

## Factores de motivación y desmotivación del profesorado salvadoreño y las políticas nacionales\*

María Teresa Cruz\*\*

### Introducción

El artículo contiene un resumen de los resultados encontrados en la investigación “Factores asociados a la motivación docente”, estudio cualitativo que tuvo como propósito conocer, de primera mano, las valoraciones sobre la motivación y desmotivación de una muestra de docentes salvadoreños de escuelas públicas de los departamentos de La libertad y San Salvador.

La investigación se enfocó en conocer los factores de motivación y desmotivación en la dinámica cotidiana del ámbito educativo, en la cultura escolar, y su relación con las políticas educativas dictadas por el Ministerio de Educación de El Salvador.

El estudio se llevó a cabo en el microespacio donde los docentes realizan su función educativa: la escuela. Chacón (1997) define la escuela o unidad educativa como un centro de trabajo organizado para desarrollar programas educativos, culturales y de liderazgo social. Este autor plantea la institución educativa como aquella que cumple actividades de planificación, ejecución y evaluación. En esa dinámica amplia y compleja es donde los docentes realizan su tarea, regidos por una serie de disposiciones asumidas por decreto, donde no han tenido consulta ni participación alguna en su definición, pero que deben cumplir. Dichas disposiciones son causa de mucho malestar y desmotivación, por situarles ante un rol nada protagónico, pues son nada más que ejecutores. Este rol no motiva al gremio a sentirse

\* Artículo producto de la tesis elaborada para optar al grado de maestría, por María Teresa Cruz y Claudia Perla, *Factores asociados a la motivación docente*. UCA 2009

\*\* Catedrática e investigadora del Departamento de Ciencias de la Educación, UCA.

comprometido con la tarea de enseñar; por lo tanto, no se compromete con los objetivos que pretende la institución ministerial. Esta situación se vuelve compleja, ya que, en lugar de contar con un cuerpo de docentes motivados, se está construyendo un gremio desmotivado e inconforme con su situación; docentes que no se comprometen con la tarea de la enseñanza, debido a que no se sienten parte de esta institución y no han logrado hacer suyos los objetivos educativos que se les exige cumplir.

Los docentes, para llevar a cabo con éxito la tarea de la enseñanza, deben estar satisfechos, deben ser personas motivadas en la realización del ejercicio de la profesión. Pero ¿qué necesitan los docentes para estar motivados? ¿Qué factores están asociados a la motivación de los docentes salvadoreños, de manera que se sientan satisfechos y realizados como profesionales, y asuman la tarea docente con mayor compromiso, responsabilidad y agrado, a la vez?

Con el fin de indagar el pensar y sentir del gremio de docentes sobre la motivación en su desempeño profesional, se realizó la presente investigación; a la vez, los resultados de la misma pueden aportar a la creación o modificación de políticas educativas que contribuyan a mejorar la calidad de la educación en el país.

La metodología utilizada en la investigación fue cualitativa, con énfasis en lo descriptivo. Las técnicas empleadas fueron grupos focales y narraciones-entrevistas, aplicadas a una muestra de 46 maestros.

### ¿Qué es la motivación docente?

La motivación interviene en todos los ámbitos de la existencia humana como mecanismo para el logro de objetivos y metas determinadas, es un tema de mucho interés en todas las áreas del conocimiento y desarrollo humano, a la vez que tiene gran impacto a nivel individual y social.

Además, es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. Por lo tanto, la motivación está relacionada con el impulso, porque este provee eficacia al esfuerzo para el logro de los objetivos personales o institucionales, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, sintiéndose parte de la institución o comunidad donde su acción cobra significado.

En el área laboral, la motivación es fundamental porque mantener motivado al personal de una organización es decisivo para el logro de los objetivos y el éxito de la misma. Si los trabajadores se encuentran motivados, cada día se esfuerzan más por tener un mejor desempeño.

La motivación está conformada por dos tipos de factores: intrínsecos y extrínsecos. Ambos determinan la actividad de los seres humanos. En este caso, se hace referencia a la motivación del profesorado, como un elemento que contribuye al buen desempeño de la función docente.

La motivación intrínseca tiene sus vaivenes y no siempre resulta suficiente. El trabajo docente produce satisfacciones, pero también genera una buena cantidad de estrés y frustraciones. Por esa razón, es sumamente importante atender los factores más críticos de motivación extrínseca. Dentro de esta categoría, hay tres grandes temas que deben ser adecuadamente considerados en una política de promoción del magisterio para el mejoramiento de la calidad educativa: (a) salarios, (b) incentivos y (c) clima institucional.

En su informe *Elementos para una política integral de desarrollo profesional de los maestros*<sup>1</sup>, Samayoa enfoca la motivación del profesorado desde una visión más integral: el desarrollo profesional de los maestros y la

1. Samayoa, J., *Elementos para una política integral de desarrollo profesional de los maestros* [Documento inédito, elaborado y presentado para la Comisión Presidencial para el Desarrollo de la Sociedad del Conocimiento], 2004.

calidad de su desempeño. En este documento, propone una estrategia que incluye y armoniza cinco elementos: motivación, formación, exigencia, apoyo y evaluación.

