la dirección del proceso docente- educativo, cultura general y ciencias que como la Psicología, Pedagogía, Filosofía, Sociología; contribuyan a elevar la calidad de su desempeño y de este modo aumentar su nivel de satisfacción, con el rol que desempeña.

Para conocer su nivel de motivación puede auto aplicarse la escala que aparece en la siguiente tabla.

| Excelente | Bien (4) | Regular (3) | Mal (2) | Mal (1) | Mal (0) |
|--------------------|-----------------------|--------------------|--------------------|-------------------|------------------|
| Cumple 5 subindica | Cumple de 4 subindica | Cumple 3 subindica | Cumple 2 subindica | cumple 1 subindic | No cumple ningún |

| dores | dores | dores | dores | ador | subindicador |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|------|--------------|
| <p>ESCALA PARA MEDIR LOS NIVELES DE DESARROLLO DEL INDICADOR EN EL SABER SABER</p> <p>Dimensión: Competencia interpersonal Motivación</p> | | | | | |
| <p>Excelente 5 Conoce todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo, cumpliendo los 5 subindicadores de la motivación.</p> | | | | | |
| <p>Bien 4 Conoce varios factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo, cumpliendo con 4 subindicadores de la motivación.</p> | | | | | |
| <p>Regular 3 Conoce algunos de los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo, cumpliendo con 3 subindicadores de la motivación.</p> | | | | | |
| <p>Mal 2 Conoce algunos de los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo, cumpliendo con 2 subindicadores de la motivación</p> | | | | | |
| <p>Mal 1 Conoce los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo, cumpliendo con 1 de los subindicadores de la motivación.</p> | | | | | |
| <p>Mal 0 No Conoce los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo, incumpliendo con todos los subindicadores de la motivación.</p> | | | | | |
| <p>ESCALA PARA MEDIR LOS NIVELES DE DESARROLLO DEL INDICADOR EN EL SABER HACER</p> <p>Dimensión: Competencia interpersonal Motivación</p> | | | | | |
| <p>Excelente5 Exhibe dominio en el desempeño de todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo, eligiendo entre las acciones alternativas la que proporciona mayor eficacia para el cumplimiento de los objetivos propuestos, cumpliendo los 5 subindicadores de la motivación.</p> | | | | | |
| <p>Bien 4 Exhibe dominio en el desempeño de varios de los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo, eligiendo entre las acciones alternativas una que proporciona el cumplimiento de los objetivos propuestos, cumpliendo con 4 subindicadores de la motivación.</p> | | | | | |
| <p>Regular 3 Exhibe dominio en el desempeño de algunos de los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo, con limitación</p> | | | | | |

para elegir entre las acciones alternativas, alcanzando los objetivos propuestos de forma satisfactoria, cumpliendo 3 de los subindicadores de la motivación.

Mal 2 Exhibe poco dominio en el desempeño de los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo, con dificultad para elegir entre las acciones alternativas, no alcanzando los objetivos propuestos de forma satisfactoria, cumpliendo 2 subindicadores de la motivación.

Mal 1 Exhibe falta de dominio en el desempeño de los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo, con dificultad para elegir entre las acciones alternativas, no alcanzando los objetivos propuestos, cumpliendo 1 subindicador de la motivación.

Mal 0 Exhibe falta de dominio en el desempeño de los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia el objetivo, con dificultad para elegir entre las acciones alternativas, no alcanzando los objetivos propuestos, incumpliendo los subindicadores de la motivación.

ESCALA PARA MEDIR LOS NIVELES DE DESARROLLO DEL INDICADOR EN EL SABER SER

Dimensión: Competencia interpersonal Motivación

Bien 5 Manifiesta niveles éticos y de liderazgo que estimulan al colectivo en el cumplimiento de las acciones para lograr la eficacia en los objetivos propuestos, cumpliendo los 5 subindicadores de la motivación.

Bien 4 Manifiesta niveles éticos y de liderazgo para dirigir al colectivo en el cumplimiento de las acciones para lograr los objetivos propuestos, cumpliendo con 4 subindicadores de motivación.

Regular 3 Manifiesta un bajo nivel ético y poco liderazgo para dirigir al colectivo en el cumplimiento de las acciones para lograr los objetivos propuestos, cumpliendo 3 de los subindicadores de la motivación.

Mal 2 Demuestra falta de efectividad en el desempeño, con poco estímulo y falta de expectativas para el ejercicio futuro.

Mal 1 Demuestra falta de efectividad en el desempeño; carente de estímulo y sin expectativas para el ejercicio futuro.

Mal 0 Demuestra falta de efectividad en el desempeño, sin expectativas para el ejercicio futuro.

