

## EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN EN LA MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: EVIDENCIA EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

Irene Campos García

José Ángel Zúñiga Vicente

*Profesores en el Departamento de Economía de la Empresa (ADO), Economía Aplicada II y Fundamentos del Análisis Económico. Universidad Rey Juan Carlos*

Este trabajo ha sido seleccionado para su publicación por: doña María Jesús ÁLAVA REYES, don Alfonso HERNÁNDEZ MEDEL, don Manuel PORRÚA GARCÍA, don Íñigo SAGARDOY DE SIMÓN y don Juan Francisco SAN ANDRÉS GARCÍA.

---

### EXTRACTO

El objetivo principal de este trabajo consiste en analizar el efecto que ciertos aspectos observables asociados a los equipos directivos y sus líderes pueden tener en la motivación del personal que está bajo su dirección. La contrastación empírica del modelo teórico y las distintas hipótesis planteadas se efectúa en el seno de una muestra de 105 organizaciones educativas de la Comunidad de Madrid. Respecto a las características de los equipos de dirección, los resultados del análisis de regresión realizado reflejan, de manera consistente, que la motivación del personal está influenciada positivamente (aunque de manera débilmente significativa) por la presencia de un mayor número de miembros en el equipo directivo o cuando dicho equipo opta por seguir un estilo de liderazgo de tipo participativo o colaborativo. En cuanto a las características personales referidas al máximo responsable, los resultados obtenidos también revelan de manera consistente que la antigüedad en la organización, la formación continua para ejercer el cargo y el hecho de ser mujer muestran un efecto positivo y significativo sobre la motivación del personal. Sin embargo, contrariamente a nuestras expectativas iniciales, la existencia de métodos de evaluación del desempeño de los equipos (internos y externos) parece que está relacionada negativamente (aunque de manera débilmente significativa) con la motivación. El trabajo concluye con una serie de reflexiones y posibles líneas de acción institucional en el contexto de las organizaciones analizadas.

**Palabras clave:** equipos directivos, características directivas, recursos humanos, motivación, liderazgo y organizaciones educativas españolas.

---

*Fecha de entrada: 03-05-2016 / Fecha de aceptación: 12-07-2016*

## THE ROLE OF LEADERSHIP ON HUMAN RESOURCES MOTIVATION: EVIDENCE IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

Irene Campos García  
José Ángel Zúñiga Vicente

---

### ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine the potential effect that several characteristics of top management teams and leaders may exert on employee motivation. The empirical setting for testing our theoretical framework and the subsequent hypotheses is based on a representative sample of 105 educational organizations in the Community of Madrid. With respect to top management teams' characteristics, the results of the regression analysis consistently reveal that employee motivation is significantly (although weakly) greater when there are more members in the management team or when the management team follows a participatory or collaborative leadership style. Regarding leadership characteristics, the results also consistently show that seniority, continuous training for holding a leadership position, or being a woman, are positively and significantly related to employee motivation. However, contrary to our initial expectations, the existence of internal and/or external performance evaluation methods for top management teams (internal and external) seems to be negatively and significantly (although weakly) related to employee motivation. The study concludes with some reflections and possible courses of institutional action within the frame of the organizations considered.

**Keywords:** management teams, leadership characteristics, human resources, motivation, leadership and Spanish educational organizations.

---

---

## Sumario

1. Introducción
  2. La dirección como condicionante de la motivación de los recursos humanos: modelo e hipótesis
    - 2.1. Estilo de liderazgo del equipo directivo
    - 2.2. Evaluación del desempeño del equipo directivo
    - 2.3. Tamaño del equipo directivo
    - 2.4. Número de mandatos del equipo directivo
    - 2.5. Género de la dirección
    - 2.6. Antigüedad del director en la organización
    - 2.7. Formación del director
  3. Metodología
    - 3.1. Muestra y fuentes de información
    - 3.2. Definición y medida de variables
      - 3.2.1. Variable dependiente y variables independientes
      - 3.2.2. Variables de control
  4. Análisis de los resultados del análisis empírico
  5. Discusión de los resultados
    - 5.1. Características del equipo de dirección
    - 5.2. Características del director
    - 5.3. Otros factores
  6. Conclusiones: algunas reflexiones para el debate
- Bibliografía

## 1. INTRODUCCIÓN

Es bien conocido y aceptado que la alta dirección juega un papel decisivo en el funcionamiento y los resultados que puede obtener una organización. Precisamente, uno de los supuestos clave de la denominada Teoría de los Mandos Superiores (*Upper Echelon Theory*, en la terminología anglosajona) es que las organizaciones –y, en consecuencia, su funcionamiento y los resultados que pueden alcanzar– no son más que un reflejo de los valores y bases cognitivas de sus directivos de nivel superior (HAMBRICK y MASON, 1984; HAMBRICK, 2007). Tomando como referencia este supuesto, la comprensión y el conocimiento acerca de cómo las organizaciones pueden aprovechar mejor u optimizar los beneficios de diversos aspectos observables que se consideran representativos de los valores y bases cognitivas de la alta dirección –como es el caso, por ejemplo, de la edad, el sexo, la educación o el nivel de formación, la trayectoria o la experiencia profesional, el estilo de gestión o liderazgo, etc.– se ha convertido en un tema recurrente y de enorme relevancia teórica y práctica. De hecho, los últimos años han sido testigos de la consolidación y expansión de una corriente de investigación centrada en examinar cuáles son los principales antecedentes y consecuencias vinculados a dichos aspectos de la alta dirección (para una revisión exhaustiva de esta literatura véase, por ejemplo, CARPENTER, GELETKANYCZ y SANDERS, 2004, o GEORGAKAKIS, HEYDEN y RUIGROK, 2015).

De particular interés, respecto a las consecuencias, es el estudio del efecto potencial que los aspectos mencionados asociados a la alta dirección pueden ejercer sobre el personal. En este sentido, es conveniente resaltar que en el ámbito de los recursos humanos una de las cuestiones más importantes a tratar tiene que ver con la motivación. Ciertamente, la motivación es la fuerza impulsora (o el *alma mater*) del crecimiento personal a nivel profesional (SIDOROVA, 2015). Además, es uno de los elementos más valiosos de los recursos humanos debido a las consecuencias positivas o negativas que puede ocasionar en el funcionamiento y, por ende, en los resultados de la organización. Es por ello que en los últimos años se han realizado numerosas investigaciones centradas en analizar las distintas dimensiones o facetas asociadas con la motivación (PINDER, 1998; DÖRNYEI y USHIODA, 2011), revelando de qué manera se comportan los denominados motivadores extrínsecos (como, por ejemplo, las condiciones en el trabajo, el contenido del trabajo, las posibilidades de ascenso o las recompensas y el reconocimiento) y los motivadores intrínsecos (como, por ejemplo, la vocación, el logro o la realización personal). Por tanto, parece obvio que la motivación está condicionada por un sistema complejo de factores o fuerzas internas y externas, en donde la dirección puede desempeñar un papel destacado.

El objetivo de este trabajo es intentar dar una respuesta a la siguiente cuestión de carácter general que consideramos crucial y que, para nuestro conocimiento, permanece relativamente

inexplorada hasta el momento actual, al menos a nivel empírico: ¿cuál es el papel que la alta dirección de una organización puede tener realmente en la motivación de su personal? O en otros términos: ¿qué aspectos asociados a los equipos de dirección y sus líderes pueden ser susceptibles de ejercer una influencia positiva sobre la motivación del personal? De manera más precisa, mediante la realización de este trabajo se pretende analizar en qué medida ciertas características o aspectos observables relacionados tanto con los equipos de dirección (como son, por ejemplo, el estilo de liderazgo seguido, el tamaño del equipo, el número de mandatos o años en el cargo o la existencia o no de mecanismos de evaluación de su desempeño) como con su máximo responsable o líder (como, por ejemplo, el género, la antigüedad en la organización o la formación) pueden producir sobre la motivación de su personal. Con todo, el trabajo también examina el posible efecto que otro tipo de factores de diversa índole (contextual, organizativa o personal) puede tener en la motivación del personal. El marco empírico está constituido por una muestra de organizaciones educativas españolas; en particular, centros de educación secundaria y bachillerato de la Comunidad de Madrid.

La elección de organizaciones educativas para probar la existencia de una posible relación entre diversos aspectos de la dirección y la motivación de su personal está justificada por varias razones. En primer lugar, los trabajos existentes sobre eficacia en el ámbito de las organizaciones educativas han señalado que los equipos directivos y sus líderes marcan una diferencia crítica en la calidad [educativa] de dichas organizaciones (MARZANO, WATERS y McNULTY, 2005; DAY, SAMMONS y HOPKINS, 2007). Así parecen avalarlo también los últimos informes sobre educación que han visto la luz (EURYDICE, 2014; OCDE, 2014; MARINA, PELLICER y MANSO, 2015). En dichos informes se argumenta que las organizaciones educativas buenas o excelentes están al mando de equipos directivos y líderes altamente cualificados y, de forma complementaria, que la calidad del profesorado es el factor que tiene una mayor incidencia en los resultados académicos.

En segundo lugar, porque el ámbito educativo es uno de los sectores en los que los problemas de desmotivación de su personal (profesores) se han hecho más visibles en los últimos años. En efecto, una posible explicación de la baja satisfacción y motivación está asociado al denominado síndrome de «estar quemado en el trabajo» (*burnout*, en la terminología anglosajona). Se han encontrado elevados índices de incidencia de este síndrome entre el personal docente en muchos países, llegando a alcanzar cifras próximas al 30% (RUDOW, 1999). Las causas de este síndrome son múltiples y de diversa índole. No obstante, llama la atención que una de las principales causas de la desmotivación laboral se encuentra, precisamente, en los problemas de relación afectiva o de otro tipo derivados de los posibles conflictos y tensiones existentes con la dirección (GONZÁLEZ-TORRES, 2003). Por todo ello, es indudable que el conocimiento de las características y aspectos de la dirección que pueden contribuir a aminorar dichos problemas resulta de gran trascendencia.

En tercer lugar, es cierto que en el ámbito educativo abundan los trabajos empíricos descriptivos acerca de los factores que favorecen o fomentan la motivación de los profesores y sus mejores prácticas docentes, así como los aspectos que se relacionan con la función directiva (for-

mación, acceso, duración, etc.) y su eficacia (véase, por ejemplo, ZUBIETA y SUSINOS, 1992; PADRÓN, 1994; CABALLERO y SALVADOR, 2004). Sin embargo, se diagnostica una falta de literatura empírica de naturaleza más explicativa sobre el modo en que las prácticas directivas de gestión de los recursos humanos se relacionan o pueden repercutir de manera positiva en la motivación del personal de una organización educativa.

