

**El ejercicio del liderazgo de la persona gestora a partir del sentido de pertenencia con
las docentes de la especialidad Ejecutivos para Centros de Servicio en un
centro educativo de la Dirección Regional de Educación San José Central.**

Tesis presentada en la
División de Educación para el Trabajo
Centro de Investigación y Docencia en Educación
Universidad Nacional

Para optar al grado de Licenciatura en
Administración Educativa

Melissa Rivera Morales

Natasha Sánchez Calvo

Agosto, 2024

**El ejercicio del liderazgo de la persona gestora a partir del sentido de pertenencia con
las docentes de la especialidad Ejecutivos para Centros de Servicio en un
centro educativo de la Dirección Regional de Educación San José Central.**

Tesis presentada en la
División de Educación para el Trabajo
Centro de Investigación y Docencia en Educación
Universidad Nacional

Para optar al grado de Licenciatura en
Administración Educativa

Melissa Rivera Morales

Natasha Sánchez Calvo

Agosto, 2024

El ejercicio del liderazgo de la persona gestora a partir del sentido de pertenencia con las docentes de la especialidad Ejecutivos para Centros de Servicio en un centro educativo de la Dirección Regional de Educación San José Central.

Melissa Rivera Morales
Natasha Sánchez Calvo

Aprobado por:

Tutor del Trabajo Final de Graduación

M.Sc. Warner Ruiz Chaves

Asesora

Dra. Satya Rosabal Vitoria

Asesora

M.Sc. Rosa María Mata Mora

SUSANA ISABEL
JIMENEZ
SANCHEZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente
por SUSANA ISABEL
JIMENEZ SANCHEZ
(FIRMA)
Fecha: 2024.08.14
09:28:18 -06'00'

Representación del Decanato

Dra. Susana Jiménez Sánchez

Representante Dirección de Unidad Académica

M.Ed. Ana Lidieth Montes Rodríguez

Dedicatoria

Esta tesis está dedicada primeramente a Dios y a mis padres Marta Morales Contreras y Ronald Rivera Arguedas que me han apoyado, ayudado y brindado consejos en el desarrollo de esta investigación.

Asimismo, dedicarles este trabajo a mis profesores, compañeras(os) y a las personas que participaron en el proceso de realización de este trabajo final de graduación.

Melissa Rivera Morales.

La siguiente tesis está dedicada a Dios por la paciencia y sabiduría brindada en el proceso académico y a mis papás Melvin Sánchez Méndez y Haidy Calvo Castillo quienes me impulsaron a seguir creciendo profesionalmente.

De la misma forma, dedico este proceso de investigación a los profesores y las profesoras que me apoyaron en el proceso de la licenciatura y tesis.

Natasha Sánchez Calvo.

Agradecimientos

Le estoy agradecida a Dios por darme la sabiduría y entendimiento para la conclusión de esta tesis. Así como a mis padres Marta Eugenia Morales Contreras y Ronald Rivera Arguedas por brindarme el apoyo y la ayuda que yo necesitaba para la finalización de este trabajo final de graduación.

A la Universidad Nacional por abrirme las puertas y darme la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos a través de los cursos y de los profesores, por ayudarme a ser una mejor persona a nivel personal y profesional. Y a las lectoras de esta tesis, las Másters Rosa Mata Mora y Satya Rosabal Vitoria, por guiarnos en el proceso de mejoramiento y realización de este trabajo que nos ayudó a la culminación del mismo.

Y sobre todo, agradecerle a mi compañera Natasha Sánchez Calvo por acompañarme y darme su apoyo durante la realización de este trabajo final de graduación en la carrera de Administración Educativa.

Melissa Rivera Morales.

Primero agradezco a Dios por iluminarme y brindarme la sabiduría necesaria durante este proceso universitario, el cuál es una meta más en mi camino académico. También agradezco a mis papás Melvin Sánchez Méndez y Haidy Calvo Castillo que siempre me apoyan y acompañan en todas mis decisiones, por sus sabias palabras y cariño con las cuales me alientan a seguir adelante.

Muy especialmente agradecerle a mi amiga y compañera Melissa Rivera Morales por sus conocimientos, el apoyo y compañía durante la carrera de Administración Educativa y el proceso de investigación de la presente tesis.

Finalmente agradecerles con cariño a las Másters Rosa Mata Mora y Satya Rosabal Vitoria quienes con mucha paciencia y dedicación nos guiaron durante el proceso hasta concluirlo.

Natasha Sánchez Calvo

Resumen

Rivera Morales, M & Sánchez Calvo, N. *El ejercicio del liderazgo de la persona gestora a partir del sentido de pertenencia con las docentes de la especialidad Ejecutivos para Centros de Servicio en un centro educativo de la Dirección Regional de Educación San José Central.*

El objetivo de esta investigación consiste en descubrir la relación que existe entre el liderazgo de la persona gestora y el sentido de pertenencia de los colaboradores de la especialidad Ejecutivos para Centros de Servicio en un centro educativo de la Dirección Regional de Educación San José Central. La presente investigación fue realizada bajo el enfoque cualitativo ya que se analizan comportamientos, decisiones y acciones de la persona gestora con respecto a las personas docentes de la especialidad, asimismo, se enmarca en el paradigma naturalista debido a que en este existen varias realidades las cuales cambian según su contexto y el método de investigación es el fenomenológico ya que este se enfoca de forma individual, en las experiencias subjetivas de las personas. Para la recolección de datos se utilizaron las técnicas de entrevista y grupo focal en donde se realizaron preguntas acerca de la persona gestora, el liderazgo y el sentido de pertenencia. Para el análisis de datos, estos fueron divididos en las categorías de liderazgo y sentido de pertenencia, así como las subcategorías de estas. Dentro del hallazgo principal de esta investigación es que los participantes se sienten pertenecientes a la institución; sin embargo, no es principalmente por la persona gestora. Por último, una de las recomendaciones es desarrollar y buscar diversas estrategias de comunicación que le permitan al gestor demostrar su liderazgo de forma respetuosa.

Palabras clave. Liderazgo, sentido de pertenencia y gestor educativo.

Tabla de contenido

Dedicatoria

Agradecimientos

Resumen

Capítulo I **1**

Introducción 1

Tema 1

Descripción y formulación del problema 1

Justificación 2

Antecedentes 5

Propósitos 12

Propósito General 12

Propósitos específicos 12

Capítulo II **14**

Referente conceptual 14

Gestión educativa 14

Acercamiento al concepto de sentido de pertenencia. 16

Teoría de la Jerarquía de las necesidades 17

Liderazgo 19

Teoría de Liderazgo centrado en el empleado 22

Capítulo III **24**

Marco metodológico 24

Enfoque de investigación. 24

Paradigma de investigación 25

Población participante. 26

Estrategia metodológica para el análisis y la interpretación de los datos. 31

Consideraciones éticas. 35

Capítulo IV **36**

Análisis de resultados 36

Categoría 1: Liderazgo de la persona directora 36

Categoría 2: Sentido de pertenencia desde el liderazgo	45
Capítulo V	56
Conclusiones y recomendaciones	56
Recomendaciones	59
A los docentes:	60
Al gestor:	60
Al MEP:	61
A la Licenciatura de Administración Educativa	61
Nuevas líneas de investigación	62
Alcances	62
Limitaciones	62
Bibliografía	63

Índice de tabla VII

Tabla 1	
<i>Características de la persona gestora</i>	38
Tabla 2	
Triangulación de instrumentos aplicados en la investigación	
399	
Tabla 3	
<i>Definición de sentido pertenencia de los participantes</i>	
4646	
Tabla 4	
<i>Acciones extracurriculares y de convivencia implementadas por la persona gestora para generar un buen ambiente</i>	48
Tabla 5	
<i>Triangulación de instrumentos respecto a las acciones realizadas por la persona gestora que favorecen el sentido de pertenencia de las docentes.</i>	52

VIII Índice de figuras

<i>Figura 1. Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow. Tomado de Administración de Recursos Humanos de Chiavenato</i>	17
<i>Figura 2. Jerarquía de las necesidades desde otro ángulo. Tomado de Administración de Recursos Humanos de Chiavenato</i>	19
<i>Figura 3. Definición de liderazgo del personal docente participante</i>	36
<i>Figura 4. Nube de palabras del primer propósito</i>	41
<i>Figura 5. Opiniones de los participantes acerca del liderazgo de la persona gestora</i>	44
<i>Figura 6. Comentarios de las personas docentes participantes del proceso de investigación sobre acciones para favorecer el sentido de pertenencia</i>	51

Capítulo I

Introducción

Tema

El ejercicio del liderazgo de la persona gestora a partir del sentido de pertenencia con personas docentes de la especialidad Ejecutivos para Centros de Servicio en un centro educativo de la Dirección Regional de Educación San José Central.

En el trabajo final de graduación que se presenta, se inicia con los antecedentes tanto internacionales como nacionales que fueron considerados relevantes para efectos de esta investigación y éstos abordan temáticas relacionadas con el tema en cuestión. Asimismo, se presenta la justificación por la cual este tema de investigación es importante para los administradores educativos y sus correspondientes subalternos y docentes.

Además, se expone el problema de investigación en conjunto con los propósitos de esta investigación para tener una visión clara de lo que se quiere lograr con esta indagación. También, se exponen los conceptos y teorías que fueron tomados en cuenta debido a su relevancia con este trabajo de investigación. Cabe recalcar que dichos conceptos fueron minuciosamente seleccionados en concordancia con el tema de interés.

Descripción y formulación del problema

Se considera que el liderazgo de la persona gestora de un centro educativo tiene que ver con la forma en que se lidera a un equipo de trabajo; asimismo, el gestor educativo es el responsable de velar por el desempeño educativo siendo este la máxima autoridad y en consecuencia de su tiempo en la gestión, se tendrá una educación de calidad (Portugal, 2018, p.47).

Aunado a lo anterior, la persona líder se preocupa por su equipo asegurándose de que se sientan cómodos en su ambiente de trabajo; en cambio, un liderazgo inapropiado puede involucrar un clima laboral incómodo además de poder ocasionar pérdidas y tener bajas en la productividad de cualquier institución. (Hernández, 2019, p.23).

Adicionalmente, al lograr cumplir con las necesidades de las personas, éstas llegan a sentirse valoradas y además sienten que el trabajo que realizan es importante para la institución (Coromoto y Villón, 2018, p.189); asimismo, una adecuada motivación se ha vuelto indispensable para que las personas desarrollen un sentido de pertenencia para con el centro (Coromoto y Villón, 2018, p.181).

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior, es importante que los gestores educativos sean conscientes de cómo repercute el liderazgo en el sentido de pertenencia de los docentes del centro educativo. Por este motivo se formula la pregunta:

¿Cuál es la relación del liderazgo que ejerce la persona gestora con el sentido de pertenencia de las docentes para con la institución en un centro educativo de la Dirección Regional de Educación San José Central?

Justificación

A lo largo de los años Costa Rica ha demostrado el valor de su educación y la importancia de invertir en ella, tal como lo menciona la OCDE (2017) “Costa Rica ha ampliado el acceso a la educación más rápido que otros países latinoamericanos en la última década y está cerrando la brecha con los países de la OCDE.” (p.4) Sin embargo, esto no implica que el proceso de crecimiento o mejora del sistema educativo deba detenerse, al contrario, se deben buscar siempre oportunidades de mejora. Por esta razón, se vuelve a considerar lo establecido por la OCDE en 2017:

Superar varios obstáculos para que los centros educativos tomen un mayor protagonismo en la mejora educativa es una necesidad primordial. Los líderes escolares aún no desarrollan un papel asertivo como líderes educativos (por ejemplo, el establecimiento. En caso de no desarrollar el proceso de investigación no sería posible identificar las oportunidades de mejora que podrían fortalecer las relaciones y respuestas de los docentes ante los métodos seleccionados por el gestor educativo. Tampoco se lograría reconocer el estilo de liderazgo de la institución para brindar las sugerencias que aumenten la productividad de los docentes, de metas para mejorar, observación en el salón de clase, tutoría y motivación de docentes). (p.10)

Ante tal rol limitado, cómo indica la OCDE anteriormente, y diversas deficiencias mencionadas en otros estudios, deficiencias como la falta de estudios que relaciona el sentido de pertenencia con el liderazgo, que se presentarán a lo largo de esta investigación, es posible resaltar la necesidad de una mejora en los roles de liderazgo administrativo en las instituciones educativas de Costa Rica, para así poder alcanzar un clima organizacional armonioso, donde no solo el gestor educativo sino también docentes y otros subordinados o colaboradores se sientan cómodos y puedan reconocer la existencia de un sentido de pertenencia hacia la institución para la cual laboran, esto puede fundamentarse en relación con lo propuesto nuevamente por la OCDE en su documento:

Fortalecer las habilidades y apoyos para líderes escolares. Costa Rica deberá utilizar los resultados de sus pruebas de liderazgo de los directores para mejorar la relevancia de los programas de formación inicial y de capacitación en servicio en materia del desarrollo de liderazgo y establecer esquemas de aprendizaje entre pares. La creación de plazas de liderazgo educativo (coordinaciones pedagógicas) en los centros educativos con clara responsabilidad para el desarrollo profesional de docentes a nivel escolar e individual (por ejemplo; observaciones en el salón de clase, tutorías, evaluaciones), es crucial para mejorar el conocimiento y la práctica pedagógica de los docentes en servicio. (p.13).