ESCALA PARA MEDIR LOS NIVELES DE DESARROLLO DEL INDICADOR EN EL SABER COMPETENTE

| |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dimensión: Competencia interpersonal Motivación |
| Bien 5 Demuestra un alto desempeño que estimula y alimenta las expectativas para el ejercicio futuro. |
| Bien 4 Demuestra un desempeño efectivo que estimula y alimenta las expectativas para el ejercicio futuro. |
| Regular 3 Demuestra baja efectividad en el desempeño, con poco estímulo y expectativas para el ejercicio futuro. |
| Mal 2 Demuestra falta de efectividad en el desempeño, con poco estímulo y falta de expectativas para el ejercicio futuro. |
| Mal 1 Demuestra falta de efectividad en el desempeño; carente de estímulo y sin expectativas para el ejercicio futuro. |
| Mal 0 Demuestra falta de efectividad en el desempeño, sin expectativas para el ejercicio futuro. |

Definición de los subindicadores según grupo de investigadores del Proyecto Competencia de Dirección en Educación:

- Sentido personal: Significado que adquiere el sistema de relaciones que los sujetos establecen en su desempeño laboral que genera actitudes acordes a los roles asignados como directivo.
- Estado de satisfacción: Estado psicológico de placer o displacer que el sujeto experimenta a partir de sus vivencias y que se manifiestan a través de sus emociones, sentimientos, valoraciones, otros.
- Intensidad: la magnitud del esfuerzo que el individuo invierte en la realización de una tarea.
- Autocontrol de las emociones: El autocontrol emocional es la capacidad que nos permite gestionar de forma adecuada nuestras emociones y no permite que sean éstas, las que nos controlen a nosotros. De lo que se trata es que todas las emociones, tanto las negativas como las positivas, se experimenten y se expresen de forma adecuada, Hervada Ana (2013) a partir de la regulación y autorregulación.
- Resiliencia: capacidad entereza es la capacidad para adaptarse a las situaciones adversas con resultados positivos. De idear métodos, soluciones y estrategias novedosas, utilizando recursos personológicos en la solución a las problemáticas. Continuidad del esfuerzo a lo largo del tiempo. La

persistencia hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre en su marcha hacia el logro de la meta

Para el desarrollo de la motivación a sus subordinados:

Solicitar a sus subordinados un listado de sus principales deseos, aspiraciones e intereses relativos a la esfera laboral, listar asimismo las posibilidades reales que considera tener para el logro de las mismas, así como las acciones que en el presente desarrolla para alcanzarlas. Hacer una reflexión en cuanto a la cercanía o distancia entre nivel de aspiraciones- posibilidades reales- acciones presentes para el logro de estas.

Realizar una dinámica grupal con un número de miembros que no exceda 10-12 participantes, con el objetivo de conocer las cuestiones que son más importantes para ellos en el ámbito laboral. Se sugiere listar en un pizarrón algunas sugerencias que luego ellos deben organizar en un papelógrafo, teniendo en cuenta el grado de relevancia que tengan para cada uno. Se incluirán tantas otras como el grupo decida. El directivo debe haber designado y entrenado a un co-coordinador que tendrá a su cargo la recogida de toda la información verbal y extraverbal vertida por cada uno de los miembros. A modo de cierre, se puede utilizar alguna técnica que recoja las principales satisfacciones e insatisfacciones de los participantes en este sentido.

Sugerencias de algunos de los elementos motivadores que se les pueden presentar: Aprecio por su trabajo por parte de los directivos, ascensos salariales, sensibilidad por sus problemas personales y familiares, seguridad en el trabajo, reconocimiento de sus logros, condiciones materiales del puesto que incluye las relativas al local (iluminación, ventilación), calidad de las relaciones interpersonales.

Realizar como parte del diagnóstico y su enriquecimiento una caracterización de los subordinados que contemple sus características personalógicas esenciales: Autovaloración, aspectos volitivos, elementos caracterológicos.

Cumplir con rigurosidad los planes de adiestramiento y capacitación de todos sus subordinados.

Estimular la comunicación bilateral, franca y constante con todos los trabajadores. Para el logro de dicho propósito se recomienda la realización de encuentros sistemáticos donde el directivo escuche y ofrezca sus puntos de vista, de manera respetuosa, sobre todo de los criterios disonantes.

Utilizar preferentemente el reforzamiento positivo sobre el negativo con sus subordinados.

Mejorar en lo posible las condiciones de trabajo, tanto los materiales como las que tienen que ver con el clima laboral.

Explotar los beneficios del control o evaluación del desempeño de cada trabajador (Ver elementos contenidos al respecto en la sistematización teórica).

Analizar con todos los trabajadores de manera individual a qué causas le atribuye sus logros y fracasos, buscando la relación que tienen las valoraciones del desempeño, del esfuerzo desplegado con actitudes negativas o emprendedoras al acometer las tareas.

Valoración y análisis de lecturas que aborden el tema de la motivación profesional en educación y otros que guarden relación al iniciar reuniones como Consejos de Dirección, para favorecer el clima psicológico y tratar la temática de manera indirecta.

Reconocer de forma individual y colectiva el buen desempeño de cada uno de los subordinados.