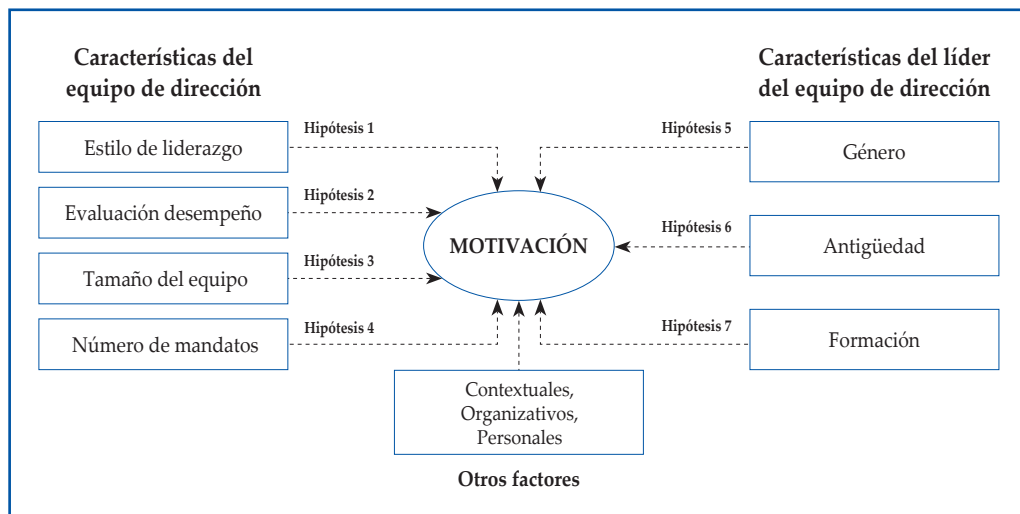
Por último, la educación es un pilar básico sobre el que se asienta la consecución del progreso y bienestar social y económico de los países. La realidad parece corroborar la idea de que los países que disfrutan de mayores niveles de bienestar social y económico son los que disponen de una educación de mayor calidad. Por ejemplo, si se realiza un análisis pormenorizado de la información contenida en los Informes de Competitividad Global, publicados anualmente por el World Economic Forum, se advierte que, en la mayoría de los casos, los países más competitivos (que suelen ser los más avanzados económica y socialmente) son los que poseen sistemas educativos de mayor calidad. Esto explica por qué los gobiernos de los países están llevando a cabo esfuerzos notables por conseguir una educación de calidad, al considerarse una prioridad. En consecuencia, los resultados y conclusiones que se puedan extraer respecto a la forma en la que se relacionan las características y habilidades directivas con el incremento de la motivación del personal pueden tener importantes implicaciones en el ámbito de la política educativa de cara a poner en marcha las actuaciones de mejora pertinentes en lo que a funciones y desempeño directivo se refiere.

El resto del trabajo se estructura como sigue. El segundo apartado muestra el modelo teórico y se formulan las hipótesis que serán objeto de contrastación empírica ulterior. A continuación, se describe la metodología. El análisis de los resultados obtenidos así como su discusión se plantea en las dos secciones siguientes, respectivamente. En el último apartado se presentan las principales conclusiones del trabajo, sus posibles limitaciones y una serie de reflexiones con las que se pretende contribuir al debate sobre el tema objeto de estudio.

## 2. LA DIRECCIÓN COMO CONDICIONANTE DE LA MOTIVACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: MODELO E HIPÓTESIS

La figura 1 recoge de manera esquemática y resumida el modelo teórico y las hipótesis principales que serán objeto de contrastación empírica ulterior en este trabajo. Como se aprecia en dicha figura, se formulan varias hipótesis sobre la influencia que ciertas características organizativas observables del equipo directivo (estilo de liderazgo, evaluación del desempeño, tamaño y número de mandatos en el cargo) y algunas características demográficas del líder (género, antigüedad en la organización y formación) pueden ejercer sobre la motivación del personal. Además, nos parece interesante poner de relieve que, aunque no se formulan hipótesis al respecto, en el modelo empírico también se incluirá la potencial incidencia que otro grupo de factores de diversa índole (contextual, organizativa y personal) pueden tener sobre la motivación del personal.

Figura 1. Relaciones entre características de la dirección y la motivación del personal



## 2.1. ESTILO DE LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO

La dirección de cualquier organización es la encargada de planificar, organizar, motivar y controlar los recursos de la organización de forma coherente con la estructura, los objetivos y los valores de esta, y dicha función puede llevarse a cabo a través de distintos estilos de liderazgo. Frente al estilo autoritario, el liderazgo participativo otorga poder y autonomía al personal para actuar en determinadas facetas y ejercer determinadas funciones (*empowerment*), generando resultados positivos que no son posibles cuando toda la autoridad se mueve hacia arriba dentro de una jerarquía y los gerentes soportan toda la responsabilidad del éxito (BLANCHARD, 2007).

El liderazgo participativo desempeña un papel clave en la mejora de los resultados de las organizaciones, ya que muestra confianza en las personas y, por tanto, influye en las motivaciones y capacidades de los recursos humanos (CHIAVENATO, 2007). De esta manera, el buen funcionamiento y la adaptación o cambio de las organizaciones requiere de líderes que inspiren a los otros para desarrollar una visión de futuro compartida y proporcionar la motivación y dirección adecuada para conseguir el logro de las metas. La creación de significados compartidos que apoyan la visión organizacional y promueven un espíritu de cooperación entre el personal para trabajar juntos por los objetivos comunes puede conseguirse a través de procesos de toma de decisiones y prácticas directivas abiertas y flexibles que permiten integrar las opiniones, necesidades, preocupaciones y problemas del personal. Ello contribuye al consenso de las preferencias iniciales de los miembros (WHYTE, 1989) y, por consiguiente, al compromiso y a la implicación de todas las personas que forman la organización.

En línea con los argumentos que sostienen que la efectividad de una organización educativa se basa en la capacidad de gestión del equipo directivo y en la creación de una cultura de liderazgo directivo, participativo y democrático y que los equipos directivos deben generar espacios de colaboración y reconocer a los docentes como líderes de la actividad educativa y principales colaboradores de la gestión institucional (BOLÍVAR, 2012), se pretende contrastar si el liderazgo participativo ejercido por el equipo de dirección influye positivamente en el desempeño y la disposición de los docentes frente al trabajo. Por tanto, se formula la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 1.** *Los equipos directivos que ejercen un liderazgo de tipo participativo contribuyen de manera positiva en la motivación de las personas que dirigen.*

## 2.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL EQUIPO DIRECTIVO

La evaluación del desempeño profesional de los directivos puede favorecer la mejora de sus prácticas en cuanto que reconoce cómo estos desarrollan su trabajo y cuál es su grado de competencia y progreso, aportando información sobre la necesidad de perfeccionamiento en la formación y técnicas de trabajo y orientando las medidas para ello (REIS, 2007). En línea con la hipótesis anterior, parece razonable pensar que los equipos directivos que ponen en práctica la autoevaluación y, además, son evaluados por el resto de personal, muestran una apertura y disposición hacia la mejora que favorece la participación y colaboración de todos los agentes.

En el ámbito de las organizaciones educativas una dirección autoritaria y hermética no realiza ni consiente la revisión y reflexión conjunta de sus acciones sobre el liderazgo, la gestión curricular, la convivencia, los recursos o los resultados. Sin embargo, los equipos directivos que estimulan y promueven la mejora examinando y cuestionando sus propias prácticas y enriqueciéndose con la valoración del profesorado, consiguen involucrar al personal con los resultados e implicar sus recursos emocionales. De este modo, se presume que los equipos directivos que someten sus procedimientos y formas de actuar a prácticas de evaluación a través de reuniones (claustros) o cuestionarios contribuyen a mejorar la motivación del personal, ya que las capacidades y motivaciones de los miembros de la organización pueden verse influenciadas por las experiencias que estos tienen con los directivos y por lo que perciben del contexto y el clima organizacional. Todo lo anterior nos lleva a formular la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 2.** *La existencia de métodos de evaluación de los equipos directivos ejerce una influencia positiva en la motivación de las personas que dirigen.*

## 2.3. TAMAÑO DEL EQUIPO DIRECTIVO

El número de miembros que conforma el equipo directivo se relaciona con los resultados de la organización, ya que un grupo más amplio posee mayores recursos cognoscitivos que pueden



contribuir a mejorar el conocimiento, la creatividad, la innovación y los resultados (HALEBLIAN y FINKELSTEIN, 1991). Además, según la *Upper Echelon Theory*, un grupo de mayor dimensión también puede acelerar la toma de decisiones al permitir una mayor especialización de las personas y dar lugar a decisiones de mayor calidad por la diversidad de ideas y opiniones (KNIGHT, PEARCE, SMITH, OLIAN, SIMS, SMITH y FLOOK, 1999), evitando, así, la endogamia en la organización. Por tanto, la diversidad del grupo directivo en cuanto a edad, educación, sexo, formación académica o años de experiencia resulta una fuerza positiva que genera un mejor rendimiento y eficacia del equipo.

El número de miembros que componen los equipos directivos puede ser también un indicador del tamaño de la organización. Los centros más grandes cuentan, a menudo, con más recursos y con una mayor diversidad de ideas, lo que ofrece mayores oportunidades de mejora e innovación. Publicaciones sobre liderazgo directivo también destacan que los equipos más heterogéneos que logran una cultura participativa a través de sus competencias directivas interpersonales y la adopción de un liderazgo compartido o distribuido entre el conjunto de miembros consiguen incrementar la implicación, las iniciativas, la cooperación y la motivación de los seguidores (BOLÍVAR, 2012). De esta manera, el liderazgo no pertenece en exclusividad a quien ocupa formalmente la dirección, sino que existe una interdependencia de las personas que proporciona una base para construir y mantener la confianza, propicia la construcción de un sentido de pertenencia e incrementa la motivación de las personas (GRONN, 2010).

Bajo estos argumentos, se pretende comprobar que un equipo directivo con un mayor número de miembros y, por tanto, más heterogéneo, tiene una incidencia favorable sobre la motivación del personal que se encuentra bajo su dirección. Esto nos lleva a formular la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 3.** *Un mayor tamaño del equipo directivo ejerce una influencia positiva en la motivación de las personas que dirigen.*

## 2.4. NÚMERO DE MANDATOS DEL EQUIPO DIRECTIVO

Diferentes investigaciones realizadas en empresas manufactureras y de servicios muestran que una parte importante de la mejora del rendimiento organizativo se debe al proceso de rotación y reasignación de puestos de trabajo, justificando las ventajas de la ampliación y el enriquecimiento del contenido del trabajo, y su efecto sobre los factores psicosociales de los trabajadores y la productividad de la organización (ERIKSSON y ORTEGA, 2006); por ello, la rotación de puestos es una técnica cada vez más extendida entre las empresas.

También, bajo la perspectiva de la Teoría de la Agencia o la Ecología de las Organizaciones, existen estudios sobre la permanencia del directivo en el cargo que apoyan la *teoría del sentido común o adaptativa*, defendiendo que la sustitución de los directivos puede suponer una mejora de los resultados organizativos (SINGH, HOUSE y TUCKER, 1986).