Con respecto a lo mencionado anteriormente, surgen algunas inquietudes de como gestiona la persona gestora y la libertad que tienen los docentes para desempeñar sus funciones en su respectivo lugar de trabajo debido a la cantidad de personal docente que tiene a su cargo, cómo estas acciones implementadas se ven reflejadas en el mismo personal docente y en el sentido de pertenencia de estos para con el centro educativo.

La importancia de este proceso de investigación se relaciona en parte con lo establecido por el Ministerio de Educación Pública en su documento “Guía Para La Implementación Modelo De La Calidad De La Educación Costarricense” (2018) donde claramente se destaca en su primera etapa la Creación del Ambiente Propicio “la adaptación de acciones con la temática de calidad por parte de las personas involucradas en la labor institucional, para poder insertar dentro de la gestión, procesos orientados al mejoramiento

continuo; el cual deberá perfeccionarse en la próximas etapas” (p.13). Es decir, se pretende la constante búsqueda por el mejoramiento de las relaciones entre las y los docentes, la persona gestora educativa, su estilo de liderazgo y los procesos administrativos.

Por este y otros motivos el siguiente proceso de indagación tiene una relevancia social, ya que toma en cuenta el hecho de que “El estilo de liderazgo puede intervenir directamente en el clima organizacional de las instituciones, promoviendo un buen desempeño tanto del personal docente y administrativo como del colectivo estudiantil.” esto según García-Martínez y Cerdas-Montano 2019 (p.15).

Lo que conlleva a que el estilo de liderazgo del gestor educativo podría influenciar de forma positiva a sus subordinados o colaboradores haciéndoles sentir que pertenecen al centro educativo por esto la necesidad de investigar se debe a buscar proporcionar un mejor rendimiento, y mejor desarrollo de la institución educativa.

Es decir, que quienes se verían beneficiados serían todos aquellos que pertenezcan al centro educativo así se dediquen únicamente a funciones administrativas, los docentes, el personal de limpieza entre otros. No obstante, la carrera de Administración Educativa tendría más contenido teórico para ser consultado respecto al tema en un futuro, además de una nueva fundamentación de conceptos a desarrollar durante el proceso.

Anteriormente el propósito de este estudio parece mencionarse explícitamente, no obstante, cabe resaltar que consiste en analizar cómo el liderazgo de la persona gestora influye en el sentido de pertenencia del personal de un centro educativo. Este propósito conlleva a la razón de pertinencia de la investigación, la cual básicamente consiste en que ya existen investigaciones previas que sustentan la importancia y beneficios del tema en sí a nivel nacional, es decir un contexto real, por ejemplo, Mora y Quirós (2017) evidenciaron lo siguiente:

La importancia de la presencia del sentido de pertenencia en el personal docente de la escuela La Joya favorecen la construcción de un clima laboral, mejores procesos comunicativos y la búsqueda de un mayor compromiso laboral y profesional; esto fomenta la satisfacción de necesidades motivacionales y de reconocimiento de su labor. (p.96).

Esto significa que, a lo largo del proceso se exponen evidencias tanto teóricas como prácticas, no solo como respuesta a este trabajo sino también contenido de apoyo de otros procesos de investigación anteriores.

Ahora como parte también implícita y en sucesión del propósito de investigación, se debe mencionar la utilidad de este, ya que la persona gestora puede llegar a ser más consciente sobre su liderazgo en el centro educativo y las consecuencias que este tiene en su equipo de trabajo institucional considerando así la relevancia práctica del proceso de investigación.

Se debe tomar en cuenta que en caso de no desarrollar el proceso de investigación no sería posible identificar las oportunidades de mejora que podrían favorecer las relaciones y respuestas de los docentes ante los procedimientos seleccionados por el gestor educativo. Tampoco se lograría identificar el estilo de liderazgo presente en la institución para brindar sugerencias que incrementen el desarrollo de labores de forma positiva por parte de los docentes.

Finalmente, y para fundamentar lógicamente el desarrollo de este trabajo se toma en cuenta el hecho de que, a pesar de existir evidencia respecto al liderazgo y el sentido de pertenencia de forma separada, se puede denotar que aún falta por investigar más ciertos factores que pueden mejorarse y desarrollarse para que el tema más allá de investigarse pueda resultar en una propuesta de innovación, desafío y cambio para cualquier centro educativo de Costa Rica.

Se resalta que la apertura del centro educativo complementa el desarrollo del proceso de investigación debido al tipo de organización que este requiere, es decir, como el gestor educativo desarrolla sus funciones y como se ven reflejadas en el sentido de pertenencia del personal docente. Estas condiciones permiten obtener información de forma práctica y accesible, de esta manera, realizar los análisis correspondientes sobre las temáticas desarrolladas en la presente investigación.

Antecedentes

Para comenzar se mencionan antecedentes nacionales relacionados con el liderazgo. Aquí se consideran a García-Martínez y Cerdas-Montano (2019) dado a que su trabajo

permite ejemplificar conceptos de liderazgo que se desarrollarán a lo largo de la investigación y que servirán para desarrollar nuevas ideas. En este caso el objetivo de su estudio es analizar el estilo de liderazgo que sobresale en los directivos de los centros educativos costarricenses (p.7). Aunado a lo anterior, la metodología es un método-empírico, realizado desde un enfoque cuantitativo.

Adicional a esto, sus resultados indican que la mayoría de los directores dirigen escuelas primarias, seguidas de colegios y por último preescolares. Un 93,6% tiene presencia alta del estilo liderazgo transformacional; el estilo transaccional obtuvo un 27,2%. El estilo *laissez-faire* obtuvo una baja presencia (García-Martínez y Cerdas-Montano, 2019, p.15).

Finalmente, el liderazgo que predomina en los directivos de los centros educativos de la provincia de Heredia es el transformacional, seguido del transaccional y luego el estilo *laissez-faire*; en el liderazgo transformacional se destacan los espacios de diálogo y reflexión, lo cual favorece la participación de los miembros del equipo (García-Martínez y Cerdas-Montano, 2019, p.18). Se destaca que la dimensión pedagógica es importante para cualquier estilo de liderazgo vinculado a los procesos de formación (García-Martínez y Cerdas-Montano, 2019, p.19).

Asimismo, se considera el trabajo de Mora y Quirós (2017) relevante en la presente investigación debido a que presentan datos que resultan congruentes respecto a cómo el liderazgo en la gestión educativa influencia el sentido de pertenencia de los docentes en un centro educativo. Esto puede sustentarse considerando que Mora y Quirós (2017) indican que su trabajo “surgirá desde el sentido de pertenencia, como la satisfacción de una persona al sentirse parte integrante de un grupo.” (p.4). De modo complementario, Mora y Quirós (2017) utilizaron conceptos como gestión y los posibles tipos de gestión relacionados a la investigación, administración, sentido de pertenencia, motivación, liderazgo, trabajo en equipo, entre otros; así como también cabe destacar que el resultado obtenido fue de tipo cualitativo (p.16), su metodología “entrevista semiestructurada con preguntas abiertas.” (p.58) y que tomaron en cuenta las Funciones del gestor educativo en las Direcciones Uno (p.35).

Sobre la misma temática, pero en el ámbito internacional, se menciona a Cuesta y

Moreno (2021) esto debido a que tal cómo ellos mismos lo indican “El liderazgo se ha convertido en cualidad central para la gestión de las organizaciones” (p.3). Por lo que su trabajo es un ejemplo referente a los objetivos de la investigación. Este trabajo principalmente consiste en una revisión bibliográfica de 87 documentos presentando un estudio donde indican que La persona directiva se convierte en un agente de cambio dado que inspira y capitaliza las competencias de los miembros de la comunidad para poder lograr metas en común, resolver conflictos en el centro educativo y desarrollar un clima de colaboración (p.8); también, mencionan que en una sociedad cambiante y plural los roles y las funciones del directivo están siendo constantemente actualizadas para ser capaces de cumplir con las demandas y problemáticas. Concluyen que hay una ambigüedad entre los conceptos de liderazgo educativo, liderazgo pedagógico y liderazgo escolar.

Aunado a lo anterior el trabajo de Garza, Cervantes, Guzmán y Ramos (2017) forma parte de la investigación como referentes al término de liderazgo y sus características. Cabe mencionar que su objetivo fue realizar un modelo que explica las competencias del liderazgo de los administradores-educativos en función de sus capacidades personales e interpersonales (p.13). En este caso los autores utilizaron como instrumento cuestionarios en los que las capacidades y competencias de liderazgo del administrador-educativo se pusieran a prueba para obtener sus propias conclusiones.

Garza et. al (2017) concluyen que los comportamientos mencionados en su trabajo son relacionables con la variable de liderazgo que se refiere a: comprender el papel de la gestión de riesgos y los problemas legales de mi trabajo, lograr el aprendizaje del equipo de trabajo para lograr llevar a cabo los cambios necesarios eficientemente, la habilidad de manejar las tecnologías de información para comunicar efectivamente, entre otros (p.21).

A la vez Manzano (2017), propone estudiar la dinámica y funcionamiento de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán (UESDG), para esto se consideran términos relevantes como lo son Compromiso Organizacional y Sentido de Pertenencia lo que le permitirá “identificar el sentido de pertenencia y su articulación con el compromiso organizacional.” (p.3).

Este trabajo, se ha considerado para la presente investigación debido a que se mencionan ciertos aspectos y características que pueden demostrar cómo podría concernir la

influencia en el sentido de pertenencia de los docentes que de acuerdo con la tesis de Manzano (2017) “laboran en la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán (UESDG)”; además, esta investigación es de tipo cualitativa, misma que consideró a una población de 50 docentes entre otros elementos de acuerdo con la organización institucional (p.40).

De acuerdo con Campos, Cascante y Ruiz (2021) concepto de gestión educativa puede ser comprendida como:

Un proceso de socialización por el cual una entidad educativa realiza una secuencia de acciones coordinadas y armonizadas en relación con el con la planificación, organización, dirección, evaluación, seguimiento y control que permiten generar e incitar una enseñanza y aprendizaje crítico y con autonomía de todos los actores de la comunidad educativa, orientada al logro de objetivos conjuntos que al interactuar permiten el crecimiento participativo y sistémico en los espacios pedagógicos y administrativos, para lo cual se integran cuatro áreas: los recursos humanos, los recursos físicos, los recursos financieros y los recursos curriculares (p.41)

Respecto a la temática de la persona gestora educativa, se introducen inicialmente trabajos nacionales como la investigación desarrollada por Rosabal y Solís (2020), este demuestra con hechos las habilidades de una persona gestora educativa en medio de una crisis inesperada, siendo este un referente para ejemplificar como el ejercicio del liderazgo de la persona gestora y sus acciones podrían reflejarse o influir con el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Rosabal y Solís (2020) analizaron el papel de la gestión curricular en centros educativos públicos en tiempos de la pandemia provocada por el virus de la COVID-19 en Costa Rica. Para este cometido se aplicará una metodología de tipo cualitativo que consiste primero, en un estudio bibliográfico; y, segundo, en aplicar entrevistas semiestructuradas a personas directivas de diferentes modalidades administrativas del sistema educativo público. Los resultados del análisis de los datos destacan estrategias y habilidades que debe tener el personal directivo, particularmente desde la gestión del currículo, ante el desafío que enfrentan debido a la crisis sanitaria. Como reflexión final, se expone la necesidad de implementar el paradigma de la complejidad como un modelo oportuno ante la situación

actual, así como la necesidad del replanteamiento de la formación, visión y práctica profesional de futuros docentes y líderes educativos del país ante una eventual pérdida del espacio físico de los centros educativos. (p.228).

