

# Estados de ánimo en el liderazgo educativo



Alfredo Rojas Figueroa  
Red Latinoamericana de Liderazgo  
en Educación.  
Vesion 2.0 marzo 2013

# Liderazgo y estados de ánimo.

## Hemos señalado antes que:

- Los líderes en educación son competentes en reconocer los estados emocionales de sus colaboradores
- Saben que hay emociones que abren posibilidades y emociones que cierran posibilidades de coordinación de acciones
- Saben que las emociones intensas “embargan” totalmente a quienes son poseídos por ellas
- Reconocen que las emociones intensas impiden la escucha, y por ende, la coordinación de las acciones
- Saben que las emociones son tan contagiosas como los virus
- Han visto que el lenguaje puede cambiar el estado emocional. En los niños adoloridos, esto es muy evidente.

# Liderazgo y estados de ánimo

## Sabemos que:

Los seres humanos somos cuerpo, emoción, sentimiento, lenguaje y acción

Las emociones (y por extensión los sentimientos) tienen **ACTITUDES CORPORALES**: una cierta postura, un respirar, una voz... Las lágrimas o las risas, por ejemplo

Si bien las emociones, los estados emocionales son cambiantes, los sentimientos (las aficiones, afecciones, adicciones) tienden a persistir.

# Liderazgo y estados de ánimo

- Y también hay estados emocionales que surgen en conversaciones recurrentes en las que se hace un mismo tipo de juicios, también recurrentes. A los estados emocionales que emergen cada vez que se entra en esa conversación, les denominamos “**estados de ánimo**”
- Los estados de ánimo que surgen de juicios negativos suelen ser individuales y colectivos. Lo mismo ocurre con los estados de ánimo que emergen de conversaciones recurrentes en las que se hacen juicios positivos.
- ¿En qué estado de ánimo anda su institución? ¿Alegre y decidido; triste y derrotado; motivada o desmotivada?

# liderazgo: emociones y estados de ánimo

Los **JUICIOS**, en tanto actos del habla (lenguaje) evocan emociones.

A las emociones evocados por juicios recurrentes en conversaciones recurrentes, llamamos **ESTADOS DE ANIMO**

Los **ESTADOS DE ANIMO** tienden a ser estables y surgen cada vez que se da la conversación que los gatilla. Por ser en parte emoción, y en parte juicios, y al igual que los éstos, **ABREN** o **CIERRAN POSIBILIDADES DE ACCIÓN**

**Los estados de ánimo, al igual que las emociones, se “contagian”. Ejemplo de contagio de emoción: llegamos a un funeral donde todos están tristes. Rápidamente entramos en la tristeza...**

**Ejemplo de contagio de un estado de ánimo: en la reunión de profesores, alguien trae una buena idea para enseñar un tema complejo. Un profeso opina “¿Eso? ¿Nuevo? Lo hemos hecho mil veces y no resulta”. Resultado: cambia el estado de ánimo del grupo, pasando del entusiasmo a la resignación**

# liderazgo: emociones y estados de ánimo

Las organizaciones, al igual que las personas, tienden a estar, a permanecer, en un cierto estado de ánimo.

Una de las **tareas mas importantes** de los líderes escolares, es **crear estados de ánimo** que posibiliten el logro de los aprendizajes de todos los niños, niñas y jóvenes, sin exclusiones

Por lo tanto, estados de ánimo que posibiliten cambios profundos y duraderos en la vida escolar

## CALIDAD DE LA EDUCACIÓN Y ESTADOS DE ÁNIMO

- Las mediciones internacionales de la UNESCO OREALC en América Latina han mostrado una alta asociación entre “**clima escolar**” y logros de aprendizaje
- El clima escolar pacífico, en el que viven algunas escuelas, combinado con focalización en los aprendizajes, facilita el logro de alumnos y alumnas.
- En cambio, en las escuelas en que hay malas relaciones entre los alumnos, entre docentes, con y entre los padres, el aprendizaje es sustancialmente menor