En el campo educativo, también se ha manifestado el interés por el estudio de los directivos noveles con la intención de analizar los motivos para acceder al cargo, los requisitos para ser nombrado director, los programas de preparación previa y los problemas que enfrentan. En esta línea, sobre la base de la Teoría Organizacional de la Socialización, el estudio de VAN MAANEN y SCHEIN (1979) muestra cómo los nuevos profesionales se socializan al entrar en una organización, pudiendo producir un resultado *custodio* cuando este acepta el *statu quo* o los conocimientos previos o, por el contrario, un resultado *innovador* de contenido o de roles cuando se rebela contra el conocimiento previo e intenta crear nuevas estrategias o procesos y redefine los roles y lo que se espera que se haga. Estos autores también definen las formas que puede tomar el proceso de socialización, señalando las ventajas del cargo cuando la organización le ratifica al nuevo miembro la viabilidad y utilidad que sus características personales tienen para la organización, incrementando, así, el sentimiento de este de aceptación, competencia y motivación.

Otros trabajos han investigado las etapas o pasajes que los nuevos directores experimentan a lo largo de su trayectoria profesional (DAY y BAKIOGLU, 1996; WEINDLING, 1999), compartiendo la idea de que la sucesión y socialización en el cargo es progresiva: comienza con incertidumbre, aprendizaje y adaptación, continúa con el desarrollo después de dos o tres años gracias al conocimiento adquirido en el puesto y termina con etapas de autorrealización o desencanto.

En este sentido, se pretende demostrar que la motivación del personal puede aumentar cuando, tras varias legislaturas de un mismo equipo directivo o un mandato rutinario o custodio que revela una reacción negativa del personal (WEINDLING, 1999), un nuevo equipo accede al cargo con un resultado innovador que incorpora, como forma de adaptarse a los cambios y exigencias educativas, nuevas formas de hacer y pensar, ocupándose de la adquisición e internalización de diferentes normas y actitudes y del uso apropiado del conocimiento, habilidades y técnicas. En consecuencia, planteamos la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 4.** *La existencia de equipos directivos noveles ejerce una influencia positiva en la motivación de las personas que dirigen.*

## 2.5. GÉNERO DE LA DIRECCIÓN

Recientemente, varios informes internacionales han debatido acerca de la discriminación estructural de género, demostrando que, después de varios años de trabajo, las mujeres representan un porcentaje significativamente inferior respecto a los hombres en la escala de liderazgo y están infrarrepresentadas en los puestos de mayor categoría y dirección (OCDE, 2015). Por ejemplo, en 2015 el número de mujeres que se encontraban al mando de las 500 mayores empresas del mundo (según la lista *Fortune Global 500*) era de 13, lo que representaba el 2,6% del total. En España, en 2015 solo había 3 mujeres al frente de compañías del IBEX 35, lo que suponía un 8,6% del total. En el caso español, resulta también especialmente llamativo que a pesar de que el 60% de los titulados universitarios son mujeres, los puestos directivos de las grandes empresas ocupados por *ellas* solo representan un 10% del total.

En los informes internacionales mencionados se discuten cuáles son las barreras que obstaculizan el desarrollo profesional de las mujeres, los motivos por los que las mujeres bien formadas y con aspiraciones directivas no consiguen escalar en la pirámide organizacional de forma similar a como suele ocurrir con los varones o las diferencias en los estilos directivos de hombres y mujeres. Pese a los obstáculos identificados, se muestran los beneficios que los valores femeninos aportan a los cargos directivos y las contribuciones del estilo directivo femenino a la eficacia organizacional (BARBERÁ, RAMOS y SARRIÓ, 2000; EAGLY, 2007), ya que las mujeres tienden más a asumir los roles sociales y cognitivos mientras que los hombres, preferiblemente, los roles de acción (AYESTARÁN, 2004). Esto puede ser debido a que las mujeres normalmente tienden a ser más sensibles, afables, diplomáticas y expresivas en el trato con otras personas que los hombres. A la vista de esta circunstancia, parece lógico presuponer que las mujeres directivas pueden fomentar la participación y compartir el poder y la información con otras personas de su entorno de trabajo en mayor medida que los hombres.

Es, por ello que, siguiendo el argumento de que las mujeres asumen los roles sociales y cognitivos, se desea contrastar si el hecho de que una mujer lidere una institución educativa puede contribuir a la mejora de la motivación docente. Por tanto, se formula la siguiente hipótesis:

*Hipótesis 5. Las organizaciones cuyos equipos directivos están liderados por mujeres cuentan con un personal más motivado.*

## 2.6. ANTIGÜEDAD DEL DIRECTOR EN LA ORGANIZACIÓN

Diversos estudios sobre la incidencia de la permanencia y antigüedad en la organización sobre la motivación y el compromiso organizacional concluyen que una mayor antigüedad conduce a elevar la motivación y el compromiso afectivo organizacional, propiciando la creación de un clima organizacional beneficioso (ALLEN y MEYER, 1993; KAUR y SANDHU, 2010). Algunas investigaciones utilizan la antigüedad como un indicador de la etapa de la carrera laboral, considerándola como un índice de experiencia dentro de la empresa, mientras que la edad la consideran como un índice de experiencias asociadas con la vida en general (COHEN, 1993; BRIMEYER, PERRUCCI y MACDERMID, 2010); así, la edad provoca cambios en el comportamiento y en las actitudes y la antigüedad genera modificaciones en el comportamiento y actitudes hacia el trabajo, aunque ambas describen inversiones personales acumuladas de tiempo y recursos y se consideran antecedentes importantes del compromiso organizacional, que va cambiando durante el transcurso de la carrera profesional. Por ello, los individuos con más antigüedad en la organización evidencian un incremento en la motivación y el compromiso, al ver sus años de servicio a la empresa como una inversión y al desarrollar, en consecuencia, un apego afectivo hacia la organización (KAUR y SANDHU, 2010; NATARAJAN y NAGAR, 2011). Por lo que respecta a la posición organizacional, KAUR y SANDHU (2010) también mencionan que los puestos más altos y de mayor prestigio se encuentran asociados habitualmente con edades y experiencias mayores, encontrando una correlación positiva entre dichas variables y el nivel de compromiso.

Otras investigaciones también sostienen que el hecho de que los directivos con más antigüedad en la organización tengan altos niveles de inversión, experiencia, enriquecimiento y conocimiento de las particularidades y necesidades de la organización y del entorno genera un efecto positivo en el resto de personal, ya que estos conocen al candidato y se sienten más seguros y comprometidos con los intereses a largo plazo de la organización y, por tanto, más motivados (DOLAN, VALLE, JACKSON y SCHULER, 2007).

En el plano educativo, CABALLERO y SALVADOR (2004), en su estudio sobre satisfacción de la dirección, identifican a los directores más realizados y motivados con una mayor edad, experiencia y años en el cargo. Otros trabajos encuentran que el nivel de motivación y satisfacción de la dirección repercute sobre la motivación de su personal ya que, con sus actuaciones y liderazgo, son capaces de influir en otros para que se involucren en el logro de los objetivos y así generar un clima que favorezca la motivación y el compromiso (BOLÍVAR, 2012). Por ello, se pretende verificar si los directores con mayor antigüedad en la organización educativa contribuyen con sus roles de gestores, facilitadores y motivadores del equipo docente a incrementar la motivación del personal. Esto nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

***Hipótesis 6.** Los equipos directivos que tienen un director con más años de antigüedad en la organización presentan mejores resultados en la motivación de las personas que dirigen.*

## 2.7. FORMACIÓN DEL DIRECTOR

Uno de los argumentos empresariales más esgrimidos a favor de los programas de formación continua es la búsqueda de la competitividad en un entorno caracterizado por la globalización de la economía, los continuos avances tecnológicos, la necesidad de innovar y el establecimiento de una cultura basada en la mejora continua. Los directivos son los agentes más relevantes en la generación y mantenimiento de la competitividad (HAMBRICK y MASON, 1984), habiéndose demostrado la efectividad de la formación directiva y la necesidad de otorgar una especial atención al desarrollo continuado de estos a través de una adecuada gestión de su formación continua (BURKE y DAY, 1986).

La *Upper Echelons Theory* pone de manifiesto que los directivos actúan condicionados por las percepciones heredadas a partir de su formación, experiencia y creencias personales y que una mayor formación se relaciona con una mayor capacidad para adquirir destrezas y habilidades, manteniendo, también, que una formación enfocada a la administración de empresas incrementa los resultados de la organización. Así, un directivo que acumule una buena formación y experiencia para el desempeño de su cargo y que así lo demuestre y refleje al resto de agentes, contribuirá a incrementar la percepción de los demás en cuanto a su grado de competencia y compromiso, pudiendo también aumentar el grado de confianza, fiabilidad, seguridad y motivación del personal.

En este sentido, ST. GERMAIN y QUINN (2005) arguyen que la formación previa de directores antes de ocupar el puesto tiene un gran impacto en el desempeño de su papel y que dicha formación también permite desarrollar un mayor repertorio de respuestas para enfrentar problemas con más calma y seguridad y responder con más eficacia a problemas imprevistos. Sin embargo, las recientes críticas sobre la escasez de programas de formación de nuevos directores, la dificultad para reclutar candidatos a la dirección y evitar la deserción temprana y la falta de profesionalización de los equipos directivos (OCDE, 2014) manifiestan la necesidad de una mayor y continua formación de los líderes de las instituciones educativas en aspectos relacionados con la estrategia y la planificación, el liderazgo pedagógico, la innovación educativa, el marketing educativo, el *coaching* educativo o el entorno legal. CABALLERO y SALVADOR (2004) sostienen que los directores más satisfechos son aquellos que consideran que el perfil del director corresponde a personas con más conocimientos sobre tareas de dirección y realizan más actividades formativas para el desempeño del cargo. Asimismo, ÁLVAREZ (2004) afirma que el ejercicio de la dirección escolar y su liderazgo se asocian a una especial capacidad y formación específica.

Con base en tales argumentos, se desea contrastar empíricamente si el hecho de que los directores realicen planes de formación continua para incrementar su competencia y efectividad directiva incide sobre la motivación de los recursos humanos de la organización. En concreto, se plantea la siguiente hipótesis:

**Hipótesis 7.** *Los equipos directivos cuyos directores realizan programas de formación continua y específica sobre prácticas directivas obtienen mejores resultados en cuanto a la motivación del personal que dirigen.*

### 3. METODOLOGÍA

#### 3.1. MUESTRA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Para la contrastación empírica de las hipótesis planteadas en este estudio se emplearon datos procedentes de una muestra de organizaciones del ámbito educativo en España. En concreto, la muestra de estudio está constituida por un conjunto de organizaciones educativas de la Comunidad de Madrid en las que se imparte educación secundaria y bachillerato. En un primer momento se procedió a la identificación de la población objetivo, que estaba representada por un total 597 centros. La población objetivo se obtuvo a partir de la información disponible en el servicio web de la Comunidad de Madrid (consulta de centros).