El siguiente documento demuestra las funciones que realiza y podría realizar un gestor educativo en Costa Rica ante una situación inesperada como la pandemia, por ende, se ha considerado como referente para continuar con el presente trabajo ya que ejemplifica la información mediante vivencias. En este caso los autores Campos, Cascante y Ruiz (2021) mencionan lo siguiente:

A nivel global, la emergencia sanitaria suscitada por la pandemia de la COVID-19 ha traído consigo innumerables transformaciones que repercuten de manera positiva o negativa en los ambientes promotores del aprendizaje escolar quienes también destacan que esto ha representado un cambio temporal de la educación presencial a una modalidad donde las tecnologías digitales y otros recursos didácticos para el aprendizaje garantizan la continuidad del servicio educativo (Hodges et al citados por Baltodano et al, 2021). (p.5).

Adicionalmente se mencionan varias conclusiones de las cuáles solo se mencionarán las siguientes:

Primero, hoy más que nunca, ante la situación de la pandemia, se requiere utilizar herramientas informáticas que permitan continuar con el desarrollo de la educación a nivel nacional. Segundo, es necesario que la persona directora de la institución se capacite en el uso de recursos tecnológicos, para que conozca sus potencialidades y sea un ejemplo de su utilización para el personal a su cargo. Y tercero la persona directora debe promover procesos de capacitación para el personal a su cargo en cuanto a la implementación de las herramientas y recursos tecnológicos en el entorno educativo.

Debido a que el presente trabajo indaga el “El ejercicio del liderazgo de la persona gestora a partir del sentido de pertenencia con personas docentes de la especialidad Ejecutivos para Centros de Servicio en un centro educativo de la Dirección Regional de Educación San José Central” Es pertinente considerar el trabajo realizado por García, Cerdas y Torres (2018) esto porque su objetivo “consta en analizar aspectos relacionados con la

gestión curricular desde la perspectiva docente y de la dirección.” Aunado a lo anterior sus resultados” muestran, tanto desde la percepción docente como de la dirección, una clara vinculación entre la gestión curricular y los procesos áulicos, igualmente las principales redes de apoyo con que cuentan los centros educativos están relacionadas con los comités de adecuaciones curriculares, donde queda excluido el Patronato Escolar y las Juntas de Educación.” (p.2)

Con la idea de proporcionar algunas características y acciones de un gestor educativo desde el ámbito Internacional, se ha incluido el presente trabajo de investigación por parte de De Jesús y De Jesús Hernández (2021) quienes indican que su propósito principal en este caso consta en:

Estudiar la inteligencia emocional del gestor educativo en tiempos de pandemia. Para ello, se realizó una investigación de carácter cualitativo y documental, donde a través de diversos materiales bibliográficos, se elaboró el texto, para luego emitir la opinión de los autores sobre el tema abordado. Se determinó que la inteligencia emocional en los gestores educativos generó cambios significativos en el desempeño de sus funciones y en las relaciones con las personas a su cargo, lo que permitió tener un autoaprendizaje que repercutió positivamente en su ámbito laboral y social. (p.11).

Adicional a lo mencionado anteriormente y de acuerdo con el tercer objetivo del presente proyecto donde se consideran las características del liderazgo de la persona gestora con el sentido de pertenencia de los y las docentes en el centro educativo, no está demás considerar el trabajo de Alfonso, López-Avendaño y Díaz-Valdés (2020) quienes mencionan como objetivo “desarrollar un plan de acción que contribuya al mejoramiento del liderazgo del gestor y en el desempeño de los docentes del segundo ciclo de la Escuela Primaria Profesor Agustín Berroa Distrito 05-01.” (párr. 6). Su trabajo se considera en este caso un ejemplo de cuáles competencias forman parte de un gestor. No obstante, entre sus principales conclusiones mencionan lo siguiente:

El diagnóstico permitió identificar un campo de oportunidades de mejora en el estilo de liderazgo del gestor para hacer más eficiente el desempeño docente, a raíz de eso, se concluye con una propuesta de acciones que contribuyen al mejoramiento del

liderazgo del gestor y promueva una mejora en el desempeño de los docentes del segundo ciclo de la Escuela Primaria Profesor Agustín Berroa. (párr. 22).

Asimismo, hay que destacar aspectos específicos del sentido de pertenencia es algo particularmente necesario para el presente trabajo investigativo, esto debido a la falta de contenido sobre el tema al menos entre autores costarricenses. No obstante, Amador (2012) realizó un proceso investigativo cuyo objetivo general fue “analizar la motivación de los docentes en los centros educativos de primaria del circuito educativo 01 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados.” (p.7). También se indican alrededor de cuatro objetivos específicos de los cuáles solo se mencionará el que mejor se relacione con el presente proceso de investigación. Es decir, objetivo específico número uno: “Identificar el sentido de pertenencia en los centros educativos de primaria del circuito 01 de la DRED” (p.7).

El trabajo de Amador (2012) señala entre sus conclusiones lo siguiente:

Se puede aseverar que los docentes están motivados con la visión y el tipo de liderazgo que tiene el director de cada centro educativo, esto permite al docente sentirse identificado y con alto sentido de pertenencia, solo un porcentaje muy bajo dice no sentirse parte del centro educativo donde labora, sin embargo, esta desmotivación puede calificarse como intrínseca propia de cada individuo. (p.26).

Con respecto al sentido de pertenencia en un nivel internacional, se pueden mencionar algunos trabajos investigativos que permiten una mejor comprensión del concepto, así como las ventajas del mismo, el desarrollo de un gestor y la repercusión de su trabajo en una institución educativa, en este caso se hace referencia al trabajo de De Pontes (2018) quien tuvo por objetivo general “proponer los lineamientos que conforman la arquitectura teórica del sentido de pertenencia de los docentes de la organización educacional.” (p.97).

Por otro lado, sus resultados con respecto al debido diagnóstico reflejan lo siguiente:

Insatisfacción y pronóstico de un rendimiento laboral poco efectivo, trayendo como consecuencia importantes desajustes en la institución. Existe poca correspondencia entre la cultura organizacional de la institución en estudio y lo propuesto

teóricamente, lo cual permite reflexionar que los educadores no tienen un máximo nivel de desempeño laboral, debido a su insatisfacción personal con su sitio de trabajo. Los gerentes educativos de la institución no atienden las individualidades de su personal, es decir, no existe una cultura organizacional favorable hacia la atención de las personas que allí laboran. (p.100)

La siguiente investigación se ha considerado como un antecedente internacional debido a la semejanza en temática con el presente trabajo, de manera que será posible ejemplificar o identificar similitudes o diferencias, así como otras características entre ambos trabajos. En este caso Sencio (2021) tiene como objetivo general Determinar la relación que tienen los factores que inciden en el sentido de pertenencia en el complemento del compromiso organizacional en la Institución Educativa Emblemática Juan Manuel Iturregui en Lambayeque en el año 2021. (p.17).

Con respecto a las conclusiones y a grandes rasgos, Sencio (2021) indica que Los factores que inciden en el sentido de pertenencia como complemento del compromiso organizacional en la Institución son la psicológica-social (en el compromiso continuo y normativo), la dimensión afectiva (en el compromiso afectivo, de continuidad y normativo), y la dimensión física (en el compromiso afectivo). Aunado a lo anterior, se mencionan niveles de incidencia la dimensión psicológica-social, la dimensión afectiva y en la dimensión física para el compromiso organizacional. (p.77).

Propósitos

Propósito General

Analizo el ejercicio del liderazgo de la persona gestora con el sentido de pertenencia del personal docente en un centro educativo de la Dirección Regional de Educación San José Central.

Propósitos específicos

1. Interpreto la opinión que la persona gestora posee acerca del liderazgo implementado en su institución.
2. Interpreto la opinión de las personas docentes con relación al liderazgo de la persona directora del centro educativo.

3. Identifico el vínculo entre las características del liderazgo de la persona gestora con el sentido de pertenencia de los y las docentes en el centro educativo.
4. Comprendo si las acciones desarrolladas por la persona gestora favorecen el sentido de pertenencia con el personal docente.

Capítulo II

Referente conceptual

En este capítulo se presentan los referentes teóricos del proceso investigativo, los cuales giran en torno al clima organizacional, sentido de pertenencia, liderazgo, la administración educativa y la gestión. toda vez que derivan de los objetivos propuestos en esta investigación y permiten la comprensión del trabajo, además, guiarán la discusión de resultados propuesta más adelante.

Gestión educativa

El concepto de Gestión Educativa puede comprenderse de diversas formas de acuerdo con la posición de diversas personas autoras. Una de ella, es Ramírez-Solís et. al, citando a Pozner (2007) quien describe este término como:

Una nueva forma de comprender y guiar una institución educativa, para que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aún, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de manera que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas. (p.382)

El texto anterior, demuestra la importancia de la organización y el orden en sí para una exitosa toma de decisiones que guíen a la institución al acercamiento de un trabajo eficaz y eficiente, además de un ambiente seguro para todas las personas que se relacionan en este.

Otra definición sobre este tema, Gestión Educativa, es indicada por Rico (2016) quien la define en como “un proceso organizado y orientado a la optimización de procesos y proyectos internos de las instituciones, con el objetivo de perfeccionar los procedimientos pedagógicos, directivos, comunitarios y administrativos que en ella se movilizan” (p.57). El autor también menciona algunos factores considerables para un apropiado proceso de gestión, cómo por ejemplo “la planeación, equidad, calidad, manejo de

recursos, participación de la comunidad y rendición de cuentas ante esta; todo ello, para generar resultados óptimos y la prestación de mejores servicios. “(p.57).

Sin embargo, también es propuesta por Mogollón (2019) como una función, esto citando a Peñaloza (2014) quien indica que esta

Dirigida a generar y sostener en el centro educativo, las estructuras administrativas y pedagógicas, como los procesos internos de naturaleza democrática, equitativa y eficiente, que permitan a niños, niñas, adolescentes, jóvenes y adultos desarrollarse como personas plenas, responsables y eficaces; y como ciudadanos capaces de construir la democracia y el desarrollo nacional, armonizando su proyecto personal con un proyecto colectivo. (p.1)

Considerando los conceptos anteriores, es posible identificar que en su gran mayoría el tema es descrito como un factor de orden necesario en un proceso de guía. No obstante, la gestión puede tener diversos propósitos; por esta razón Rico (2016) considera que un objetivo de la gestión es

Optimizar los procesos dentro de la gestión es uno de los aspectos más relevantes, pues allí se determina como un ciclo en donde al finalizar una etapa se inicia otra con modificaciones que generen mejores condiciones dentro de todo proceso, tanto para la institución como para los sujetos. (p.58)

En otras palabras, la gestión puede considerarse un proceso de cambio y evolución del cuál se espera tener múltiples avances en los procesos educativos a partir de la interacción de múltiples factores. Lo cual, es propuesto por otros autores como Bernal e Ibarrola (2014) quienes indican que uno de los objetivos que se persiguen a la hora de proponer un modelo u otro de gestión de los centros educativos es el de lograr una mejora en la calidad educativa. (p.56)

Sin embargo, el mismo documento, Bernal e Ibarrola (2014) menciona otros temas asociados al presente trabajo investigativo, por ejemplo, señala que:

Algunos tipos de liderazgo coinciden en estimar al profesor como instrumento clave de la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, y mantienen como uno de los principales objetivos de su trabajo de gestión el lograr su desarrollo profesional. (p.57).

Cómo se logra apreciar, el liderazgo termina teniendo relación con el tema de gestión, esto sin dejar de lado el valor de las personas docentes quienes en ocasiones con sus acciones terminan siendo el reflejo de la gestión.