# Estados de ánimo recurrentes

- Tres estados de ánimo rondan –cual recurrentes fantasmas- en los centros escolares latinoamericanos, impidiéndoles avanzar hacia la calidad:
  - Resignación
  - Resentimiento
  - Desmotivación

# Resignación

- Aparece en conversaciones sobre el logro o los resultados a obtener en acciones o posibles acciones a futuro.
- Surge desde un juicio: “no se puede”, “ya lo intentamos”, “tratamos” “nunca se podrá”
- Juicio que se justifica en afirmaciones de esta índole: “estos alumnos son pobres” “las familias, desintegradas, no cooperan”, “este es un barrio malo” “estos niños son hijos de padres ignorantes” Etc. Etc.

# Resignación

- Las emociones que tales juicios convocan son las siguientes:
  - Desazón. Desaparece la sazón. Las ganas, la alegría. Se ve solamente lo negativo.
  - Desesperanza. Desaparece o impide que surja la convicción de que el futuro es mejor que el hoy
  - Des-ánimo. Resta energía, agota de antemano
- Es el estado emocional de los derrotados.

# Resignación. ¿Cómo superarla?

## Heurística para Equipos de Liderazgo

1. No lo intenten antes de haber logrado ganar la confianza de sus colaboradores. Recuerden: la confianza se gana mediante coordinación impecable de las acciones.
2. Después, cambien el Observador:
  - Cambien los juicios de que “no se puede”. Pero no lo hagan desde la metafísica, desde el “deber ser”. No digan “Tenemos que llegar a ser una Escuela de calidad porque así lo pide...”
  - Háganlo desde la emulación: “Sí se puede, porque otros lo han hecho” Dén ejemplos de escuelas de calidad en situaciones de pobreza (búsquelas, hable con sus directores; conozca sus historias). Un buen ejemplo, el del profesor boliviano Jaime Escalante aparece en la película “Con deseos de triunfar” Adquiera el video y preséntelo a sus colegas.

# Resignación. ¿Cómo superarla?

3. A continuación recuerden todas las coordinaciones de acciones complejas que en el pasado reciente hicieron de modo impecable
4. Cambien el estado emocional y hagan las declaraciones de liderazgo requeridas.
  - Organicen jornadas u otros eventos colectivos. Revisen sus logros recientes. Revisen los logros de centros escolares exitosos invitando a sus directivos.
  - Revisen su PEI y POA, y junto a las sesudas reuniones de análisis incluyan juegos, desafíos físico, fogatas.
  - Declaren “¡Basta!” y “¡Sí podemos!”. Muestren horizontes. Desplieguen su Visión. Contagien de ambición.
  - Establezcan nuevos objetivos y metas. Viables y mensurables. Asigne responsabilidades. Establezcan los nuevos estándares de evaluación.
  - Fijen calendario e hitos. Mantengan sus promesas.

# Desmotivación.

- La desmotivación emergen con juicios del tipo “aprender es aburrido”, “aprender no sirve de nada”
- Des-motivación alude a “falta de motivos”, que puede entenderse como “falta de razones para hacer algo” o bien “falta de colores”
- La desmotivación quita el entusiasmo por aprender, el foco y la concentración en los aprendizajes.

- La desmotivación por aprender no es un estado natural ni un destino inevitable en los niños, niñas y jóvenes.
- Por el contrario, dado que la curiosidad, y el deseo de saber son disposiciones emocionales básicas en los seres humanos, su opuesto, la desmotivación es un estado de ánimo que se instala en las conversaciones de niños y jóvenes.

## ¿Cómo emerge la desmotivación?

- Reprimiendo el interés de los más pequeños de saber, de inquirir. “Niño, déjese de preguntar tonterías”.
- Diciéndoles una y otra vez, en las aulas, que aprender es difícil y que solamente algunos lo logran.
- Impartiendo clases aburridas, repetitivas, memorísticas, sin introducir variaciones metodológicas ni cambios en la didáctica.
- No escuchando lo que dice el lenguaje corporal de los estudiantes en las aulas



## ¿Cómo emerge la desmotivación?

- Señalando a los estudiantes, una y otra vez, que la sociedad los ha condenado a ser pobres y a no estudiar en los niveles superiores, por más que se esfuerzen.
- No tener ninguna preocupación acerca de si los distintos temas de aprendizaje hacen sentido a los estudiantes.