La fuente de recopilación de información utilizada para el análisis empírico fue el cuestionario, previamente revisado por varios académicos, así como también por varios profesionales del ámbito educativo. Antes de proceder a su lanzamiento definitivo se llevó a cabo un

pretest en dos centros educativos a través de una entrevista en profundidad con sus respectivos directores y varios profesores. Se incorporaron algunas sugerencias que se consideraron que podían contribuir a la mejora del contenido y comprensión de la información recogida en el cuestionario, así como a su simplificación de cara a incrementar las probabilidades de respuesta. En particular, el cuestionario recaba información sobre tres grandes grupos de cuestiones. Por un lado, cuestiones referidas a la organización educativa y su funcionamiento. Por otra parte, cuestiones relativas al equipo directivo. Y, por último, cuestiones que tienen que ver con el personal (profesorado) que desempeña su trabajo en el ámbito de la Educación Secundaria y el Bachillerato.

El cuestionario final se remitió vía correo electrónico a los directores de los 597 centros educativos en mayo de 2015. Tras realizar varios reenvíos entre mayo y septiembre de 2015 se obtuvieron 105 cuestionarios devueltos y debidamente cumplimentados, lo que representa una tasa de respuesta del 17,60%. Dicha tasa de respuesta se encuentra dentro de los márgenes que podrían considerarse habituales y aceptables para los estudios que hacen uso de este mismo tipo de fuentes de información.

## 3.2. DEFINICIÓN Y MEDIDA DE VARIABLES

### 3.2.1. Variable dependiente y variables independientes

La variable dependiente de interés en nuestro estudio es *Motivación del personal*, que se define como la proporción o porcentaje de profesores motivados sobre el total de profesores que integran el claustro. En concreto, se pidió a los máximos responsables (director) de cada organización educativa que indicaran el porcentaje de profesores sobre el total que mostraban una motivación, actitud positiva y compromiso con el centro en el que desarrollan su actividad.

Las variables independientes de interés son las siguientes: para contrastar la validez de la Hipótesis 1 se utiliza la variable *Estilo de liderazgo equipo directivo*, que es una variable *dummy* que toma el valor 1 cuando el estilo de liderazgo asumido es de tipo participativo o colaborativo y valor 0 cuando es de índole autoritaria. Para verificar la validez de la Hipótesis 2 se emplea la variable *Evaluación del equipo directivo*, que es también una variable dicotómica que toma el valor 1 cuando el equipo directivo es evaluado por el personal de la organización (profesores) o agentes externos (por ejemplo, las familias) y 0 en caso contrario. Para contrastar la Hipótesis 3 se utiliza la variable *Número de miembros equipo directivo*, que es una variable continua indicativa del número de personas que integran el equipo directivo del centro educativo (director, jefe de estudios o coordinadores de etapa y secretario). Para la Hipótesis 4 se usa la variable *Número de mandatos equipo directivo*, que toma valor 1 si el equipo directivo lleva en el cargo actual una única legislatura (es decir, de 0 a 4 años) y valor 2 si lleva dos o más legislaturas, esto es, más de 4 años. Para la Hipótesis 5 se utiliza la variable *Género de la dirección*, que es, una variable *dummy* que toma valor 1 si la responsable del centro educativo es mujer y valor 0 si es hombre.

Para la Hipótesis 6 se emplea la variable *Antigüedad del director*, que es una variable que puede tomar cuatro valores posibles (de 1 a 4): 1 si el director lleva en el mismo centro menos de 5 años, 2 si lleva entre 5-10 años, 3 si lleva entre 11-20 años y 4 si lleva más de 20 años. Por último, para verificar la validez de la Hipótesis 7 se emplea la variable *Formación del director*, que es también una variable *dummy* que toma el valor 1 si el máximo responsable del centro realiza planes de formación continua para el desempeño de su cargo y 0 en caso contrario. Estas variables han sido usadas por investigaciones previas sobre equipos directivos (CABALLERO y SALVADOR, 2004; KAUR y SANDHU, 2010; NATARAJAN y NAGAR, 2011).

### 3.2.2. Variables de control

Además de las variables independientes asociadas a las características del equipo directivo o del máximo responsable de cada centro educativo, también se incluyen como variables explicativas de control una serie de variables de tipo contextual, organizativo y personal que pueden ser susceptibles de ejercer algún tipo de influencia sobre la motivación del personal (profesores) de los centros educativos analizados. Así también se evita o se corrige de algún modo el posible sesgo de variables omitidas. La introducción de dichas variables se ha realizado con base en la literatura empírica previa interesada en analizar los determinantes de la motivación, ya sea en el ámbito de las organizaciones educativas en particular o en otros ámbitos. Por tanto, las variables de control consideradas son las siguientes: *Tipo de organización* es una variable *dummy* que toma valor 1 si el centro es público y 0 si es privado; *Ratio de alumnos por aula* es una variable que toma tres valores (1 si la clase tiene menos de 20 alumnos, 2 si tiene entre 20-30 alumnos y 3 si tiene más de 30 alumnos); *Número de grupos* es una variable que indica el número medio de grupos impartidos por profesor y puede tomar cuatro valores (1 = menos de cuatro grupos; 2 = cuatro grupos; 3 = cinco grupos y 4 = seis o más grupos); *Resultados previos* es una variable indicativa del éxito académico obtenido por los profesores del centro y se mide por la nota media de cada centro obtenida en las pruebas de selectividad en el curso anterior (*Nota PAU*); *Evaluación profesores* es una variable *dummy* que toma valor 1 si se evalúa al menos una vez al año a los profesores que integran el centro y 0 en caso contrario; *Edad del profesorado* es una variable en la que se recoge la proporción de profesores del centro con más de 40 años; *Profesores según especialidad* es una variable que mide el porcentaje de profesores del centro que realizan su labor exclusivamente en materias que son de su especialidad; *Particularidades de la organización* es una variable que ordena por nivel de importancia de 1 a 3 tres aspectos clave que caracterizan al centro que dirigen los directivos y condicionan su funcionamiento (la calidad de la docencia y resultados académicos, la dotación de infraestructuras y recursos materiales y tecnológicos y la convivencia y buen clima de trabajo); *Satisfacción global* es una variable que recoge el grado de satisfacción del equipo directivo en su labor en el centro en una escala de 1 (nada satisfecho) a 4 (muy satisfecho); *Nivel socioeconómico del entorno* es una variable que toma cuatro valores posibles (1 = bajo; 2 = medio bajo; 3 = medio alto; 4 = alto); *Porcentaje del alumnado extranjero* es una variable que mide en cada centro la proporción de estudiantes extranjeros.

#### 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS EMPÍRICO

La tabla 1 presenta los estadísticos descriptivos y las correlaciones entre todas las variables consideradas en el trabajo. Según los datos de esta tabla, el nivel medio de personal (profesores) motivado es del 77%. Respecto a las características de los equipos directivos el 75% parecen decantarse por el seguimiento de un estilo de liderazgo participativo/colaborativo –frente al 25% restante que parecen inclinarse más por un estilo de carácter más autoritario– el 34% son evaluados por su personal (profesores) o agentes externos (familias), el número medio de mandatos es superior a uno (o, lo que es lo mismo, permanecen en el cargo de dirección durante un periodo superior a 4 años) y el número medio de miembros de los equipos es de cinco. En cuanto a las características del máximo responsable de los equipos directivos, en un 40% de los casos dicho cargo recae en mujeres, la antigüedad media parece oscilar entre los 11-20 años y en un 72% de los casos el máximo responsable del equipo directivo ha realizado o realiza planes de formación continua para el desempeño de su puesto. Por otro lado, también nos parece relevante destacar que de las organizaciones educativas examinadas el 59% son de titularidad pública y el 41% restante de titularidad privada y el porcentaje medio de alumnos extranjeros oscila en torno al 16%.

La tercera columna de la tabla 1 revela que la multicolinealidad no parece ser un problema en nuestro estudio, ya que la mayoría de las variables explicativas (independientes y de control) tienen valores VIF bastante por debajo del criterio más conservador de 5.0 defendido por MARQUARDT y SNEE (1975). Las variables con valores VIF más elevados son *Titularidad de organización* (2.943), *Nivel socioeconómico del entorno* (2.273) y *Porcentaje de alumnado extranjero* (1.951). De hecho, en la matriz de correlaciones puede observarse que estas variables tienen una alta correlación entre sí, así como con alguna otra variable explicativa (independientes o de control). *Edad del profesorado* también tiene altas correlaciones con alguna variable explicativa.



Tabla 1. Estadísticos descriptivos (media y desviación típica) y correlaciones

	Media	d.t.	VIF	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Motivación personal .....	0.76	0.317									
2. Estilo de liderazgo equipo directivo	0.75	0.434	1.468	0.097							
3. Evaluación equipo directivo .....	0.34	0.477	1.469	0.003	-0.097						
4. Número mandatos equipo directivo	1.62	0.488	1.291	0.050	-0.087	-0.053					
5. Número miembros equipo directivo	5.04	0.990	1.326	0.064	0.112	0.033	0.050				
6. Género dirección .....	0.38	0.488	1.157	-0.029	0.087	-0.071	-0.112	-0.050			
7. Antigüedad director .....	2.98	0.909	1.385	0.038	0.232*	0.037	0.200*	0.097	-0.027		
8. Formación director .....	0.72	0.449	1.194	0.222*	-0.009	-0.003	0.173	0.002	-0.173	-0.107	
9. Titularidad organización .....	0.59	0.494	2.943	-0.190	-0.209*	0.153	-0.055	-0.184	-0.025	0.175	-0.168
10. Satisfacción global .....	3.13	0.557	1.497	0.458**	0.090	0.175	0.104	0.210*	-0.177	-0.054	0.260**
11. Resultados previos (nota PAU) .....	6.15	0.928	1.573	0.041	-0.031	-0.153	0.123	0.078	0.133	0.050	-0.310
12. Particularidades organización .....	1.70	0.639	1.204	0.118	-0.019	-0.112	-0.055	-0.053	0.033	-0.106	-0.083
13. Profesores según especialidad .....	0.82	0.249	1.810	0.065	0.150	-0.014	-0.192	-0.093	0.043	-0.171	-0.0178
14. Edad profesores .....	0.61	0.208	1.769	-0.161	-0.104	-0.006	-0.030	-0.084	0.154	0.362**	-0.248*
15. Número grupos profesor .....	2.71	0.692	1.328	-0.155	0.242*	0.180	0.099	0.143	0.036	0.048	-0.011
16. Ratio alumnos por aula .....	2.23	0.444	1.460	0.098	-0.003	0.126	0.051	0.133	-0.051	-0.013	0.127
17. Evaluación profesores .....	0.59	0.494	1.583	0.371**	0.061	-0.174	0.144	0.072	-0.144	-0.082	0.174
18. Nivel socioeconómico entorno .....	2.3	0.664	2.273	0.104	-0.044	-0.133	0.024	0.085	0.154	0.025	-0.046
19. Porcentaje alumnado extranjero .....	0.16	0.140	1.951	-0.053	-0.123	0.033	-0.061	-0.093	0.046	-0.021	-0.083

Tabla 1. Estadísticos descriptivos (media y desviación típica) y correlaciones (cont.)