También se puede ejemplificar diversas relaciones con respecto a algunas otras temáticas incluidas en la presente investigación con respecto a la Gestión Educativa y otros temas. Tal como lo indica Manzano (2017) quien considera lo siguiente:

Promover el sentido de pertenencia es primordial dentro de la gestión administrativa, ya que es un valor fundamental que genera en los docentes un compromiso con la institución haciendo que éstos se vinculen, se identifiquen y se comprometan, llevando así a que la institución progrese y le aporte crecimiento personal y profesional a sus docentes (p.9).

Acercamiento al concepto de sentido de pertenencia.

Con relación al sentido de pertenencia, Brea (2017) menciona que se describe desde la dimensión psicológica-social, la cual involucra procesos vinculados con la afiliación y el sentirse integrado socialmente; y desde la dimensión afectiva, la cual tiene que ver con el apoyo, las emociones e interrelaciones resultantes de la afiliación (p.23). Adicionalmente, el sentido de pertenencia es “una variable susceptible a las características del ambiente” (Brea, 2017, p.23).

Según indica Garcete (2010), el sentido de pertenencia de un grupo tiene que ver con sentimientos de compromiso, lealtad, devoción y valoración hacia la institución (p.54). A esto se le suma la idea de Llor-Vélez y Deroncele-Acosta (2018), cuando señala que el sentido de pertenencia es una idea subjetiva que crea el individuo de su realidad y que ha sido moldeada de gradualmente que, al final, tendrá como resultado un trabajador satisfecho y fiel a la organización (p.18).

El sentido de pertenencia es un elemento importante que se debe de tomar en cuenta en toda institución, por esto, las personas gestoras educativas tienen el deber de asegurarse de que las personas docentes se sientan pertenecientes a esta. Una teoría que se relaciona con el sentido de pertenencia pues permite identificar qué tanto se sienten las personas docentes identificadas con el centro educativo es la teoría de la jerarquía de las necesidades. A continuación, se presenta una teoría relacionada con las necesidades que presentan las personas y la explicación de cada una de estas necesidades.

Teoría de la Jerarquía de las necesidades

Maslow, citado en Chiavenato (2007) el cual es un clásico en temáticas relacionadas con la administración, diseñó una teoría que se basa en la jerarquía de necesidades las cuales influyen en el comportamiento humano (p.50). Según esta teoría, conforme las personas satisfacen sus necesidades básicas, otras necesidades más elevadas ocupan el predominio del comportamiento de la persona (Pontes, 2011, p.30; Chiavenato, 2007, p.52). Dichas necesidades están representadas en una pirámide (figura 1); en la base se encuentran las necesidades más bajas (también pueden ser llamadas necesidades primarias), mientras que en los más alto están las más intelectuales y sofisticadas (las pueden ser llamadas necesidades secundarias) (Chiavenato, 2007, p. 50).



Figura 1. Jerarquía de las necesidades humanas según Maslow. Tomado de Administración de Recursos Humanos de Chiavenato (2007).

A continuación, la explicación de las necesidades según Chiavenato (2007):

1. Necesidades fisiológicas: son necesidades innatas, por ejemplo, la necesidad de alimentación, abrigo y sueño y reposo. Están relacionadas con la existencia y subsistencia del individuo; su principal característica es la urgencia: cuando alguna de las necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.
2. Necesidades de seguridad: dirigen a las personas a protegerse de algún peligro real o imaginario, físico o abstracto. Algunas manifestaciones de esta necesidad son: huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible y la búsqueda de protección de alguna amenaza o privación. Su importancia radica, en una organización, las personas se encuentran en una relación de dependencia con esta y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes pueden causar la incertidumbre o inseguridad en cuanto su continuidad en el trabajo.
3. Necesidades sociales: surgen de la vida en sociedad entre las personas. Son las necesidades de afiliación, aceptación por parte de otros, participación e intercambio de afecto, amor y amistad. Cuando esta necesidad no es satisfecha, las personas muestran antagonismo, resistencia y hostilidad a las personas que se le acercan; generando frustración, así como inadaptación social y soledad.
4. Necesidades de aprecio: tienen que ver con la autoestima y autovaloración del individuo. Abarca temas como la autoestima, las necesidades de aprobación, la confianza que posee en sí mismo, el reconocimiento social, el prestigio, el orgullo, la reputación, el estatus y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conducen a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, prestigio, fuerza, entre otros y su frustración conduce a los sentimientos de desamparo, debilidad, inferioridad y dependencia los cuales pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.
5. Necesidades de autorrealización: se encuentran en lo más alto de la pirámide. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial, a desarrollarse continuamente a lo largo de su vida. Las necesidades de autorrealización se asocian con la autonomía, independencia, autocontrol, competencia y plena realización de aquello que cada individuo tiene de potencial y virtud, además del uso de talentos individuales. Las necesidades de autorrealización solamente pueden satisfacerse mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente y que no son

observables ni controlables por los demás. Adicionalmente, estas necesidades pueden llegar a ser insaciables, es decir, entre más satisfacción obtenga la persona, más importante se vuelve para ella y tendrá más deseos de satisfacerla. (p.p.50, 51, 52).

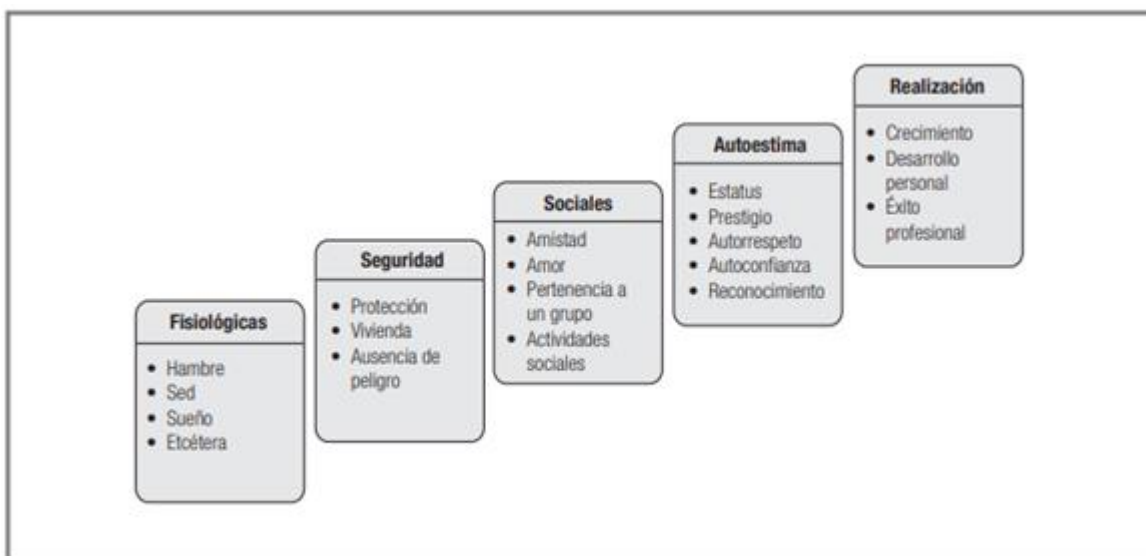


Figura 2. Jerarquía de las necesidades desde otro ángulo. Tomado de Administración de Recursos Humanos de Chiavenato (2007)

La teoría antes mencionada (en la figura 2) puede ser utilizada como instrumento para conocer qué tan pertenecientes se sienten los docentes del centro educativo para con la institución al ver que sus necesidades están siendo efectivamente satisfechas por el gestor educativo.

Liderazgo

En adelante este término se volverá esencial para comprender cómo los comportamientos, decisiones y el trato de las personas gestoras educativas se relacionan con la percepción de sus colaboradores y lo que espera confirmar si consideran que estos procesos les hacen sentir que pertenecen a la institución para la cual laboran. Por tanto, es necesario comprender diversos aspectos y teorías que fundamentan el desarrollo del trabajo en sí.

Por consiguiente, Ramírez (2012) citando a Adair plantea que el liderazgo puede ser definido como un medio por el cual se puede fijar metas, prioridades, tomar decisiones que permitan establecer y cumplir, de manera visible y clara, la misión de la organización.

(Ramírez citando a Adair, 2012, p.94). De igual manera, se considera que el liderazgo posee características en la sociedad moderna; dichas características son importantes en la gerencia a todos los niveles ya que implican un sentido de dirección, cambio, inspiración, ejemplo y aceptación de los demás, (Ramírez citando a Adair, 2012, p.94).

Sin embargo, se podrían plantear y describir muchos otros términos distintos o similares, aunque en este caso se mencionan algunos tipos de liderazgo que se relacionan de forma más directa al tema de investigación, por ejemplo, se toma en cuenta la descripción de Pozner (2000a) quien indica que el liderazgo pedagógico:

Se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de metodologías que simplifican, animan, orientan y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. (p.28)

No obstante, también se consideran otros estilos de liderazgo como los que plantean García-Martínez y Cerdas-Montano (2020) destacando, por ejemplo, el liderazgo transformacional.

Con respecto al liderazgo transformacional, se menciona que “fundamentado en el líder como un agente de cambio, promotor del compromiso y motivador de su equipo; concentrándose en las cualidades intangibles, buscando generar relaciones y dotar significación a las actividades realizadas...” (p.25). Adicionalmente, Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez (2015) comenta que el liderazgo transformacional se refiere al proceso en que un individuo entabla y crea conexiones con otros, las cuáles elevan la motivación de los miembros del equipo, así como la motivación del líder. (p.17)

Asimismo, el liderazgo transformacional sugiere un fuerte proceso de cambio en donde los líderes persuaden a sus seguidores a que adopten comportamientos con el fin de lograr cambios beneficiosos (Bush, 2018, pág. 883).

Otro estilo de liderazgo es el liderazgo pedagógico el cual logra que los equipos docentes y personas profesionalmente valiosas exploten todas sus potencialidades,

contribuciones e iniciativas como una respuesta a las prioridades curriculares de la institución (González, 2017, p.9).

También existe el liderazgo líquido. Pereira (2014) establece que la propuesta de liderazgo líquidos es adaptarse a los entornos (tal como lo hace la modernidad) y en dicha adaptación, se presentan los mejores colaboradores en cada ocasión. (p.109). Pereira (2014) comenta que el liderazgo líquido implica la variabilidad que conllevará a confiar en las capacidades de los colaboradores y no solamente en el líder (p.111). Adicionalmente, Pereira (2014) añade que la responsabilidad no debe ser de todos, sino se debe de alternar de manera inteligente los liderazgos entre los miembros del equipo que pueden asumir momentáneamente la responsabilidad de dirigir las acciones en función de las habilidades, conocimientos y capacidades de los miembros que conforman el equipo. (p.111).

Por último, el liderazgo situacional es aquel donde el líder delega en sus colaboradores tareas y, con esto, demuestra el apoyo y la credibilidad que este tiene en las acciones; lo cual provoca entusiasmo por parte de los colaboradores para lograr la meta propuesta (Hernández, 2018, p.15-16). De acuerdo con Blanchard mencionado en Hernández (2018), es necesario dominar habilidades como el diagnóstico, la flexibilidad y la alianza para el desempeño para ser capaces de ser eficaz el utilizar el liderazgo situacional (p.6). También Lazzatti mencionado en Hernández (2018) comenta que la eficiencia surge a medida que el líder adopta el estilo adecuado para cada situación (p.16). La eficacia depende grandemente de habilidades como la reflexión y la capacidad de diagnóstico; el líder situacional debe tener habilidades que le ayuden a alcanzar el éxito de la organización y demostrar la eficiencia de la gestión que lleva a cabo, con el fin de lograr los objetivos utilizando el diagnóstico para identificar la situación actual, reflexionar acerca de las decisiones a tomar y la alianza con sus colaboradores, para realizar tareas (Hernández, 2018, p.16)

También existe el liderazgo autoritario; según lo descrito por López (2013), el líder autoritario “está ‘personalmente’ para la alabanza o crítica del trabajo realizado por los miembros del equipo, no toma parte en su trabajo, aunque sea para aclarar cosas” (p.8)

De igual forma, el autor anteriormente mencionado comenta que las relaciones son complicadas y no se desarrolla una conciencia grupal, aparecen reacciones de agresión y frustración y una sumisión al líder (López, p.8, 2013).