En esta estrategia, la motivación es, según señala el autor, “el factor más importante en la educación”, y argumenta que “en la medida en que hay buena motivación, pueden faltar otras condiciones, pero se encuentra la manera de superar las dificultades y hacer las cosas bien”. De modo que la existencia o ausencia de motivación no depende de voluntades externas, sino de las personas y sus circunstancias. Por esta razón, el autor señala la necesidad de estar atentos a los “factores y circunstancias que tienen impacto, positivo o negativo, en la motivación de los maestros”.

La información que se obtiene de la permanente observación es la que serviría para formular, crear o mejorar programas, sistemas y estrategias que incidan favorablemente en generar y mantener una buena motivación del profesorado hacia su trabajo.

Diversos teóricos de la psicología motivacional en el campo laboral coinciden en que el factor motivador por excelencia es el trabajo

en sí mismo, mientras produzca sentimientos de agrado y autorrealización<sup>2</sup>. Por ello, la motivación intrínseca es considerada como la más perdurable y la mejor, dado que no depende de otras personas ni de factores externos, sino que proviene del individuo mismo.

### ¿Qué factores motivan y desmotivan a los docentes salvadoreños?

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en una investigación realizada con docentes de primer ciclo de educación básica del país. Se aprecian los factores motivadores y desmotivadores en forma resumida y ubicados según orden de recurrencia; luego, se hace un breve análisis de los principales.

El aprendizaje y motivación del alumno, la vocación y la realización profesional aparecen como los tres principales fuertes motivadores, todos ellos de carácter intrínseco, lo que confirma los postulados teóricos en cuanto a que este tipo de motivación es la más efectiva, potente y duradera, pues no depende de la voluntad de otros ni de condiciones externas, sino de la persona misma y eso proporciona mayores satisfacciones a la mayoría de docentes.

**Tabla 1**  
**Factores que motivan o desmotivan a los docentes salvadoreños**

Motivadores	Desmotivadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje del alumnado.</li> <li>• Realización profesional.</li> <li>• Vocación.</li> <li>• Influencia del clima en la función docente.</li> <li>• Desempeño del director.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Relación de afecto docente-alumnado.</li> <li>• Participación en la educación de sus hijos.</li> <li>• Reconocimiento del alumnado a la función docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remuneración.</li> <li>• Aprendizaje y motivación del alumnado.</li> <li>• Manejo de las políticas por el MINED.</li> <li>• Participación de la familia en la educación de los hijos.</li> <li>• Condiciones socioeconómicas de la familia del alumno.</li> <li>• Mecanismos para la asignación de turno y grado.</li> <li>• Influencia del clima en la labor docente.</li> <li>• Desempeño del director.</li> <li>• Currículo saturado y poco tiempo para desarrollarlo.</li> <li>• Atención a la salud.</li> </ul>

Fuente: Tesis *Factores asociados a la motivación docente*. 2009.

2. Vroom, V. y Deci, E., *Motivación y alta dirección*, México D. F.: Trillas, 1979.

Aprendizaje y motivación del alumnado es el factor que más llama la atención, es un fuerte motivador si está presente y un fuerte desmotivador si no lo está. Algunas expresiones de los docentes fueron:

- Se siente satisfacción de observar logros en los niños.
- Me da satisfacción poder ayudar a los niños en su aprendizaje.
- Me motiva el aprendizaje del alumnado.
- Me da gusto dedicarme a ellos y hacer muchas actividades para facilitar su aprendizaje.

El aprendizaje del alumnado es el factor principal de motivación para los docentes. Hacia él dirigen sus principales esfuerzos, por lo que es considerado un fuerte motivador cuando se logra, así como un moderado desmotivador cuando los aprendizajes no se producen.

Si se considera este factor como el propósito central de la función docente (aunque a veces se pierda de vista), y que expresa sus características extrínsecas en el sentido de que son los estudiantes quienes aprenden, pero también las intrínsecas porque el docente atribuye este logro a sí mismo, se produce un proceso de motivación intrínseca que se renueva y proporciona satisfacciones en el desarrollo de la función docente, producto de la cual, el maestro logra las compensaciones que más valora y espera: reafirmación de su autoestima, de su autoimagen como profesional competente y como persona poseedora de habilidades y cualidades que le permiten obtener resultados exitosos en los estudiantes, y reconocimiento de la comunidad educativa, en especial, del alumnado y la familia de este.

La realización profesional es un fuerte motivador. Según expresaron los docentes entrevistados, les motiva que el alumnado aprenda, y el logro de ello les causa gran satisfacción. Los datos de la presente investigación concuerdan con el planteamiento de Navarro (2002): un mayor grado de satisfacción con la profesión favorece una mejor percepción del desempeño:

- Una alegría conmigo misma eso de haber podido hacer algo por lo chicos.
- Me llena a mí de satisfacción el ayudar a otros.
- Me gusta el campo y llegar a identificarme con el alumnado y con los padres de familia.