	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
10. Satisfacción global .....	-0.198*									
11. Resultados previos (Nota PAU) ....	-0.110	0.059								
12. Particularidades organización .....	0.157	-0.234*	-0.179							
13. Profesores según especialidad .....	0.291**	-0.117	0.098	0.037						
14. Edad profesores .....	0.480**	-0.259*	-0.019	0.020	0.008					
15. Número grupos profesor .....	0.102	-0.033	0.139	-0.062	-0.050	0.180				
16. Ratio alumnos por aula .....	0.255**	0.123	-0.029	-0.003	-0.164	0.127	0.218*			
17. Evaluación profesores .....	-0.418**	0.221*	-0.006	-0.135	0.014	-0.351**	0.025	-0.095		
18. Nivel socioeconómico entorno .....	-0.419**	0.058	0.360*	-0.107	0.014	-0.275**	-0.007	-0.166	0.167	
19. Porcentaje alumnado extranjero ....	0.132	-0.135	-0.400**	0.135	-0.012	0.160	-0.068	-0.100	0.007	-0.348**

N = 105  
 \* p < 0.05  
 \*\* p < 0.01

La tabla 2 muestra los resultados obtenidos del análisis de regresión múltiple realizado. Se han estimado cinco modelos. El modelo 1 solo incluye las variables de control. El modelo 2 incorpora en el análisis todas las variables independientes de interés. El modelo 3 considera las mismas variables que el modelo 2 con la excepción de *Edad del profesorado*, que es extraída del análisis. En el modelo 4 se suprime del análisis la variable *Titularidad de la organización*. Finalmente, el modelo 5 excluye *Titularidad de la organización* y las dos variables del entorno. La consideración de los modelos 3, 4 y 5 nos permiten tener en cuenta en qué medida la inclusión o no en el análisis de distintas variables de control afecta a los resultados del análisis, dada su alta correlación con otras variables explicativas.

Tabla 2. Resultados del análisis de regresión. (Variable dependiente: Motivación del personal)

Variables	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
Titularidad de la organización .....	-0.144 <sup>(1)</sup> (-1.001)	-0.072 (-0.523)	0.012 (0.096)		
Particularidades de la organización ...	0.339** (3.446)	0.412*** (4.659)	0.389*** (4.652)	0.407*** (4.658)	0.405*** (4.713)
Edad del profesorado .....	0.208 <sup>†</sup> (1.802)	0.200 <sup>†</sup> (1.865)		0.186 <sup>†</sup> (1.803)	0.178 <sup>†</sup> (1.791)
Número de grupos por profesor .....	-0.162 <sup>†</sup> (-1.672)	-0.260** (-2.801)	-0.207* (-2.380)	-0.259** (-2.805)	-0.260** (-2.872)
Profesores según especialidad .....	0.217 <sup>†</sup> (1.887)	0.181 <sup>†</sup> (1.673)	0.168 <sup>†</sup> (1.678)	0.153 <sup>†</sup> (1.643)	0.150 <sup>†</sup> (1.644)
Evaluación de profesores .....	0.305** (2.782)	0.396*** (3.907)	0.364*** (3.844)	0.409*** (4.192)	0.420*** (4.504)
Ratio de alumnos por aula .....	0.180 <sup>†</sup> (1.705)	0.121 (1.237)	0.196* (2.201)	0.105 (1.140)	0.096 (1.083)
Satisfacción global .....	0.501*** (4.869)	0.405*** (4.105)	0.406*** (4.473)	0.404*** (4.122)	0.395*** (4.193)
Resultados previos (Nota PAU) .....	0.061 (0.572)	0.135 (1.335)	0.131 (1.358)	0.131 (1.305)	0.131 (1.470)
Nivel socioeconómico del entorno ...	0.047 (0.369)	0.021 (0.174)	0.066 (0.602)	0.043 (0.380)	
					.../...

Variabes	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
.../...					
Porcentaje de alumnado extranjero ...	0.054 (0.444)	0.053 (0.474)	0.084 (0.774)	0.042 (0.379)	
Estilo de liderazgo del equipo directivo		0.230* (2.355)	0.189* (1.998)	0.242* (2.565)	0.231* (2.593)
Evaluación del equipo directivo .....		-0.167 <sup>†</sup> (1.705)	-0.105 (-1.140)	-0.158 <sup>†</sup> (-1.651)	-0.164 <sup>†</sup> (-1.781)
Número de miembros del equipo directivo .....		0.171 <sup>†</sup> (1.845)	0.089 (1.014)	0.181 <sup>†</sup> (1.994)	0.183* (2.076)
Número de mandatos del equipo directivo .....		-0.064 (-0.697)	-0.144 <sup>†</sup> (-1.682)	-0.069 (-0.762)	-0.067 (-0.756)
Género de la dirección .....		0.181* (2.088)	0.193* (2.318)	0.180* (2.085)	0.179* (2.133)
Antigüedad del director .....		0.255** (2.693)	0.263** (2.961)	0.251** (2.673)	0.255** (2.813)
Formación del director .....		0.184* (2.093)	0.198* (2.294)	0.190* (2.178)	0.191* (2.223)
R <sup>2</sup> .....	0.442	0.617	0.598	0.615	0.614
R <sup>2</sup> corregido .....	0.349	0.500	0.496	0.506	0.520
F-test .....	4.746***	5.270***	5.871***	5.632***	6.562***
N .....	105	105	105	105	105

(1) Coeficientes estandarizados; entre paréntesis, valores de la t.

\*\*\* p < 0.001

\*\* p < 0.01

\* p < 0.05

† p < 0.10

En relación con las características organizativas del equipo directivo, el modelo 2 muestra los siguientes resultados: El coeficiente de la variable *Estilo de liderazgo equipo directivo* es positivo y significativo ( $p < 0.05$ ), lo que pone de manifiesto que el seguimiento de un estilo de liderazgo participativo o colaborativo por parte de los equipos directivos de las organizaciones educativas analizadas tiene una influencia positiva sobre la motivación de su personal (profesores). Esto está en consonancia con los postulados de la Hipótesis 1, que asumía que los equipos

directivos que ejercen un liderazgo de tipo participativo contribuyen de manera positiva en la motivación de las personas que dirigen. Por tanto, se obtiene evidencia para soportar la Hipótesis 1. Por otro lado, el coeficiente de la variable *Evaluación del equipo directivo* es negativo y débilmente significativo ( $p < 0.10$ ). Esto supone que la existencia de métodos de evaluación del equipo directivo tiene una relación negativa con la motivación del personal, lo cual va en contra de los argumentos contenidos en la Hipótesis 2. Según esta segunda hipótesis, la existencia de métodos de evaluación externos de los equipos directivos debería ejercer una influencia positiva en la motivación de las personas que dirigen. Por su parte, el coeficiente de la variable *Número de miembros equipo directivo* es positivo y débilmente significativo ( $p < 0.10$ ). Esto implica que la existencia de una mayor heterogeneidad del equipo directivo, manifestada en un elevado número de miembros, tiene una influencia positiva sobre la motivación del personal. Esto va en línea con los argumentos que figuran en la Hipótesis 3, según la cual un mayor tamaño del equipo directivo debe ejercer una influencia positiva en la motivación de las personas que dirigen. Por tanto, podemos afirmar que se obtiene soporte empírico, aunque débil, para la Hipótesis 3. En cuanto al *Número de mandatos del equipo directivo*, el coeficiente de dicha variable es negativo aunque no significativo, lo que no nos permite aceptar la Hipótesis 4. Esta hipótesis presuponía que la existencia de equipos directivos noveles (es decir, que llevan pocos años dirigiendo la organización) debería ejercer una influencia positiva en la motivación de las personas que dirigen.

Por lo que respecta a las características del líder, los resultados del Modelo 2 ponen de relieve que el coeficiente de la variable *Género de la dirección* es positivo y significativo ( $p < 0.05$ ), lo que implica la existencia de una relación positiva entre las organizaciones educativas que están dirigidas por mujeres y la consecución de una mayor motivación de su personal. Por tanto, se obtiene soporte empírico para la Hipótesis 5, según la cual las organizaciones cuyos equipos directivos están liderados por mujeres deben tener un personal más motivado. Los coeficientes de las variables *Antigüedad del director* y *Formación del director* son también positivos y significativos ( $p < 0.01$  y  $p < 0.05$ , respectivamente). A la vista de tales resultados, puede afirmarse que existe una relación positiva entre ambas variables y la motivación del personal, lo que está en consonancia con los argumentos de las Hipótesis 6 y 7, respectivamente. Por tanto, los resultados de nuestro estudio proporcionan soporte empírico para ambas hipótesis. Recordamos que la Hipótesis 6 plantea que los equipos directivos que cuentan con un director con más años de antigüedad en la organización deben presentar mejores resultados en la motivación del personal, mientras que la Hipótesis 7 asume que los equipos directivos cuyos directores realizan programas de formación continua y específica sobre prácticas directivas deben obtener mejores resultados en cuanto a la motivación del personal que dirigen. La capacidad explicativa del modelo 2 mejora notablemente respecto al Modelo 1 que únicamente contiene las variables de control. El  $R$  y el  $R^2$  corregido pasa a ser de 0.617 y 0.500, respectivamente.

Si se comparan los resultados obtenidos en el Modelo 2 con los del Modelo 3, se observan algunos cambios, principalmente, en relación con las variables independientes de interés representativas de las características organizativas de los equipos directivos. Así, por ejemplo, la variable *Evaluación del equipo directivo* deja de ser significativa, aunque mantiene el signo negativo. Del mismo modo, aunque mantiene el signo positivo, deja de ser significativa la variable *Número de miembros del equipo directivo*. Y la variable *Número de mandatos del equipo directivo* pasa a

ser significativa. Por su parte, las variables que tienen que ver con las características del director (*Género de la dirección, Antigüedad del director y Formación del director*) mantienen idénticos signos en sus respectivos coeficientes y también los mismos niveles de significatividad. El  $R$  y el  $R^2$  corregido del modelo 3 es también mayor que el del modelo 1.

Los resultados del modelo 4 (en el que se excluye del análisis como variable de control *Titularidad de la organización*) son prácticamente idénticos a los del modelo 2. Todas las variables representativas, tanto de las características organizativas de los equipos directivos como de las propias características del director tienen idénticos signos y niveles de significatividad en sus respectivos coeficientes. Además, se observa que el  $R^2$  y el  $R^2$  corregido de ambos modelos son muy similares.

Los resultados del modelo 5, en el que se excluye del análisis aparte de *Titularidad de la organización* las dos variables representativas del contexto o entorno (*Nivel socioeconómico del entorno y Porcentaje de alumnado extranjero*), son prácticamente idénticos a los que figuran en los modelos 2 y 4. La exclusión de estas tres variables se justifica por las altas correlaciones que exhiben tanto entre sí como con otras variables explicativas. Aunque no se ilustran en la tabla 2, se consideró oportuno estimar otros modelos en los que se excluían de manera separada cada una de las variables representativas del entorno. En todos los casos, los resultados obtenidos son prácticamente idénticos a los que aparecen en los modelos 2, 4 y 5. En cierta medida, los hallazgos obtenidos a partir de los distintos modelos estimados pueden ser interpretados como una prueba más de la robustez y consistencia de los resultados alcanzados en este estudio. En todos los modelos estimados los *F-test* sugieren que las variables explicativas influyen de forma conjunta y lineal sobre la variable dependiente de interés (*Motivación del personal*).