Dado a que cada estilo de liderazgo es distinto, así como sus características y funciones, deberán analizarse según los propósitos de la investigación y la cultura organizacional para poder comprender cuál teoría de liderazgo se podrá adaptar mejor en la institución.

Teoría de Liderazgo centrado en el empleado

A continuación, se presenta una teoría llamada “Teoría del Liderazgo Centrado en el empleado.” Para este caso dicho “empleado” serán los docentes que laboran en la institución.

Esta teoría considera las relaciones interpersonales como parte implícita en su planteamiento y cuyas características se acercan de mejor manera al objetivo general planteado en la investigación. Esta teoría fue propuesta por Rensis Likert, en 1947 y más tarde retomada por Guerra (2018) en su artículo Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica que indica que:

Esta teoría cree en ayudar a los seguidores a satisfacer sus necesidades delegando la toma de decisiones y creando un ambiente de trabajo de apoyo. Este líder está interesado en el crecimiento personal y el desempeño de sus subordinados. Hacen hincapié en el desarrollo individual y grupal con la esperanza de que esto conduzca naturalmente a un desempeño más eficiente. (p.60)

Posterior a esto Guerra (2018) destaca algo interesante e importante dentro de su propuesta que será importante para lograr cambios positivos en la institución donde se concrete la propuesta de investigación, esto consta en que:

Estos estilos orientados al empleo inevitablemente crearán un ambiente de trabajo reactivo entre los empleados y subordinados después de un período de tiempo. Esta indocilidad se manifiesta en ausentismo, abandono (parcial o permanente), quejas y mal comportamiento. (p.60).

La teoría anteriormente mencionada se retoma considerando las múltiples funciones desarrolladas por el gestor, ya que, a partir de sus decisiones, las formas en las que las comunica y delega responsabilidades podrían, inferir en el desarrollo individual de la persona docente y del ambiente en que se desenvuelve.

Lo anterior se relaciona al trabajo final de graduación debido a que se espera definir como el gestor de acuerdo con sus funciones ejerce su liderazgo según el sentido de pertenencia de las docentes de la especialidad Ejecutivos para Centros de Servicio que laboran en la institución.

Capítulo III

Marco metodológico

En el siguiente capítulo se señalan los siguientes apartados; primeramente, se describe el paradigma seleccionado para esta investigación. Posteriormente, se describe el enfoque cualitativo, así como el método fenomenológico y el diseño de investigación. Además, se establece la población participante y su respectiva contextualización y criterios de selección. Posteriormente, se presentan las categorías y subcategorías, la estrategia metodológica para el análisis e interpretación de los datos. Se señalan las técnicas e instrumentos de recolección de datos, por último, se mencionan las consideraciones éticas para este trabajo de investigación.

Enfoque de investigación.

El enfoque de investigación corresponde al cualitativo, se analizan comportamientos, decisiones y acciones de la persona gestora con respecto a las personas docentes de la especialidad de Ejecutivos para Centros de Servicio en un centro educativo de la Dirección Regional de Educación San José Central.

Se seleccionó el enfoque cualitativo en virtud de que puede fundamentarse con lo expuesto por Barrantes (2016) quien indica que este nace de la interacción, explora las relaciones y cómo las experimentan los involucrados, esto se relaciona con la investigación con enfoque cualitativo ya que se requiere de una profunda comprensión del comportamiento humano y las razones que lo gobiernan (p.95).

Considerando lo expuesto, se puede confirmar que el enfoque seleccionado para el proceso de investigación es el más apropiado ya que se requiere la convivencia en el ambiente laboral del colegio para poder llegar a las conclusiones de la forma más apropiada.

Paradigma de investigación

De acuerdo con Barrantes (2016) el paradigma se puede entender como “supuestos o compromisos para clasificar el mundo. Esto permite que cualquier comunidad científica pueda tomar decisiones, juicios y críticas a la hora de realizar investigaciones.” (p. 74). Por esto, el paradigma seleccionado para esta investigación **es el naturalista** ya que en este existen varias realidades las cuales cambian según su contexto debido a que se desarrolla un conocimiento centrándose en el estudio de las diferencias y peculiaridades definidas por el contexto.

Además, dicho paradigma se relaciona con la realidad (Barrantes, 2016, p. 84). Adicionalmente, comprender la temática a tratar en la indagación para poder interpretarla, lo que se relaciona con el paradigma naturalista (Barrantes, 2016, p.85).

Método de investigación.

Con respecto al método de esta investigación será el fenomenológico. Se enfoca de forma individual, en las experiencias subjetivas de las personas (Mertens citado en Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p.515). Adicionalmente, Guardián-Fernández (2007) comenta que:

El método fenomenológico aporta la inter-subjetividad y la intuición en la comprensión de los fenómenos socio-educativos. Esto es especialmente útil para interpretar los hechos y procesos bajo investigación. Comprender el significado del fenómeno y la intención de las actividades de educación social. (p.152).

Además, Guzmán (2021) menciona que el diseño fenomenológico se debe focalizar en “el estudio de los fenómenos y vivencias en función de las opiniones y razones, entonces tiene un gran interés por hallar los significados que las personas dan a los fenómenos desde una postura cotidiana” (p.27)

Como lo indican los diferentes autores, el método fenomenológico en pocas palabras favorece el acercamiento a los conocimientos de las personas mediante sus experiencias personales que se desarrollaron conforme a sus respectivas personalidades. Dichas características con respecto al tema de investigación favorecen a un acercamiento directo hacia las experiencias de los sujetos involucrados en el proceso, se espera poder aprovechar los conocimientos y experiencias de los participantes utilizando el método indicado para poder obtener resultados concretos de una forma sencilla y que genere comodidad con los colaboradores de la institución.

Población participante.

De acuerdo con Arias-Gómez y Villasís-Keever (2016) “la población de estudio es un conjunto de casos, definido, limitado y accesible, que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados” (p.202).

En concordancia con el criterio anterior, y para definir el tipo de población con la que se tratará durante el proceso de investigación es necesario indicar que las participantes del proceso son tres personas docentes del área técnica de Ejecutivos para Centros de Servicio en un centro educativo de la Dirección Regional de Educación San José Central. Entre sus principales características se destaca que la mayor parte de ellos tiene más de 50 años. También en su mayoría se destacan por haber estudiado secretariado y derecho, así como conocimiento del idioma inglés, el personal docente tiene más de 10 años de laborar para la institución. Además, estos participantes fueron seleccionados debido a que ya existía un contacto previo con estos por lo que se facilita el proceso de comunicación y de colaboración.

Así mismo, la persona gestora de la institución tiene más de 60 años, y tiene una licenciatura en Administración Educativa y lleva desempeñando el cargo por más de 10 años en un centro educativo de la Dirección Regional de Educación San José Central. Durante su gestión se puede notar el interés por las mejoras en la institución particularmente en el inmueble de esta. Adicionalmente después de

realizar algunas consultas es posible afirmar que los participantes en su totalidad son costarricenses.

Con respecto al centro educativo donde laboran los participantes, está ubicado en la provincia de San José. La Dirección Regional de Educación San José Central abarca cantones como San José Central, Curridabat y Alajuelita, también, ésta cuenta con instituciones como escuelas, colegios, colegios nocturnos, colegios técnicos profesionales, liceos, un CINDEA y el Centro Nacional de Educación Helen Keller. Por último, Dicha Dirección Regional cuenta con un total de 06 circuitos. (Libro 1, s.f; Biblioteca Digital, 2001)

En relación con la inmersión de las personas investigadoras al campo de estudio, Guardián-Fernández (2007) menciona que el investigador cualitativo realiza una inmersión al medio en el cual se localiza el estudio o pregunta generadora del proyecto, se introducen en el grupo y, en la mayoría de las ocasiones, llega a formar parte del él (p.180)

Teniendo en cuenta lo anterior, se procederá a la introducción de las investigadoras que, en este caso será más sencilla puesto que ya se había tenido un contacto previo con las participantes. Esto con el fin de tener un panorama más claro de la realidad que viven las personas docentes en el centro educativo con respecto a los temas a indagar.

Categorías de análisis y subcategorías.

Categoría 1

Subcategorías

Liderazgo de la persona directora:

Concepto de Liderazgo: De acuerdo con Godoy y Bresó citado en Uzurriaga, Osorio y Arias (2020) el liderazgo es:

1. Características de la persona Líder:

Respeto: el respeto es, de un lado, un presupuesto para entender y captar los valores y, de otro, una parte central de la adecuada respuesta de valor. De ahí que

Las habilidades se pueden desarrollar naturalmente o se pueden entrenar, sin embargo, un líder debe cumplir con algunas características especiales que se deben usar de manera efectiva, como la capacidad de influir en los seguidores y otros factores incluyen la automotivación con el líder. interesados en promover el interés colectivo (párr. 11).

represente una condición necesaria y, al mismo tiempo, un elemento esencial de todas las virtudes. (Von Hildebrand, 2009 p.222)

Delegación: La delegación es un medio adecuado en el pilotaje de organizaciones complejas en plena época de cambio. (Pozner, 2000 p.5)

Humanismo: Es considerado un movimiento filosófico que resalta de algún modo la dignidad del ser humano y postula algún tipo de ideal con respecto a él (García, 2022 p. 27)

2. Habilidades de liderazgo: Empatía y Proactividad.

Empatía: Un complejo proceso psicológico de deducción, en el que la observación a los demás, la memoria, el conocimiento y el razonamiento se combinan para permitir la comprensión de los pensamientos y sentimientos de otras personas. Moya (2018)

Proactividad: López-Salazar (2010) citando a Bateman y Crant (1993) la proactividad implica tener la capacidad de cambiar las cosas, lanzar nuevas iniciativas, generar cambios constructivos, ser promotor de nuevas circunstancias. (p.305)

3. Tipos de Liderazgo:

Según (Dubrin), citado por Geraldo, Mera y Rocha (2020) se entiende como una pauta de

comportamiento que identifica a un líder. Es decir, el desempeño ejecutado y manifestado por la persona encargada durante su ejercicio. (p.158)

Categoría 2.

Sentido de pertenencia: De acuerdo con Paredes-León (2020) el sentido de pertenencia es “cuando el trabajador siente como suya la organización, actúa sintiendo pertenecer a ella, sintiendo preocupación y aprecio por la misma” (p. 80)

Subcategorías

1. Factores que generan sentido de pertenencia: motivación laboral; identidad y dedicación.

Motivación laboral: Álvarez (2022) comenta que, desde una visión en general, la motivación laboral se puede definir como “aquello que impulsa a una persona a hacer algo” (p.8). Este mismo autor menciona que la motivación laboral se rige actualmente:

Por un principio básico, en una organización, todo el personal trabaja mejor si la propia organización, los jefes y nuestros propios compañeros, nos valoran, reconocen y motivan, es decir, es decir, tener un buen clima laboral incide en la satisfacción y por ende en la productividad (p.8).

Identidad: los colaboradores deben de sentirse identificados con la organización con el fin de lograr los objetivos de esta de

manera más fácil; se debe de buscar un grado de entrega para con la organización para lograr que el personal se identifique con esta, con el objetivo de comparar sus metas y valores personales con la misión y visión organizacional. (Herrera, 2012, p.9)

Valores organizacionales: es uno de los aspectos que los colaboradores deben tener en cuenta para ser capaces de sentirse identificados con la institución; cada persona tiene sus propios valores y, basándose en estos valores, la persona actúa, siente, se relaciona con su entorno y piensa (Herrera, 2012, p.12)

Empoderamiento: Silva y Loreto (2004) lo dicen que el empoderamiento es también concebido como un proceso cognitivo, afectivo y conductual. (parr. 7)

Rappaport (1984) citado en Silva y Loreto (2004) refiere que el empoderamiento implica un proceso y mecanismos mediante los cuales las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control sobre sus vidas. (parr.7)

Dedicación: Madero-Gómez, Ortiz-Mendoza y Guerra-Leal (2021) dice que se trata de un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por la inspiración, el vigor, el orgullo y el

reto, entre algunos otros aspectos más (p.124)

2. Acciones que favorecen el sentido de pertenencia desde el liderazgo.

Todas las acciones deben estar encaminadas al mejoramiento y a la convergencia de intereses; la apropiación de principios y valores institucionales, las relaciones interpersonales adecuadas y el asumir con responsabilidad los compromisos.