# ¿Cómo se transita de la desmotivación a la motivación

Con Aulas Motivadoras,  
y establecimientos escolares  
que cultivan la motivación

# Juicios subyacentes a estados de ánimo que abren posibilidades

**Ambición:** “Veo posibilidades para mí en ésto y estoy comprometido a tomar acciones para hacer que ocurra”

**Serenidad:** “Juzgo que hice todo lo que estaba en mi mano por cambiar, construir, modificar el futuro. No lo modifiqué, pero estoy en paz con ello”

**Confianza:** “Basándome en la historia pasada, tengo el juicio que cumplirás tus promesas”

**Aceptación:** “Opino que aquí se han cerrado posibilidades para mí y estoy en paz con ello”

**Asombro:** “No sé que es lo que ocurre aquí, y me gusta”

**Resolución:** “Yo veo posibilidades para mí aquí y voy a tomar acción ahora mismo”

**Seguridad:** “Soy competente para actuar en este dominio y puedo fundar este juicio”

**Perplejidad:** “No sé que es lo que ocurre aquí. No me parece malo”

# estados de ánimo que cierran posibilidades

**Resignación:** “juzgo que nada mejorará aquí, ha sido siempre así y siempre será así, no hay nada que yo pueda hacer para cambiarlo”

**Desesperanza:** “juzgo que hechos negativos me ocurrirán aquí, y veo que nadie puede hacer algo para cambiarlo”

**Desconfianza:** “No has cumplido tus promesas. En el futuro, no lo harás, ni a mi, ni a ningún otro”

**Resentimiento:** “juzgo que tú me has cerrado posibilidades, te declaro responsable por ello, y estoy comprometido a no tener ninguna conversación contigo sobre esto”

**Confusión:** “No sé que es lo que pasa aquí, no sé que hacer, y no me gusta”

**Agobio:** “Se me cerrarán futuras posibilidades si no trabajo más duro y más rápido ahora mismo”

**Arrogancia:** “Ya sé de qué se trata lo que pasa aquí....es lo mismo de siempre”

**Temor:** “Debo ser el único que nos sabe lo que ocurre aquí, no entiendo nada y esto me va a destruir”

# **cambiando los estados de animo en las escuelas**

**EJ: de la resignación a la resolución**

**De**

**“estos niños nunca van a aprender, porque sus familias, el ambiente, las drogas, etc etc”**

**a:**

**“Estos niños VAN a aprender.  
Serán excelentes. Les vamos a enseñar”**

# **cambiando los estados de animo en las escuelas**

**Requiere:**

- 1) Coordine las acciones de la escuela de modo impecable.** Cumpla las promesas, haga peticiones y ofertas claras y precisas, instale la capacidad de hacer juicios en conversaciones privadas
- 2) Estudiantes motivados y concentrados** son un aliciente para los/las docentes en las aulas. Mediante el **liderazgo pedagógico** instale las aulas motivadoras.
- 2) Cambio de emociones.** Pase de la tristeza a la alegría. Ponga música, colores, festejos en la escuela
- 3) Cambio en los juicios.** Muestre que sí se puede educar a esos niños **PORQUE OTROS LO HAN HECHO.** Ejemplifique.

# cambiando los estados de animo en las escuelas

**CUANDO ESO ESTÉ LOGRADO, HAGA DOS DECLARACIONES SOLEMNES:**

**BASTA:** basta de que nuestros niños y niñas no aprendan, que se pierdan, que los encontremos luego perdidos en las esquinas, otra vuelta más en el círculo de la pobreza. **¡BASTA!**

**RESOLUCIÓN:** “**SI PODEMOS**” Podemos hacer de nuestra escuela un orgullo para nosotros, profesionales de la educación, para nuestra comunidad y nuestra Nación. **¡ASÍ LO HAREMOS!**