Por último, los resultados que figuran en los cinco modelos de la tabla 2 también ponen de manifiesto que la *Motivación del personal* depende de otro tipo de factores aparte de las características asociadas a los equipos directivos o a los directores de cada organización. Así, por ejemplo, los coeficientes de las siguientes variables de control tienen un signo positivo y significativo: *Particularidades de la organización, Edad del profesorado, Profesores según especialidad, Evaluación de profesores y Satisfacción global*. Por otro lado, la variable *Número de grupos por profesor* ejerce una influencia negativa y significativa sobre la motivación.

## 5. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

La presente investigación demuestra que la motivación del personal de una organización (concretamente, de una organización educativa) se vincula, por una parte, a variables personales y contextuales no controlables por parte del equipo directivo y, por otra, a variables y características que son influencia directa de este y sus líderes y, por tanto, pueden ser susceptibles de modificación o mejora. De dichos resultados procede el interés por el estudio de qué características y decisiones vinculadas a los equipos de dirección y sus líderes pueden ser objeto de nuevos planteamientos para la mejora institucional a través del incremento de la motivación, siendo variables especialmente significativas algunas relacionadas con el conjunto de la dirección de la

organización, como la composición, el liderazgo o las prácticas de evaluación, así como algunas características del director, las cuales explican en un porcentaje significativo que en las organizaciones educativas exista una mayor o menor proporción de personal motivado.

Son numerosos los estudios que confirman que el éxito de una organización educativa depende de la dirección por ser la facilitadora de la mejora organizacional a través de su acción directiva en materia pedagógica y en materia de gestión y liderazgo sobre los recursos humanos (TEIXIDÓ, 2007; BOLÍVAR, 2012). Sin embargo, resulta conveniente resaltar algunas peculiaridades de las organizaciones educativas que, inevitablemente, condicionan algunas prácticas directivas. Además del entorno, una de las peculiaridades se relaciona con la estructura organizacional (BARDISA, 2007; BOLÍVAR, 2012). Aun con las sucesivas reformas, se denuncia la existencia de una estructura organizativa que se dirige bajo un modelo administrativista-burocrático que impide la racionalidad de la dirección y produce frecuentes desajustes, contradicciones y desacoplamientos entre estructuras, procesos y fines organizativos (BARDISA, 2007), carece de la suficiente autonomía para responder a las peculiaridades del centro y presenta graves déficits para incidir en la mejora de los resultados de la organización (BOLÍVAR, 2012). En este sentido, tampoco hay que olvidar la diferencia en las prácticas de gestión de organizaciones públicas y privadas, siendo estas últimas más eficientes en dichas prácticas por su mayor autonomía (COULSON, 2009); de ahí la justificación de la aparición del *nuevo management público* para impulsar la reforma de la estructura y los procesos administrativos en las organizaciones públicas instalando prácticas propias de las empresas privadas (SISTO, 2012).

Teniendo presente, por tanto, que la dirección actúa condicionada por una serie de factores de contingencia relacionados con el entorno y la estructura organizacional, en esta investigación se ha constatado la importancia de determinados comportamientos directivos sobre la motivación docente que se discuten a continuación según la clasificación de las variables en la figura relativa a las hipótesis (véase figura 1).

## 5.1. CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DE DIRECCIÓN

Por lo que respecta al estilo de liderazgo, en línea con las ideas que defienden que los líderes centrados en el empleado y que enfatizan las relaciones interpersonales obtienen mejores resultados que los orientados hacia la tarea (FIEDLER, 1965), hemos demostrado los beneficios de un liderazgo democrático y participativo sobre la motivación del personal. Sin embargo, cabe discusión acerca de la influencia del liderazgo en función de las relaciones entre el líder y los miembros. Bajo este enfoque interaccionista o bidireccional, se asume que los líderes ajustan su estilo a las diferentes situaciones y se señala la importancia de las actitudes y conductas de los subordinados, y es aquí donde se pone de manifiesto el impacto de algunas variables referidas al director (sexo, formación y antigüedad en la organización) sobre el comportamiento y motivación del personal. Por tanto, en primer lugar, se manifiesta la necesidad de modificar algunos planteamientos gerenciales mecanicistas que persisten en algunas organizaciones educativas mediante la separación entre los que planifican y ejecutan y entre los que evalúan y enseñan (BARDISA, 2007),

implicando a los docentes en las decisiones para superar el antagonismo y mejorar el clima y la productividad en la ejecución de las tareas. En segundo lugar, se argumenta la necesidad de desarrollar habilidades de liderazgo en los programas de formación de directores que, hasta ahora, se han focalizado más bien en aspectos académicos de gestión y administración; asimismo, se suma la dificultad de definir un rol de liderazgo eficaz por las numerosas funciones responsabilidad de los directores escolares.

Por todo ello, muchos académicos defienden la profesionalización de la dirección en las organizaciones educativas junto a una mayor autonomía para gestionar los recursos humanos (TEIXIDÓ, 2007; SISTO, 2012; BOLÍVAR, 2012). De la revisión sobre la profesionalización y modificación de la figura del director se resalta la dificultad para concretar la identidad, diseño y desempeño del puesto de trabajo de director, así como el debate en torno a los criterios y procedimientos para la selección de directores, los requisitos y méritos que han de exigírseles para optar a la función directiva, la determinación de sus funciones o el sistema de incentivos asignado a quienes lleguen a desempeñarla (ESCUADERO, 2004). La idea sobre la dirección como una función ensalzada pero desasistida y con una identidad precaria también se relaciona con la provisionalidad y transitoriedad del cargo (ESCUADERO, 2004), lo que justifica suficientemente la apuesta por un diseño de la dirección como profesión estable. Indudablemente, esta profesionalización está favorablemente relacionada con el ejercicio del liderazgo y su influencia en un sistema donde las tareas y los criterios de realización están perfectamente definidos, y donde se facilita la tarea del líder por disponer de una más firme e intensa posición de poder. Unido a la creación de un cuerpo diferenciado, también se pone énfasis en descentralizar y otorgar mayor autonomía a los directores de organizaciones educativas públicas en cuanto a las políticas de selección, contratación, retención, evaluación, reconocimiento, incentivación o desvinculación del personal, generando así un efecto positivo sobre la motivación del profesorado.

Respecto al tamaño del equipo directivo, hemos confirmado que los equipos con un mayor número de miembros y heterogeneidad en la composición pueden presentar mejores resultados en cuanto a motivación del personal. Un equipo directivo de mayor tamaño propicia, por un lado, y obliga, por otro, a una mayor coordinación y un sistema de información más eficiente. En este sentido, cabe destacar que, en la muestra utilizada, las organizaciones con un mayor tamaño y, por tanto, un equipo directivo con más miembros, son aquellas de titularidad privada. Ello se debe a la oferta de más etapas educativas, lo que requiere establecer equipos directivos más numerosos para dirigir y coordinar dichas etapas y a un mayor número de profesores y alumnos. Además, la mayor autonomía de la que disponen las organizaciones privadas confiere a estas mayor o total libertad (según sean concertadas o estrictamente privadas) en las decisiones referidas a la composición y las funciones de cada uno de los miembros. Asimismo, la conformación de la dotación presupuestaria y financiera es distinta a la que poseen las organizaciones públicas y, por ello, en la mayoría de los casos, dedican mayor atención y esfuerzo a la implantación de proyectos que añadan valor a la organización como estrategia de diferenciación respecto al resto, tratándose, habitualmente, de proyectos multidisciplinares que requieren la participación y cooperación de equipos heterogéneos en cuanto a especialidad, nivel o jerarquía. Puntualizar, por último, que nuestros resultados recogen que las organizaciones privadas poseen, de media, cifras superiores en cuanto a profesores



motivados, lo que puede deberse a un mayor sentimiento de pertenencia a la institución que no se acentúa tanto en el sistema público por la movilidad y posibilidad de traslado que, en ocasiones, provoca la rotación y adaptación en varias organizaciones con distintas culturas organizativas.

Refiriéndonos al proceso de evaluación del equipo directivo, ponemos de manifiesto la frecuencia en los procesos de autoevaluación precisamente por las particularidades de este tipo de organizaciones; es decir, los miembros de los equipos directivos, casi a diario, con la cantidad de tareas e imprevistos a los que se enfrentan, realizan reflexiones individuales o conjuntas de sus acciones (aunque en muchos casos no se lleven a cabo mediante actos formales). Sin embargo, siendo conscientes de las consecuencias que dichas acciones pueden tener sobre el resto de personal y el alumnado, contribuye positivamente ampliar las aportaciones provenientes de otros agentes ya que, tal y como se ha expuesto anteriormente, un mayor número de miembros aporta distintas ideas, ángulos de visión, alternativas y soluciones y, además, ello contribuye a incrementar el liderazgo participativo y democrático. A pesar de expresar lo positivo de la participación del personal en los procesos de evaluación de los equipos directivos, no obstante, se recalca que muchas organizaciones consienten dicha evaluación conjunta pero, *a posteriori*, no tienen en cuenta las sugerencias arrojadas por ese proceso de evaluación y, por tanto, no incluyen estas en sus líneas de actuación futuras. Es, en este caso, cuando el personal puede perder la confianza y el sentido para involucrarse en la mejora institucional a través de las prácticas directivas y tender hacia la desmotivación.

Sobre el número de mandatos en el puesto de dirección no existe confirmación en nuestro trabajo acerca del efecto positivo sobre la motivación del personal en organizaciones con equipos directivos noveles ya que, a nuestro parecer, pueden darse situaciones en las que, tras un periodo liderado por un equipo que no ha conseguido los resultados esperados en la motivación y los resultados organizacionales, el profesorado se sienta más motivado con un cambio de gobierno que adopte papel innovador o, contrariamente, el profesorado apoye la permanencia de equipos directivos que suman varias legislaturas y consiguen con sus prácticas directivas el funcionamiento óptimo de la institución que dirigen.

## 5.2. CARACTERÍSTICAS DEL DIRECTOR

La discusión sobre las características significativas que definen individualmente al director primeramente nos lleva a criticar, respecto al sexo del líder, el denominado *techo de cristal* que subyace también en las organizaciones educativas (OCDE, 2015), no por la falta de oportunidades de las mujeres para ocupar puestos directivos, sino más bien por la falta de confianza del colectivo en el rol que desempeñan, hecho erróneamente justificado tras haberse demostrado los beneficios del estilo directivo femenino.

Por su parte, la formación inicial y continua del director parece resultar fundamental para la mejora del propio director, de su equipo y del resto de personal por su efecto en terceras personas al enseñar lo que ha aprendido y facilitar el cambio de comportamiento de estas. Sin embargo, en este punto ha de resaltarse que el impacto de la formación del director sobre la motivación

docente también está fuertemente condicionado por la actitud de este respecto a esa formación y su aplicación. Es decir, acudir a programas formativos sin el compromiso de organizar e implantar el aprendizaje y sin demostrar al resto de personal que dicha formación le confiere un mayor grado de competencia y productividad en sus tareas no conseguirá ningún efecto sobre la motivación del personal.