(Manzano, 2017 pág. 24)

Estrategia metodológica para el análisis y la interpretación de los datos.

De acuerdo con Gaete (2017) una de las características de los datos cualitativos es que les dan sentido a los contenidos flexiblemente, holísticamente y de forma iterativa (p.152). También, favorece la capacidad de analizar los datos, el analista debe ordenar, reducir (categorizar) y comparar reflexivamente la información extraída de las diversas técnicas de recolección de datos; dicho proceso de análisis de datos es dócil, pero que contempla una estructura propia de cualquier análisis cualitativo que puede ser dividida en cuatro etapas (Gaete, 2017, p.152).

La primera etapa se destaca la transcripción de audios o videos a textos escritos como un punto de partida de las construcciones interpretativas; sin embargo, que la precisión de transcripción de datos varía dependiendo del tipo de análisis ya que el análisis de discurso requiere de una transcripción más fidedigna y, por el contrario, el análisis de contenido “es el investigador es quien decide qué información transcribe en razón de la utilidad de la información o bien realizar una interpretación directa de los datos sin necesidad de transcribirlos” (Gaete, 2017, p.153).

La segunda etapa se trata de la simplificación de datos, esto incluye la codificación y clasificación como aspectos importantes ya que facilita la sistematización, procesamiento y comparación de la información (Gaete, 2017, p.153).

Seguidamente, la tercera etapa corresponde a la interpretación de datos. Gaete (2017) menciona que este proceso es esencial en la investigación cualitativa ya que “extraer la información relevante de un texto, promoviendo la comprensión del tema en estudio a un nivel mucho más profundo” (p.153)

La última etapa es el proceso de análisis. Bunge citado en Gaete (2017) indica que el analizar conlleva el elegir componentes y descubrir las relaciones que existen entre sí; además, se descompone las partes de un todo con el fin de integrar, comparar y relacionar (p.153).

Es importante resaltar que, para mantener la anonimidad de los colaboradores, se enumerarán del 1 al 4, siendo el participante 1 la persona gestora de la institución y los demás participantes son el personal docente del centro educativo que participaron en el actual estudio.

Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

A continuación, se plantean las técnicas y los instrumentos utilizados para recolectar los datos esenciales para la investigación. No obstante, se ha considerado de igual importancia definirlos. Primeramente, Díaz y Ortiz (2005) proponen que la entrevista “es una conversación verbal entre dos o más personas cuyo propósito es lo que realmente le da su personalidad es una conversación que establece un interrogador y una persona que es interrogada con un propósito claro.” (párr. 15). Adicionalmente, Barrantes (2016) lo define como una herramienta con gran valor que genera información de un problema en específico de investigación con enfoque cualitativo (p.293).

Para efectos de esta investigación, se utilizará como primera técnica la entrevista a profundidad, que de acuerdo con Taylor y Bogdan citado en Robles (2011), indican que el entrevistador toma el papel de una herramienta la cual descubre, analiza, detalla y da seguimiento utilizando preguntas, las cuales hacen que los participantes sepan lo suficiente

para comprender lo que quieren decir y, de esta manera, se crea un ambiente donde pueden expresarse con libertad (p.40).

De acuerdo con Conejero (2020), esta técnica espera comprender exhaustivamente un tema en específico, sin embargo, permite la libertad de expresión de la persona entrevistada con respecto a sus intereses, creencias y afectos relacionados al tema. (p.244). Otro aspecto particular de este tipo de entrevistas es propuesto por Díaz y Ortiz (2005) quienes indican que “consiste en un carácter global cuyo objeto está constituido por la vida, las ideas y otras cosas más allá de la estructura simbólica del aquí y ahora de los entrevistados.” (párr.41)

Por otro lado, algunas de las ventajas de esta técnica poseen es su flexibilidad ya que permite aclaraciones, la información obtenida es más amplia en comparación con la forma escrita, el diseño de las preguntas específicas de los participantes y el estilo de la guía de entrevistas deja espacio para la exhaustividad y la sistematicidad debido a la delimitación de los temas a discutir (Piza, Amaiquema y Beltrán, 2019, p.458). Por lo contrario, algunas de sus desventajas son que puede existir una limitación en la expresión oral de los participantes, inhibición de personas sobre temas que puede ser considerados tabúes y no permite la introducción a temas nuevos (Piza, Amaiquema y Beltrán, 2019, p.458).

Con respecto al rol del investigador en este instrumento, Sierra (2019) menciona que puede ser visto como el emisor ya que es el investigador quien conduce el proceso comunicativo (p.306). Troncoso-Pantoja y Amaya-Placencia (2017) señalan la importancia de la persona investigadora experta para conducir la entrevista ya que es quien suele direccionar la conversación sin influir en las respuestas (p.330).

En esta investigación, las investigadoras tendrán el deber de conducir la entrevista con la persona gestora del centro educativo con el objetivo de recolectar la mayor cantidad de información posible; esto será llevado a cabo sin modificar las respuestas dadas por la persona a cargo de la institución.

La segunda técnica seleccionada para recolectar información es el grupo focal. De acuerdo con Sánchez, Fernández y Díaz (2021) este instrumento genera un espacio o una situación con un ambiente propicio, cómodo y natural para los participantes y donde existe la intervención de un moderador (p.117). Se menciona que la clave del éxito para esta

herramienta dependerá del desarrollo de la conversación en la entrevista grupal ya que esta arrojará información con detalle y profundidad (Sánchez, Fernández y Díaz, 2021, p.117). Adicionalmente, según Conejero (2020) algunos aspectos que describen al grupo focal son:

Se aborda temáticas específicas, indagando en el conocimiento, opiniones, creencias, sentimientos frente a éstas. Tiene su origen en los estudios de mercado, pero fue tomada por las ciencias sociales como herramienta de investigación. Brinda aproximaciones a temas inusuales y, también se utiliza en validación de entrevistas estructuradas y cuestionarios. (p.244).

Una de las ventajas o fortalezas del grupo focal es que durante las conversaciones los participantes pueden expresar la manera en la que piensa y por qué piensan de esa manera [these discussions can clarify not just what participants think but why they think the way they do] (Morgan, 2018, p.6). Otra ventaja del grupo focal es que se muestra los pensamientos y sentimientos de los participantes en un contexto social [one advantage of focus groups is that they show participants' thoughts and feelings in a social context] (Morgan, 2018, p.6). Por otro lado, una desventaja de los grupos focales es que carece de la naturalidad de las personas interactuando en su propio ambiente [focus groups lack the naturalness of going into the field to encounter people interacting in their own settings] (Morgan, 2018, p. 6). Otra desventaja es que, si algún participante no pudiera asistir a la discusión, se pueden perder aristas importantes que se pueden contrastar con el resto de los participantes (Piza, Amaquema y Beltrán, 2019, p.458).

La persona moderadora puede intentar asegurar que todos los participantes tengan la oportunidad de contribuir a la discusión sin la necesidad de hacerlos sentir obligados en caso de que no quieran participar [he or she can nonetheless try to ensure that all members of the group have an opportunity to contribute to the discussion, without being under pressure to do so if unwilling] (Sim y Waterfield, 2019, pág. 3016). Igualmente, el moderador puede reiterar la confidencialidad y el anonimato [the moderator can reiterate key messages around confidentiality and anonymity] (Sim y Waterfield, 2019, p. 3017).

Esta técnica será aplicada en el centro educativo con la participación de los docentes en la tecnología de Ejecutivos para Centros de Servicio. El papel que tendrán las

investigadoras será de darles la oportunidad a todos los integrantes con el fin de recolectar la mayor cantidad de información teniendo en cuenta las diferentes perspectivas y opiniones que estos puedan tener.

Consideraciones éticas.

Las investigadoras serán cautelosas cuando se tenga que aplicar los instrumentos de recolección de datos debido a que los temas pueden ser sensibles para algunos; la intención no es hacerlos sentir atacados para que no tomen una postura defensiva y limiten sus respuestas. Tomando esto en cuenta, se procederá con respeto y se mantendrá el anonimato. Además, se respetan los principios de beneficencia, justicia, no maleficencia y autonomía que deben regir todo proceso investigativo.

Con respecto a los resultados de esta indagación, los mismo no será modificados para evitar la alteración de conclusiones de la misma.

Capítulo IV

Análisis de resultados

En este capítulo se expone un análisis de los hallazgos obtenidos durante la aplicación de los instrumentos en un centro educativo de la Dirección Regional de Educación San José Central en relación con el objeto de estudio. El análisis está dividido de acuerdo con los cuatro propósitos específicos de la investigación; asimismo, se presentan figuras y tablas con información recabada para su mejor comprensión. A continuación, se destacan los detalles obtenidos mediante dos estrategias metodológicas de investigación específicas que fueron la entrevista y el grupo focal, en ambos casos los participantes brindaron respuestas sumamente concisas y claras que ejemplifican la realidad de la institución bajo el liderazgo de la persona gestora y como esto tiene un impacto en relación con el sentido de pertenencia de las demás personas participantes del proceso investigativo. Los resultados fueron analizados principalmente considerando diversas teorías que se expondrán a lo largo del capítulo.

Cabe destacar que no se mencionan los nombres de las personas participantes en el proceso de investigación por cuestiones de ética y confidencialidad. Sin embargo, a lo largo del capítulo los participantes consisten en una persona gestora educativa y docentes cuyas experiencias fueron esenciales para concretar el trabajo y llegar a las conclusiones, resultados y hallazgos. Los colaboradores en este caso se presentan como participantes enumerados del 1 al 4, siendo el 1 la persona gestora y los otros tres participantes las personas docentes del centro educativo.

Categoría 1: Liderazgo de la persona directora

Para conceptualizar esta primera categoría, se considera lo comentado por Chen-Quesada y Ruiz-Chaves (2020), quienes afirman que el liderazgo “orienta al directivo escolar hacia el logro de la calidad, con el fin de inspirar por medio de la visión y misión institucional el espíritu del éxito” (p.43). De la definición anterior se entiende que el liderazgo es una herramienta en la cotidianeidad de los gestores educativos para concretar sus funciones y objetivos. De acuerdo con esto, uno de los primeros hallazgos del estudio es que la persona

gestora dentro de sus funciones considera que el liderazgo tiene que ver con la delegación de funciones, esto se ejemplifica por el siguiente comentario “la forma de hacer las cosas a través del liderazgo de otras personas” (participante 1).

Algunos de los participantes (figura 3) conceptualizan el liderazgo como las características que una persona posee y que logra ganar el apoyo y la confianza del equipo, un ejemplo de lo anterior serían las definiciones brindadas por los colaboradores “la persona que dirige un equipo que persigue un objetivo en común y que lo hace de forma basado no en una jefatura sino en un líder que está incluido dentro de ese equipo (Participante 2)”.

Al mismo tiempo, otros de los participantes están de acuerdo con las declaraciones dadas por el participante 2 mencionar que “el liderazgo para mi es una persona que logra que otras personas lo puedan seguir” (participante 4). Y también, “el liderazgo para mi es una persona la cual este tiene ciertas características importantes para que el equipo de trabajo siga al líder y alcanzar los objetivos...” (participante 3).



La persona que dirige un equipo que persigue un objetivo en común y que lo hace de forma basado no en una jefatura sino en un líder que está incluido dentro de ese equipo

Participante 2

El liderazgo para mi es una persona la cual este tiene ciertas características importantes para que el equipo de trabajo siga al líder y alcanzar los objetivos

Participante 3

Una persona que tenga una comunicación asertiva para con los demás, que tenga grandes valores de tal manera que los demás sientan que es un ejemplo para poder seguir

Participante 4

Figura 3. Definición de liderazgo del personal docente participante. Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la **primera subcategoría**, la cual es características de la persona líder, se presenta la tabla 1, donde inicialmente se toma en cuenta la percepción de las personas participantes del grupo focal respecto a las características del liderazgo más evidentes de la persona gestora en un centro educativo de la Dirección Regional de Educación San José Central.

Tabla 1.

Características de la persona gestora.