Participación de los actores

En el presente procedimiento, tanto directivos como subordinados, desempeñan un rol decisivo. Los primeros: revisando y estudiando los materiales, siendo empáticos, superándose continuamente, aprendiendo a conocerse a sí mismos y a sus subordinados, desarrollando nuevos estilos motivacionales y alternativas de actuación frente a los criterios divergentes y las frustraciones, siendo flexibles, ajustando sus expectativas, incorporando nuevos y mejores modos de satisfacer las expectativas que de su desempeño tienen los subordinados, aprendiendo de los errores, sin buscar culpabilizar a otros, siendo creativos ante la búsqueda de soluciones.

Los segundos: facilitando la información que se les solicite, haciendo conscientes sus resistencias al cambio, implicándose en todo su quehacer, manteniendo una comunicación franca y basada en el respeto con sus directivos.

La verdadera participación es la que se da en la toma de decisiones, con este procedimiento, es lo fundamental por destacar. Esta, siguiendo los pasos y la descripción detallada que se ofrece para llevarlos a cabo, se hace más solidaria, comprometida y, en definitiva, más humana. En este sentido, tal participación se sustenta en que se trata del derecho de las personas y colectivos a poder intervenir en aquellas decisiones que afectan su propia vida y en todo aquello que incide (o puede incidir) sobre su destino personal y educativo. En correspondencia, con este procedimiento, no se participa en abstracto, sino en algo y para algo que tiene que ver con los intereses y/o valores de la persona implicada en el acto de participación.

Por supuesto, para que este procedimiento funcione adecuadamente, se requiere una serie de condiciones. Al respecto, es necesario que las personas potencialmente implicadas decidan participar. Se trata de que dejen de ser objeto de decisiones tomadas por otros para transformarse en sujetos y protagonistas del proceso. Igualmente, es necesario que haya una voluntad institucional que favorezca este tipo de procesos, que ha de materializarse creando canales y ámbitos de participación institucionalizadas y sus correspondientes mecanismos. Al mismo tiempo, se debe crear un clima en el

que los involucrados estén deseosos de desarrollar iniciativas y acciones innovadoras con respecto a la práctica educativa. De la misma manera, es necesario propiciar instrumentos técnicos/operativos con el propósito de que los directivos sepan cómo participar y realizar tareas que supone su participación, que conozcan técnicas y procedimientos para saber hacer.

De manera general, es esencial la vinculación de todos, con la intención de conseguir propósitos comunes que beneficien a la institución. La integración implica la intervención e interrelación de los actores en el proceso de cambio de la realidad educativa, que genere el compromiso en la toma de decisiones. Esto requiere de un involucramiento consciente, a partir de la intervención e inclusión directa en las decisiones y acciones que se ejecutan en el ámbito educativo. Se requiere la posibilidad real de asumir el compromiso de trabajar de manera coherente con las finalidades que se quieren perseguir. Lógicamente, esto precisa de colaboración, desde la disposición para ayudar en la planificación y ejecución de planes y proyectos educativos, así como la posibilidad de exponer las ideas y opiniones propias en un clima de respeto.

CONCLUSIONES

Se presenta un procedimiento para el desarrollo de la motivación profesional como subcompetencia de la Competencia de Dirección en Educación, que en su instrumentación propicia el desarrollo del proceso de dirección educacional en Las Tunas. Además, se propone como un proceso dentro de los componentes del sistema de procedimientos de la Competencia de Dirección en Educación. Se presenta como uno de los procesos clave de la institución educativa, pues resulta estratégico para el cambio institucional.

Las implicaciones prácticas del procedimiento favorecen su relevancia, a partir de la aportación que hace para el ejercicio pedagógico en el escenario educativo tunero y para la administración educativa. Su esencia consiste en el seguimiento de una serie de pasos que permitirán el desarrollo de la motivación en el proceso de dirección educacional de todas las estructuras de dirección en la provincia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

López, C. (2002). La jerarquía de necesidades de Maslow. En: <https://www.gestiopolis.com/jerarquia-necesidades-maslow/>

González Serra, D. J. (2008). *Psicología de la motivación*. La Habana: Ciencias Médicas.

González Rey (1983). *Motivación profesional en adolescente y jóvenes*. La Habana: Editorial de Ciencias Sociales.

González Rey (2009). *La motivación en el proceso de enseñanza aprendizaje*. En: Estrategias de aprendizaje en la nueva Universidad. La Habana: Universitaria.

Hervada, A. (2013). El autocontrol emocional. En: <https://hervadapsicologos.com/el-autocontrol-emocional/>

L. G. Schiffman y L. L. Kanuk (1987). Comportamiento del consumidor. En: <https://www.researchgate.net/scientific-contributions/Leon-G-Schiffman-20709648>

Parra, J. F., Gamboa, M. E., Miguel, J., Santiesteban, Y. y González, M. (2019). *La competencia de dirección en educación: algunas consideraciones epistemológicas generales en los umbrales del siglo XXI*. Grupo Editorial de la Universidad de Las Tunas, Las Tunas: Editorial Académica Universitaria.

Vega, E. (2020). Modelo de Motivación de Porter y Lawler. En: <https://seuntriunfador.com/modelo-motivacion-porter-lawler/>