Por lo que concierne a la antigüedad del director en el centro, argüimos las potenciales ventajas de los líderes con más años de trabajo y experiencia en una organización al ser mejores conocedores de la historia, cultura y miembros de la organización. No obstante, también queremos especificar que, para organizaciones públicas, con lo señalado anteriormente respecto a la dificultad para reclutar candidatos a la dirección, pueden existir climas desfavorables que conllevan desmotivación cuando es la administración educativa quien designa al director anteponiendo, en ocasiones, criterios como el carácter estable del puesto de trabajo o la antigüedad, dando por hecho que es quien mejor conoce las peculiaridades de la organización y sin priorizar las aptitudes y actitudes que posee para el cargo.

### 5.3. OTROS FACTORES

A continuación, se discuten brevemente algunos aspectos contextuales, organizativos y personales que, a la vista de los resultados de nuestro estudio, parecen exhibir también algún tipo de efecto sobre la motivación del personal.

Consideramos factores contextuales a aquellos que condicionan el funcionamiento y los resultados de la organización sin que esta puede influir directamente sobre ellos o ejercer control alguno (*Titularidad de la organización, Nivel socioeconómico del entorno y Porcentaje de alumnado extranjero*). En nuestro análisis empírico, el tipo de organización según la titularidad no resulta ser una variable significativa, aunque cabe resaltar que podrían encontrarse diferentes grados de motivación del profesorado fundamentalmente por el tipo de contratación en uno u otro tipo de organización. Así, organizaciones públicas poseen porcentajes de personal fijo (funcionarios) muy por encima de los de organizaciones privadas. Ello puede provocar, por un lado, un acomodamiento o falta de motivación en aquellos trabajadores de organizaciones públicas ante la escasez (o ausencia en algunos casos) de adecuados mecanismos de control por parte de la Administración pública. En todo caso, el hecho de haber conseguido una contratación fija o definitiva en cualquiera de las dos organizaciones puede llevar asociado un incremento de la motivación intrínseca. El nivel socioeconómico del entorno y el porcentaje del alumnado extranjero tampoco alcanzan un nivel de significación aceptable, aunque se consideran variables relevantes que han sido recientemente debatidas por profesionales del ámbito educativo. Los argumentos que a este respecto se esgrimen para mejorar los resultados académicos del alumnado y del sistema educativo en general giran en torno al mayor impacto que consiguen los docentes más capacitados en entornos poco favorables y con mayores cifras de alumnado extranjero (MARINA, PELLICER y MANSO, 2015). De esta manera, estos profesionales incrementan su motivación intrínseca ante la

posible mejora o éxito al enfrentarse a retos que suponen una mayor dificultad. Los resultados de nuestro estudio parecen no ser tan optimistas respecto a este tema.

Factores que también inciden en la motivación de los recursos humanos en nuestro estudio son otros aspectos organizativos que pueden resultar controlables o no controlables por los directivos en función de las limitaciones de la estructura organizacional. Dichos factores se refieren al volumen y carga de trabajo del profesor (*Número de grupos* y *Ratio de alumnos por aula*), el contenido de su trabajo (*Profesores según especialidad*), los métodos de evaluación que se emplean para cuantificar y medir su desempeño, las particularidades y características que definen la calidad de la docencia, la disponibilidad de recursos y el clima en la organización en la que desarrollan su trabajo, así como los resultados previos conseguidos en el curso anterior y el grado de satisfacción que el equipo directivo manifiesta respecto al claustro de profesores. Se comprueba que la motivación del profesorado se incrementa cuando no existe una sobrecarga de trabajo, el contenido de este se relaciona estrechamente con la especialidad de cada profesor y, además, se llevan a cabo procesos de evaluación para la mejora de la práctica docente y el reconocimiento individual. También la motivación parece verse acrecentada cuando, gracias a la labor de todos los miembros que forman parte de la organización, se consigue una mayor calidad en la docencia y, consiguientemente, unos mejores resultados académicos, lo que permite el incremento de la retribución no financiera de los individuos. La mejora de los resultados académicos y del funcionamiento del centro provoca un aumento de la satisfacción global del equipo directivo, pudiendo trasladar dicha satisfacción al claustro de profesores mediante estrategias de reconocimiento y reforzamiento positivo o planes de incentivos (algunas de las organizaciones privadas analizadas poseen este tipo de planes individuales o grupales por el logro de objetivos previamente fijados). En este sentido, se critica la falta de incentivos en el sistema público para el reconocimiento de las diferencias individuales en un mismo puesto.

Por último, cabe resaltar que la motivación también parece depender de un conjunto de variables referidas a las características demográficas y personales del profesorado (tales como, por ejemplo, el sexo, la edad, el estado civil, la experiencia y la formación), quedando estas fuera del control de la dirección. En nuestro estudio se pudieron obtener algunos datos objetivos sobre la distribución del claustro según la edad y el sexo del profesorado. Partiendo de la premisa de la feminización de la profesión docente (CAMPOS-GARCÍA, 2017) y habiendo comprobado que no existen diferencias en la motivación del personal cuando los centros presentan cifras similares respecto a la presencia femenina, la edad del profesor sí se considera una variable que incide sobre su motivación. Algunos trabajos subrayan la pérdida de satisfacción laboral que los profesores experimentan en su trabajo con el paso del tiempo debido a las escasas posibilidades de promoción, las políticas de personal y la falta de incentivos económicos (ANAYA y SUÁREZ, 2006). A nuestro parecer, esa disminución puede relacionarse con la motivación extrínseca y, en línea con los argumentos que defienden que la edad es un índice de la experiencia, encontramos que los claustros que poseen una mayor proporción de profesores por encima de los 40 años se encuentran más motivados intrínsecamente. Ello puede deberse a la seguridad que los profesionales adquieren con la madurez personal y profesional y al incremento de la confianza de la dirección hacia los trabajadores con amplias carreras profesionales.

## 6. CONCLUSIONES: ALGUNAS REFLEXIONES PARA EL DEBATE

Es indudable que la motivación del personal es un factor clave para el éxito organizacional, ya que propicia uno u otro tipo de comportamiento hacia la organización. La motivación depende, por una parte, de un conjunto de elementos intrínsecos que se asocian al sentimiento de autoeficacia individual y colectiva, grado de competencia, vocación y reto que no son controlables por parte de la organización y, por otra, de un conjunto de elementos extrínsecos como las condiciones y contenido del trabajo, los incentivos y el reconocimiento. Por lo que respecta a estos últimos, confirmamos la importancia del equipo directivo para influir con sus prácticas directivas en la mejora de la motivación. De igual forma, otros trabajos aseguran que la mejora de las organizaciones (y, especialmente, en lo que se refiere a las organizaciones educativas) depende de equipos directivos que a través de sus decisiones sobre dónde dedicar tiempo y atención y su influencia directa en la motivación y el compromiso del personal (lo que, de forma indirecta, afecta positivamente a los resultados académicos de los alumnos) asumen roles de cohesión del grupo humano y animación de la participación (BOLÍVAR, 2012). Sin embargo, también se pone de manifiesto que, en nuestro país, la dirección ha tenido tradicionalmente escasa capacidad para incidir en la mejora de las prácticas docentes (BOLÍVAR, 2012) debido principalmente a la escasa autonomía y la fragilidad de la dirección por su falta de profesionalización y la contingencia asociada a cada organización, lo que ha podido repercutir negativamente en la motivación docente, la cultura de colaboración y el atractivo de la profesión.

Aun con las particularidades que presentan las organizaciones educativas y las estructuras impuestas a nivel legal, ponemos el énfasis en mejorar el funcionamiento y los resultados de las organizaciones educativas a través del trabajo directivo, señalando como relevantes el estilo de liderazgo y la composición y tamaño del equipo directivo, así como otros aspectos relativos al director como el género, la formación y la antigüedad que repercuten positivamente en el ejercicio de su cargo y en la motivación del personal. El presente estudio no está exento de ciertas limitaciones. En primer lugar, somos conscientes de que los cuestionarios nos han permitido aproximarnos con cierta facilidad a la población objeto de análisis, pero no han posibilitado un acercamiento personal a la realidad de cada una de las organizaciones educativas para observar el funcionamiento, comportamiento y decisiones de los equipos directivos y el resto de personal. Respecto a la metodología utilizada, se destacan las limitaciones del diseño, al ser de corte transversal y no poder observar la evolución de las variables significativas ni poderse inferir causalidad. Otra limitación tiene que ver con el carácter subjetivo de parte de la información contenida en los cuestionarios y, por tanto, aplicables en la construcción de determinadas variables. Por otra parte, los resultados obtenidos deben enmarcarse dentro del tipo peculiar de organizaciones analizadas. A este respecto, sería interesante realizar un estudio similar en otro tipo de organizaciones para ver hasta qué punto los resultados son más o menos similares a los obtenidos en este trabajo. Por último, señalamos también la dificultad para obtener una mayor tasa de respuesta tras contactar con los equipos directivos y proceder, en distintos momentos del calendario académico, a la cumplimentación de los cuestionarios. A pesar de ello, tras realizar los test estadísticos pertinentes, hemos de señalar que la representatividad de la muestra empleada en el análisis empírico está garantizada. Esto significa de algún modo que los resultados que se infieren para la muestra pueden ser extrapolables al conjunto de la población.

A pesar de las limitaciones señaladas, consideramos que nuestra investigación arroja resultados relevantes que, hasta ahora, y para nuestro conocimiento, la literatura existente no ha recogido. En primer lugar, por la fórmula combinada de estudiar, desde el ámbito del *management*, determinadas prácticas directivas en un tipo peculiar de organizaciones (organizaciones educativas) y la falta de contrastación empírica en este ámbito con respecto a la motivación del personal. En segundo lugar, por la escasez de literatura en el ámbito educativo que relacione el papel y la influencia del equipo directivo sobre la motivación docente, ya que existe evidencia de tipo descriptiva pero no explicativa al respecto. Por ello, las contribuciones de este trabajo permiten apuntar algunas reflexiones y posibles líneas de acción institucional que pueden implicar una mejora a través de las prácticas directivas para, así, incrementar la motivación docente y, por ende, los resultados organizativos.