Participante	Características de la Persona Gestora como Líder
Persona participante 1	Delegación de funciones y libertad para desenvolverse con sus labores.
Persona participante 2	“pienso yo verdad de un líder que trata de, de mantener la unidad para dar el ejemplo siento yo.”
Persona participante 3	“cuando nosotros necesitamos de un favor, él es super humano.”
Persona participante 4	“la forma en que la trata de que nosotros nos sintamos parte de esta institución es decirnos que los estudiantes no, aunque no sean de la especialidad siguen siendo mis estudiantes porque son de la institución entonces creo que eso es una forma de que cuando nos vamos recuerden que esta es su casa, son como palabras que lo hacen sentirse a uno parte de la institución.”

Fuente: Elaboración propia.

La tabla número 1 básicamente resume las respuestas o comentarios de las personas colaboradoras con la investigación sobre algunas actitudes, características o acciones de la persona gestora para con las personas docentes del centro educativo, lo cual resulta en una percepción positiva respecto a su liderazgo queda claro que sus acciones toman en consideración las necesidades y virtudes de las personas docentes.

Asimismo, se presenta la tabla 2, la cual muestra la triangulación de instrumentos con la información brindada por las personas participantes acerca de las características del liderazgo de la persona gestora.

Tabla 2.

Triangulación de instrumentos aplicados en la investigación.

Vinculación de las características del Liderazgo de la persona gestora	
Entrevista	Grupo focal
“Nosotros le permitimos a los compañeros y compañeras que, en su liderazgo, que cada uno de ellos participe pueda organizar cosas responsables de las diferentes etapas del proceso” (participante 1).	“Respeto y empatía tiene que tener. Una persona proactiva también tiene que ser y también que, sobre todo la comunicación es importantísima que tenga ese don de gente para poder comunicarse porque recordemos que el líder no es aquel que grita más sino aquel que da las órdenes” (participante 3)
“diay cuándo nosotros nos empoderamos de nuestra institución” (participante 1)	“tenemos muchos años de trabajar para esta institución y como departamento entonces es eso también ha hecho como que se fomente más la pertenencia.” (participante 2)
“Entonces cuándo vos les vendes a las personas amor por la institución ellos lo ven cómo sentido de pertenencia, o sea que indistintamente si es sábado, s es feriado, si tengo que venir vengo, peleo por que las	“hace sus actividades como para integrar al personal.” (participante 4)

cosas sean lo mejor para la institución que lo luchamos para levantarle el ánimo a un compañero, que los chiquillos no pierdan la mística que sientan cariño por la institución” (participante 1)

Fuente: Elaboración propia

La tabla presentada anteriormente evidencia cómo las acciones de la persona gestora se relacionan en cómo ejerce su liderazgo a partir de las necesidades cotidianas de sus funciones. Mientras que los participantes del grupo focal se centran en como esta persona debería de actuar o qué cualidades debería poseer para desenvolverse mejor en la institución como un líder, no obstante, a pesar de ser pocas respuestas resultan muy concretas y además consideran aspectos que le favorece.

Seguidamente, cabe resaltar lo propuesto por Chen-Quesada y Ruiz-Chaves (2020) debido a que la persona gestora de la institución toma en cuenta la delegación de funciones según el liderazgo de sus colaboradores. Además de esto y según Pozner (2000) existen diferentes razones por las cuáles las instituciones necesitan delegar.

- Ampliar la autonomía y la toma de decisiones colegiadas.
- Aumentar la eficacia
- Fortalecer las competencias colectivas, desarrollando el juicio discrecional
- Aumentar los niveles de responsabilidad y compromiso
- Motivar, integrar y generar pertenencia. (p 7-8)

De acuerdo con lo expuesto, se refleja en los comentarios de la persona participante 1 durante el proceso de entrevista, cuando menciona “nosotros le permitimos a los compañeros y compañeras que ejerzan su liderazgo, que cada uno de ellos participe pueda organizar cosas responsables de las diferentes etapas del proceso que nosotros estamos haciendo así en cualquiera de las otras líneas” (participante 1).

Es decir, se refleja que se posee un nivel de confianza hacia los miembros del equipo debido a su constante responsabilidad y compromiso por y para el centro educativo según las tareas asignadas y sus respectivos resultados. Esto también favorece que el liderazgo del participante 1 resulte más autónomo y eficaz e incluso de mejor calidad concordando con lo anteriormente indicado por Pozner (2000)

Posteriormente, se continúa con la **segunda subcategoría**, la cual corresponde a Habilidades de liderazgo: Empatía y Proactividad. Analizando los hallazgos, se encuentra una relación en la descripción de los líderes transformacionales en la cual dichos líderes gozan de la confianza de su equipo de trabajo, asumen riesgos con cautela y están atentos a necesidades del personal (Fernández y Quintero, 2017, citando a Lussier y Achua (2010), p.60) y lo mencionado por la persona gestora, es decir la persona participante 1.

Además, una persona líder transformacional posee una alta confianza hacia las personas del equipo porque son creyentes en que estas tienen sensibilidad a las necesidades y son personas de mente abierta y sin temor a lo nuevo y a los cambios, por lo que esto puede estar relacionado con la productividad ya que no se alarma cuando es necesario llevar a cabo distintivos cambios.

Asimismo, algunos aspectos que forman parte del liderazgo transformacional (el cual tiene que ver con el cambio y la persuasión de los seguidores que permitan alcanzar logros beneficiosos en la institución) (Bush, 2018, pág.883). Este liderazgo está ligado con la delegación de funciones, el compromiso, la responsabilidad y la vocación. Esto da a entender que su opinión con respecto al liderazgo implementado es positivo y beneficioso para el centro educativo lo que se relaciona con la integridad del personal, la empatía y compromiso.

A continuación, se presenta una figura la cual se refiere a **la tercer subcategoría**, es decir, **ca de liderazgo**. Este apartado contiene palabras clave destacadas del hallazgo de la primera categoría las cuales generaliza las principales ideas del gestor educativo y su opinión acerca del liderazgo implementado en el centro educativo.



Figura 4. Nube de palabras del primer propósito. Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo presentado en la figura 4, se interpreta según la opinión del participante 1 que el liderazgo implementado en la institución investigada en sus propias palabras sería de tipo participativo, el cual se refiere a “incluye a los trabajadores en la toma de decisiones con el fin de mejorar el sentido de pertenencia y así integrar las metas personales a las metas organizacionales” [involves subordinates in organizational decision-making and management, with the aim of effectively enhancing employees’ sense of ownership and actively integrating their personal goals into organizational goals.] (Wang, Hou y Li, p.2, 2022).

Por otro lado, durante la aplicación del grupo focal se consultó a las personas docentes acerca del tipo de liderazgo que implementa en la institución la persona gestora, lo cual

permitió generar un acercamiento más directo a la primera categoría es decir interpretar sus opiniones respecto al liderazgo de la persona gestora, de esta forma se reflejan las acciones de la persona gestora para con sus colaboradores desde un punto de vista de experiencias cotidianas. A continuación, se expone lo comentado por la persona Participante 2 brinda la siguiente respuesta:

Si, autoritario. Cuando él quiere nos habla bien, a mí nunca me ha dicho nada feo verdad, directo a mí, pero con otros compañeros sí. Él a la hora de, digamos una reunión, cuando está conversando el levanta demasiado la voz que no es necesario levantar la voz de esa forma porque es, se siente la autoridad, pero brusca, verdad. Muchas veces habla, un compañero está hablando y el sube más el tono de la voz para opacar lo que el compañero está diciendo. Entonces eso a mí me molesta mucho porque yo pienso que todos tenemos derecho a ser escuchados independientemente de que tengamos o no tengamos razón, pero tenemos que ser escuchados entonces en ese aspecto él si es muy autoritario.

Considerando la información anterior, el grupo focal expone la coincidencia de que es autoritario ya que no hubo ninguna respuesta refutando o demostrando lo contrario por parte de los demás participantes. Además, cabe resaltar que lo expuesto por el participante 2 es una percepción de lo que se ha observado en la institución; sin embargo, no se refiere a una situación en la que el participante se haya visto envuelto.

Retomando la información brindada por las personas participantes en general y a lo largo del proceso de investigación, se evidencia que el tipo de liderazgo que ejerce la persona gestora desde su perspectiva es el autoritario, el cuál según Pari y Castro (2017) consiste en un actuar autoritario y personalista con sus dirigidos, imposición de decisiones y acciones hacia los subordinados generando un descontento entre el grupo que dirige, su personalidad es de carácter 19 dominante, intolerante a aceptar las sugerencias y opiniones del resto de los miembros de la institución (p.19). Sin embargo, no se encontró teoría adicional respecto al tipo de liderazgo autoritario que comentan las personas participantes.

A continuación, la figura 5 presenta un resumen de los comentarios obtenidos con grupo focal para conocer sus opiniones acerca del liderazgo de la persona gestora, así como

también demuestra el hecho de que las personas participantes coinciden en una definición de liderazgo y tienen ideas similares al respecto. Esto permite destacar sus conocimientos al respecto del tema.



Figura 5. Opiniones de los participantes acerca del liderazgo de la persona gestora. Fuente: elaboración propia

Cómo se puede observar en la figura anterior, las respuestas brindadas a lo largo del análisis sintetizan que, en su opinión, la persona gestora tiene un liderazgo autoritario debido a su forma de comunicarse y que su forma de actuar es más en forma de jefatura.

Dichas respuestas de hecho coinciden con lo indicado por Meza y Ramos 2021 citando a Maureira (2018) quien considera que un líder autoritario es aquel jefe, supervisor, director o cualquier trabajador que este al mando de un grupo humano, donde el impone lo que se tiene que hacer o como deben de actuar los colaboradores, sin considerar las sugerencias de ellos y ni la opinión de otros más que su voluntad. (p.20). Por lo tanto, los comentarios representan cierta inconformidad de las personas participantes en relación con el liderazgo desarrollado por la persona gestora del centro educativo.

Categoría 2: Sentido de pertenencia desde el liderazgo

Para desarrollar los hallazgos respecto a esta categoría se define el concepto de gestor educativo ya que se ha definido de diversas formas por varios autores a lo largo de la historia. No obstante, para la presente investigación se ha considerado lo propuesto por Chavarría y Vázquez (2022) quienes indican que “El gestor educativo es el encargado de dinamizar recursos financieros, físicos, humanos y curriculares, y educar en valores creando espacios de reflexión individual y colectiva con el fin de promover una cultura inclusiva.” (p.2)

En otras palabras una gestora educativa es alguien con múltiples responsabilidades para con un centro educativo lo cual le permitirá mantenerse a flote según las necesidades financieras o que involucren inversiones para la institución, la apropiada organización de los recursos físicos que sean necesarias para los estudiantes, personal docente e incluso su persona permitiendo el desarrollo apropiado de funciones, así como la delegación de funciones a sus colaboradores, la apropiación y correcta organización del currículo según requiera el centro educativo además de procurar y educar con los principios y convicciones necesarios para una sana convivencia entre docentes y estudiantes.

De acuerdo con una de las personas participantes destaca que la comunicación es una de las características importantísimas que una persona directora debe tener (Participante 3). Más específicamente menciona

Que tenga ese don de gente para poder comunicarse porque recordemos que el líder no es aquel que grita más sino aquel que da las ordenes, explica lo que se tiene que hacer y los demás lo podemos hacer de acuerdo a lo que él dice. (Participante 3).

Dicho valor también lo menciona Pozner (2000c) cuando menciona que “el gestor trabaja ‘abriendo’ la red en todas direcciones y con todos los medios y canales” (p. 19). Por ende, es fundamental que la persona gestora esté abierta a escuchar a los demás con el fin de mantener una comunicación efectiva con los miembros del equipo. Sin embargo, los

participantes comentan que la persona gestora levanta innecesariamente la voz cuando otra persona está hablando (participante 3). Es necesario recalcar que dicha acción nunca se le ha hecho al participante. Cabe resaltar que, a pesar de que solo un colaborador lo haya mencionado, los demás no refutaron o contradijeron el comentario realizado por el participante 3.

Seguidamente, se presenta la Primera subcategoría la cual corresponde a Factores que generan sentido de pertenencia: motivación laboral; identidad y dedicación.