Es difícil establecer la frontera entre los factores “realización profesional” y “vocación”, pues en las formas en que lo expresaron los maestros, están íntimamente vinculados. El factor vocación aparece como fuerte motivador. Sin embargo, al revisar la consideración que los docentes hacen de ella y la importancia que le asignan cuando se analiza la información obtenida en el punto de caracterización de los docentes motivados y desmotivados y en la identificación de factores, se observa que los maestros, por una parte, encuentran una relación de causa-efecto en lo referido a vocación-realización profesional-aprendizaje del alumnado; y, por otra parte, lo implican en una relación vocación-motivación: si el docente tiene vocación, estará motivado, y por lo tanto, hará un buen papel en el aprendizaje del alumnado, garantizando buenos logros en el aprendizaje; y si no la tiene, se sentirá desmotivado hacia la función docente y esto se reflejará en los aprendizajes del alumnado. Así lo expresan los docentes consultados:

- La vocación la fui haciendo, pero porque veía la gran deficiencia que había en muchos, y la pobreza, la gran necesidad.
- Para ser maestro, hay que tener vocación; si no, no hay motivación.
- Vocación es esa inclinación, ese amor para hallarle sentido a lo que hacemos al trabajar con niños.

Un maestro con vocación disfruta su función pedagógica, está motivado hacia su trabajo.

La vocación es percibida por los docentes como una entrega total e incondicional, sin límite de tiempo, con máximo sacrificio y esfuerzo, etc. Esta es una idea de vocación relacionada con los conceptos de misionero y

sacerdote, como afirma Juan Carlos Tedesco (1999).

En esta concepción, no se percibe el rol del docente como profesional, con dominio de competencias propias de la profesión, sino como si su desempeño, espíritu de entrega y compromiso con los estudiantes estuvieran condicionados por la vocación. Por esto, se considera que es necesario asumir con mayor énfasis el compromiso profesional que le asigna y demanda la carrera, como un trabajo de gran responsabilidad social del cual debe dar cuenta, con funciones definidas, y por el cual recibe una remuneración.

El “desempeño del director”, cuando está presente en un sentido positivo, es un factor de motivación fuerte. Algunas expresiones significativas fueron las siguientes:

- El rol de la dirección transmite seguridad, propone, genera trabajo en equipo, es el capitán, escucha a los docentes.
- El papel de la directora en la institución es de dirección, manda y organiza.

Los docentes entrevistados expresaron que la figura de director que agrada es aquella que realiza una buena gestión en lo pedagógico y administrativo, un director que permite la participación del equipo de docentes, que consulta, que genera un clima agradable. Por el contrario, desmotiva un director antidemocrático, que no toma en cuenta a los docentes, que no consulta y que genera un clima tenso y desagradable. Por otro lado, se aprecia, en algunas de las intervenciones, la expectativa del director que manda, que dirige, lo que denota que algunos docentes prefieren esta figura fuerte y autoritaria.

Otro factor de motivación y desmotivación encontrado fue la influencia del clima en la labor del docente y el trabajo en equipo; según las vivencias de los maestros, el clima institucional afecta la función docente tanto positiva como negativamente.

Los participantes del estudio opinan que el clima institucional es uno de los factores más importantes, y lo refirieron al ambiente que se genera en el centro escolar a partir de las relaciones profesionales y personales entre colegas y con el director. Aquí hicieron referencia al entorno humano en que realizan su labor profesional, el cual vinculan al factor motivador “trabajo en equipo”, pues consideran que el buen o mal clima facilita o dificulta el mismo. A continuación, se presentan algunos comentarios de los docentes respecto al clima institucional.

- La motivación se ve influenciada por el ambiente institucional; este ambiente influye en los docentes, los alumnos y padres de familia.
- Los logros que satisfacen y motivan a los docentes solo se consiguen realizando un trabajo en equipo: docentes, padres de familia, alumnos (comunidad educativa).
- Los factores que motivan... la escuela: el apoyo de los compañeros, el trabajo en equipo.

Los docentes consideran que siempre hay dificultades en las relaciones, esto es común en los centros, y, aunque algunos de ellos reconocen que el clima depende de cada uno, son más quienes le otorgan una gran responsabilidad al director en la generación del clima institucional, tanto en su función de liderazgo pedagógico como en la forma en que se dirige y trata a los maestros. Esta forma de pensar podría estar relacionada con el estilo de gestión autoritario y vertical, así lo expresan algunos de los docentes. Se evidencia en la investigación que no se maneja la idea de una forma de liderazgo más compartido.

Con relación a los factores fuertes desmotivadores, expuestos en la Tabla 1, se retomaron tres; estos son de diverso carácter: uno intrínseco, la motivación y el aprendizaje del alumnado; y dos meramente extrínsecos, la remuneración y el manejo de las políticas por el Ministerio de Educación. Ambos tipos de factores tienen implicaciones directas con