- Por lo que respecta a los equipos directivos, se propone orientar las prácticas directivas a mejorar la composición y la formación inicial y continua en el cargo, haciendo hincapié en las habilidades de liderazgo para lograr un liderazgo participativo o colaborativo que involucre a los profesores con los resultados, considere las necesidades y la dimensión emocional de estos y fortalezca su identidad profesional. Con respecto al papel de las administraciones educativas en este proceso de mejora, se recomienda la reflexión sobre diversos aspectos clave que han subrayado trabajos previos y guardan estrecha relación con nuestros resultados. Uno de ellos se centra en el rediseño de la organización, eliminando los impedimentos para que los directivos ejerzan su papel y posibilitando la construcción de un cultura colaborativa que facilite el trabajo en equipo y desarrolle las motivaciones y capacidades de todos los miembros (BOLÍVAR, 2012).
- Otro aspecto importante se concreta en otorgar un mayor grado de profesionalización a la figura del director y, en este sentido, TEIXIDÓ (2007) compara el modelo de la profesionalización absoluta, que supone la existencia de un colectivo de directivos con entidad y voz propia, con un modelo sociopolítico que apuesta por un directivo que compagina la dirección y la docencia y, por tanto, conserva una mayor proximidad y colegialidad con el colectivo docente.
- A pesar de que se han conseguido importantes avances en los últimos años, parece obvio que las instituciones competentes deberían adoptar un papel todavía más proactivo en promover y facilitar el acceso de las mujeres a los diversos puestos de dirección en el ámbito educativo (al igual que en el resto de ámbitos profesionales) dado los importantes beneficios que se pueden derivar de ello. Además, en vista de tales potenciales beneficios, los propios colegas de profesión del género masculino deberían mostrar una mayor colaboración y disposición para que el acceso a los máximos puestos de responsabilidad en igualdad de condiciones, por parte de las mujeres, se convierta en una realidad cada vez más próxima.
- Un último aspecto se refiere a la adopción de las medidas necesarias para alentar el progresivo incremento de descentralización y autonomía (en el sistema público) para que el equipo directivo goce de suficientes competencias organizativas, pedagógicas y de gestión y, de esta manera, romper con el carácter burocrático y la

cultura igualitarista (ÁLVAREZ, 2004) y poder intervenir en los procesos de incentivación y reconocimiento del personal para incrementar la motivación de este.

En suma, confiamos en que los resultados que emanan de nuestro estudio puedan contribuir a un mejor conocimiento y comprensión sobre los distintos factores determinantes de la motivación del personal en el ámbito de cualquier organización en general, y en el supuesto de las organizaciones educativas en particular. Respecto al terreno estrictamente educativo, el presente estudio no hace sino confirmar el papel primordial que juegan distintos aspectos asociados a la dirección en motivar a uno de los principales activos de la profesión, si no el más relevante de todos ellos, como es el de los docentes. En este sentido, pensamos que sin la participación activa y entusiasta de los docentes no se puede aspirar, al menos *a priori*, a conseguir uno de los objetivos prioritarios que deben guiar la actuación del gobierno de un país: una educación de calidad.

## Bibliografía

- ALLEN, N. J. y MEYER, J. P. [1993]: «Organizational commitment: Evidence of career stage effects?», *Journal of Business Research*, 26 (1), págs. 49-61.
- ÁLVAREZ, M. [2004]: El liderazgo facilitador del cambio a través del itinerario formativo, en A. Villa (coord.), *Dirección para la Innovación: Apertura de los centros a la sociedad del conocimiento*, Bilbao: Universidad de Deusto.
- ANAYA NIETO, D. y SUÁREZ RIVEIRO, J. M. [2006]: «La satisfacción laboral de los profesores en función de la etapa educativa, del género y de la antigüedad profesional», *Revista de Investigación en Educación*, 24 (2), págs. 521-556.
- AYESTARÁN ETXEBARRÍA, S. [2004]: «Liderazgo, género y creación del conocimiento», *Revista de Psicología General y Aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 57 (2), págs. 209-224.
- BARBERÁ HEREDIA, E.; RAMOS LÓPEZ, A. y SARRIÓ CATALÁ, M. [2000]: «Mujeres y estilos de dirección: el valor de la diversidad», *Psychosocial Intervention*, 9 (1), págs. 49-62.
- BARDISA RUIZ, T. [2007]: «Qué formación para qué dirección», *Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 15 (3), págs. 19-25.
- BLANCHARD, K. [2007]: *Liderazgo al más alto nivel*, Bogotá: Norma.
- BOLÍVAR, A. [2012]: Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo, Archidona (Málaga): Aljibe.
- BRIMEYER, T. M.; PERRUCCI, R. y MACDERMID, W. S. [2010]: «Age, tenure, resources for control and organizational commitment», *Social Science Quarterly*, 91 (2), págs. 511-530.
- BURKE, M. J. y DAY, R. R. [1986]: «Accumulative study of the effectiveness of managerial training», *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), págs. 232-245.
- CABALLERO, J. y SALVADOR, F. [2004]: «Satisfacción e insatisfacción de los directores escolares», *Revista de Educación*, 333, págs. 363-384.
- CAMPOS-GARCÍA, I. [2017]: «Igualdad de género en las enseñanzas no universitarias en España: Un estudio descriptivo (1999-2013)», *Revista Complutense de Educación*. En prensa.

- CARPENTER, M. A.; GELETKANYCZ, M. A. y SANDERS, W. G. [2004]: «The upper echelons revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition», *Journal of Management*, 30 (6), págs. 749-778.
- CHIAVENATO, I. [2007]: *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, 8.<sup>a</sup> ed., México: McGraw-Hill.
- COHEN, A. [1993]: «Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis», *Basic and Applied Psychology*, 14 (2), págs. 143-159.
- COULSON, A. J. [2009]: «Comparing public, private and market schools», *Journal of School Choice*, 3 (1), págs. 31-54.
- DAY, C. y BAKIOGLU, A. [1996]: «Development and disenchantment in the professional lives of headteachers», en I. Goodson y A. Hargreaves (eds), *Teachers' professional lives*, Londres: Routledge Falmer, págs. 205-227.
- DAY, C.; SAMMONS, P. y HOPKINS, D. [2009]: *Impact of school leadership on pupil outcomes. Final report*, University of Nottingham y The National College for School Leadership.
- DOLAN, S.; VALLE, R.; JACKSON, S. y SCHULER, R. [2007]: *La gestión de los recursos humanos*, 3.<sup>a</sup> ed., Madrid: McGraw-Hill.
- DÖRNYEI, Z. y USHIODA, E. [2011]: *Teaching and researching motivation*, 2.<sup>a</sup> ed., Harlow: Longman.
- EAGLY, A. H. [2007]: «Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions», *Psychology of Women Quarterly*, 31 (1), págs. 1-12.
- ERIKSSON T. y ORTEGA, J. [2006]: «The adoption of job rotation: Testing the theories», *Industrial & Labor Relations Review*, 59 (4), págs. 653-666.
- ESCUADERO, J. M. [2004]: *Dos décadas de reformas escolares en España y Latinoamérica: Algunas lecciones que es preciso aprender*, Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Sevilla.
- EURYDICE [2014]: *La estructura de los sistemas educativos europeos 2014/15*, Comisión Europea.
- FIEDLER, F. [1965]: «Engineer the job to fit the manager», *Harvard Business Review*, 43, págs. 115-122.
- GEORGAKAKIS, D.; HEYDEN, M. L. y RUIGROK, W. [2015]: «The CEO-TMT Interface in Upper Echelons Research: A review, synthesis and research agenda», *Academy of Management Proceedings*, vol. 2015 (1), Academy of Management.
- GONZÁLEZ-TORRES, M. C. [2003]: «Claves para favorecer la motivación de los profesores ante los retos educativos actuales», *Estudios sobre Educación*, 5, págs. 61-83.
- GRONN, P. [2010]: «Where to next for educational leadership?», en T. Bush, L. Bell y D. Middlewood (eds.), *The principles of educational leadership and management*, 2.<sup>a</sup> ed., London: Sage.
- HALEBLIAN, J. y FINKELSTEIN S. [1991]: «The effects of top management team size, and CEO dominance on performance in turbulent and stable environments», *Paper presented at the Academy of Management Meeting*, Miami.
- HAMBRICK, D. C. [2007]: «Upper echelons theory: An update», *Academy of Management Review*, 32 (2), págs. 334-343.
- HAMBRICK, D. C. y MASON, P. A. [1984]: «Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers», *Academy of Management Review*, 9 (2), págs. 193-106.

- KAUR, K. y SANDHU, H. S. [2010]: «Career stage effect on organizational commitment: Empirical evidence from Indian banking industry», *International Journal of Business & Management*, 5 (12), págs. 141-152.
- KNIGHT, D.; PEARCE, C.; SMITH, K. G.; OLIAN, J. D.; SIMS, H. P.; SMITH, K. A. y FLOOD, P. C. [1999]: «Top management team diversity, group processes and strategic consensus», *Strategic Management Journal*, 20 (5), págs. 445-465.
- MARINA, J. A.; PELLICER, C. y MANSO, J. [2015]: *Libro Blanco de la profesión docente y su entorno escolar*.
- MARQUARDT, D. W. y SNEE, R. D. [1975]: «Ridge regression in practice», *American Statistician*, 29 (1), págs. 3-20.
- MARZANO, R. J.; WATERS, T. y McNULTY, B. A. [2005]: *School leadership that works: From research to results*, Alexander, Virginia: ASCD Aurora, Colorado: McREL.
- NATARAJAN, N. K. y NAGAR, D. [2011]: «Effects of service tenure and nature of occupation on organizational commitment and job satisfaction», *Journal of Management Research*, 11 (1), págs. 59-64.
- OCDE [2015]: *Igualdad de género y derechos de la mujer en la agenda post-2015*, París: OECD Publishing.
- [2014]: *Política Educativa en Perspectiva para España*, París: OECD Publishing.
- PADRÓN, M. [1994]: «Satisfacción profesional del profesorado», tesis doctoral no publicada, Universidad de La Laguna.
- PINDER, C. C. [1998]: *Work motivation in organizational behavior*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- REIS, P. [2007]: *Evaluación del desempeño*, Madrid: Verlag Dashöfer, Ediciones Profesionales.
- RUDOW, B. [1999]: «Stress and burnout in the teaching profession: European studies, issues, and research perspectives», en R. Vanderbergh y A. M. Huberman (eds.), *Understanding and preventing teacher burnout. A sourcebook of international research and practice*, Cambridge, UK/New York: Cambridge University Press, págs. 38-58.
- SIDOROVA, T. [2015]: «The social and psychological determinants of faculty members' work motivation», *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, págs. 1.188-1.191.
- SINGH, J. V.; HOUSE, R. T. y TUCKER, D. J. [1986]: «Organizational change and organizational mortality», *Administrative Science Quarterly*, 31 (4), págs. 587-611.
- SISTO, V. [2012]: «Identidades desafiadas: individualización, managerialismo y trabajo docente en el Chile actual», *Psykhé*, 21 (2), págs. 35-46.
- ST. GERMAIN, L. y QUINN, D. [2005]: «Investigation of tacit knowledge in principal leadership», *The Educational Forum*, 70 (1), págs. 75-90.
- TEIXIDÓ, J. [2007]: «El acceso a la dirección escolar: de la LODE a la LOE», *Participación Educativa*, 5, págs. 39-48.
- VAN MAANEN, J. y SCHEIN, E. H. [1979]: «Toward a theory of organizational socialization», en B. Straw (ed.), *Research in Organizational Behavior*, 1, págs. 209-264.
- WEINDLING, D. [1999]: «Stages of headship», en T. Bush et. al., *Educational management. Redefining theory, policy and practice*, Londres: Paul Chapman Publishing, págs. 90-101.
- WHYTE, W. F. [1989]: «Advancing scientific knowledge through participatory action research», *Sociological Forum*, 4 (3), págs. 367-385.
- ZUBIETA, J. C. y SUSINOS, T. [1992]: *Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes*, Madrid: CIDE.