Para conceptualizar esta categoría, se puede utilizar lo expresado por Toros (2010) citado en Aguelo (2022)

El sentido de pertenencia se entiende como ‘la percepción del grado de orgullo de los trabajadores, derivando de la vinculación a la empresa, es el sentido de compromiso y responsabilidad en relación con los objetivos y programas de la organización’ (p.8)

Adicionalmente, el sentido de pertenencia, según Matús, Rivera y Zuñiga (2018), puede comprenderse como un grado de vinculación e identificación que un individuo manifiesta con la sociedad, instituciones y grupos que la conforman (p. 15). Esta definición está relacionada con la brindada en las categorías la cual menciona que el trabajador siente que la organización le pertenece y siente preocupación por esta (Paredes-León, 2020, p. 80).

A continuación, se presenta una tabla con la definición brindada por los participantes con respecto al sentido de pertenencia.

Tabla 3.

Definición de sentido pertenencia de los participantes.

Participante	Definición brindada
Participante 1	"Es vital, osea para que vos podás trabajar con amor, con cariño, con apego, algo tenés

	que sentir valga la redundancia sentido de pertenencia. "
Participante 2	"Lo que tenemos alrededor y nos pertenece o lo que sentimos que es nuestro. "
Participante 3	"En el ambiente que nos desarrollamos, donde nosotros sentimos que, que somos parte de esta institución. Y también es esa fidelidad a nuestro departamento. "
Participante 4	"Lo que yo considere mío como por ejemplo cuando me refiero a esta institución me refiero a mi colegio porque lo considero como parte de mis pertenencias."

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior, las opiniones de los participantes coinciden en que el sentido de pertenencia está relacionado con el sentir de que la institución y lo que tienen alrededor les pertenece. Asimismo, con la preocupación e identificación con el centro educativo, además de reconocerse a sí mismos como parte del departamento para el cual laboran, tal como lo comenta el participante 3. Lo anterior se relaciona con la subcategoría de empoderamiento en donde se habla de un desarrollo el cual implica que las personas pertenecientes a una institución son capaces de controlar algo en específico (Rapparot, 1984, parr.7).

De acuerdo con Rapparot, sentido de pertenencia de hecho tiene que ver con una relación específica donde las personas se sienten comprendidas independientemente de si la situación les hace sentir bien o no tanto, en este caso tendría que ver en cómo los participantes de la investigación se sienten respecto al centro educativo de la Dirección Regional de Educación San José Central de acuerdo con las acciones desarrolladas por la persona gestora. Considerando la información brindada por los participantes respecto a las acciones

desarrolladas por la persona gestora en el centro educativo se logra apreciar como integra al personal mediante la cotidianidad de sus acciones y así es capaz de generar un sentido de pertenencia en estos.

Sin embargo, también está la postura del participante 1 la cual establece que la persona gestora promueve el sentido de pertenencia mediante la construcción de espacios especiales para los docentes, como lo son las aulas. De igual manera, esto se puede vincular con la subcategoría de identidad, en el que se menciona se busca la identificación de las personas con la institución para alcanzar los objetivos fácilmente (Herrera, 2012, p.9), y lo deja aún más claro cuando comenta *“eso hace que la persona se identifique en esa área...o sea lo sienten como suyo no lo ven como aparte ósea como que es algo alejado del colegio”* (participante 1).

Considerando lo anterior el compromiso de la persona gestora y sus esfuerzos por el buen trato a sus colaboradores representan acciones que favorecen el sentido de pertenencia el cuál para la realidad actual de una institución educativa es más que fundamental.

No obstante, a continuación, se presentan más datos que sustentan la relación entre el sentido de pertenencia de las personas docentes y el liderazgo de la persona gestora. Para esto se planteó la siguiente pregunta:

Tabla 4.

Acciones extracurriculares y de convivencia implementadas por la persona gestora para generar un buen ambiente.

Acciones extracurriculares y de convivencia implementadas la persona gestora para generar un buen ambiente	
Participante 4	“Pues en realidad no es, no creo que sea por parte de él, más que todo son por directrices del Ministerio porque como todo

	lugar hay personas incómodas que se quejan de que ya no da supervisión o algo así, sin embargo, como les decía ahorita hay un comité de actividades sociales”
Participante 2:	“cuando nace un bebe.” “Serían ese tipo de actividades como para darles apoyo, después de un consejo de profesores, entonces el en ese aspecto sabe que la carga de trabajo de nosotros es bastante alta entonces el si nos apoya en ese aspecto.”
Participante 2:	“Por ejemplo, actividades como cuando hay personal que ha perdido seres queridos verdad que hacen una actividad como para apoyar a esos compañeros.”
Participante 1:	“Mediante nuestro comité integral social hicimos una actividad o sea tomamos la tarde nos fuimos al gimnasio, hicimos carne asada, hicimos cantos, hicimos bailes, o sea para poder convivir entre nosotros o sea para poder romper un poquito con lo que es el esquema del trabajo y que las personas puedan relacionarse entre ellas porque nosotros somos alrededor de ciento diecisiete funcionarios pero los ciento diecisiete no se conocen, no es que en la fiesta se van a conocer pero por lo menos tienen esa parte donde convivir, preguntar quién es aquel acercarse y hacemos eso o sea regularmente estamos celebrando el cumpleaños de los compañeros los bautizos, que si la compañera está embarazada etcétera etcétera.”

Fuente: Elaboración propia

Tal como se demuestra en la tabla, ya sea por disposiciones del Ministerio de Educación de Educación Pública o por iniciativa propia la persona gestora si se propician actividades que involucren la convivencia entre las personas colaboradoras con el posible

objetivo de que las personas colaboradoras alcancen a conocerse de tal forma que exista un buen ambiente en la institución educativa. Es decir, que cuándo no sea una disposición del MEP la persona gestora de la institución en realidad ejerce su liderazgo mediante organización de actividades o la consideración hacia las situaciones personales y humanas de cada persona para apoyarlas según la necesidad u ocasión. Por ejemplo, cuando la persona participante 3 indica “Serían ese tipo de actividades como para darles apoyo, se le dan regalos emmm, los concejos de profesores que muchas veces un consejo se hace más corto porque después sigue una actividad verdad entonces el en ese aspecto sabe que la carga de trabajo de nosotros es bastante alta entonces el si nos apoya en ese aspecto.”

Adicional a la información brindada anteriormente, uno de los participantes también indicó lo siguientes respecto al tema de un espacio de convivencia.

Sí, toda institución tiene lo que se conoce como una sala de profesores, es un espacio que se considera como un espacio de adultos, privado, es un espacio donde no van los estudiantes y ahí como director de la institución nosotros en la medida de lo posible le estamos brindando mantenimiento, le pintamos el espacio, los ayudamos con adquisición de equipos para que ellos puedan tener ahí que se yo, entre cosas microondas, coffee maker, lockers, etcétera, o sea cositas sillas mesas para que ellos puedan estar de la mejor forma ahí. (participante 1).

A partir de lo anterior se evidencia que la persona gestora no solo se preocupa por una sana convivencia entre las partes sino porque la misma se desarrolle en las condiciones más óptimas posibles y acorde con lo establecido por el Ministerio de Educación Pública, correspondiendo de esta forma a las Acciones que favorecen el sentido de pertenencia desde el liderazgo. Lo anterior, considerando también que sus acciones se verán reflejadas en el trabajo de las personas docentes en su día a día como profesionales, en otras palabras, su compromiso como persona gestora y sentido de humanidad convergen para un propicio sentido de pertenencia por parte de las personas docentes hacia el centro educativo de la Dirección Regional de Educación San José Central.

A continuación, en la figura 3 se muestra se evidencian los diversos comentarios brindados por las personas participantes del proceso de investigación con respecto a las

acciones realizadas por el gestor educativo para favorecer el sentido de pertenencia en la institución

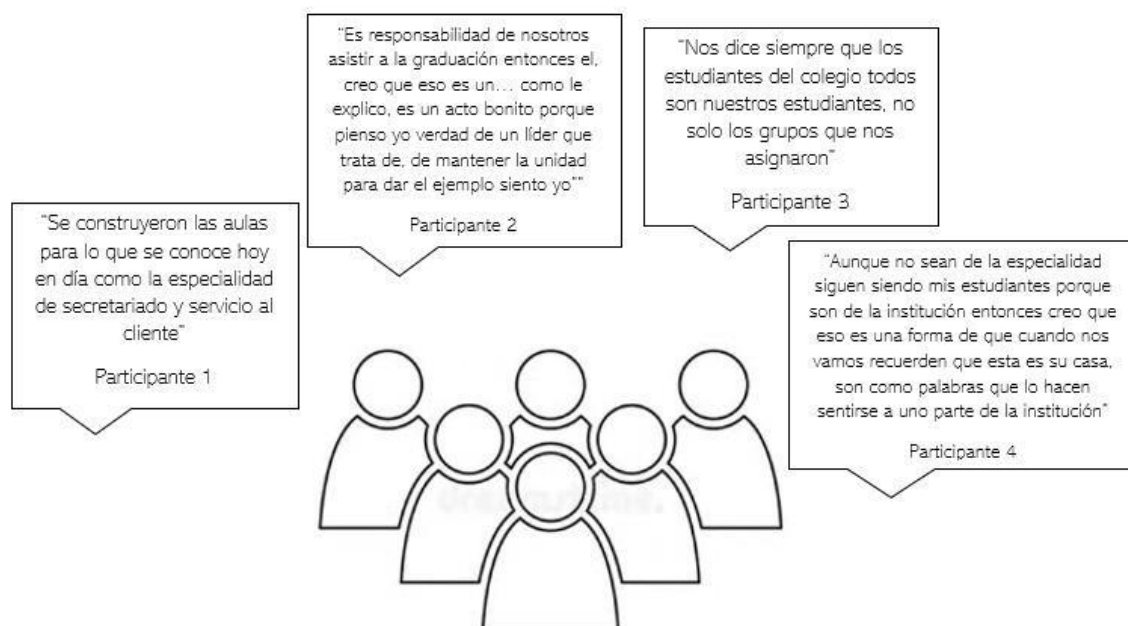


Figura 6. Comentarios de las personas docentes participantes del proceso de investigación sobre acciones para favorecer el sentido de pertenencia. Fuente: Elaboración propia.

Con la figura 6 se demuestra que la persona gestora promueve sentido de pertenencia fomentando la idea de una familia. Se puede determinar que para el gestor educativo es importante ver a la comunidad educativa de la institución como una familia, no solamente enfocarse en un grupo específico, por el contrario, deben enfocarse en toda la comunidad. Esto se comprueba con el comentario del participante 2 al decir que "es un acto bonito porque pienso yo verdad de un líder trata de mantener la unidad." Esto también se relaciona con la subcategoría de motivación laboral, en donde se promueve a un individuo a realizar algo (Álvarez, 2022, p.6), ya que en base a los comentarios de los colaboradores la persona gestora los motiva a asistir a eventos importantes como lo son las graduaciones de los estudiantes.

Seguidamente, se presenta una tabla con la información brindada por las personas participantes acerca de las acciones realizadas por la persona gestora que favorecen el sentido

de pertenencia de las docentes., esta tabla se construyó triangulando la data obtenida mediante los dos instrumentos aplicados. Es fundamental recalcar que se respetará las respuestas brindadas por los colaboradores.

Tabla 5.

Triangulación de instrumentos respecto a las acciones realizadas por la persona gestora que favorecen el sentido de pertenencia de las docentes.

Acciones realizadas por la persona gestora que favorecen el sentido de pertenencia de las docentes.	
Grupo focal	Entrevista
“Como cuando nace un bebé” (participante 2)	“Para estas chiquillas, para las docentes, diay propiamente lo que se ha hecho es hace unos años ella no tenían ni siquiera un sitio, o sea, donde identificar que ese era el área de la espacialidad, con mucho esfuerzo buscamos unos dineros y se construyeron las aulas para lo que se conoce hoy en día como la especialidad de Secretariado y servicio al cliente.” (participante 1)
“Por ejemplo, actividades como cuando hay personal que ha perdido seres queridos, verdad, que tratan de, hacer; tratan no, hacen una actividad como para apoyar a esos compañeros” (Participante 3)	“Sí, toda institución tiene lo que se conoce como una sala de profesores, es un espacio que se considera como un espacio de adultos, privado, es un espacio donde no van los estudiantes y ahí como director de la institución nosotros en la medida de lo posible le estamos brindando

mantenimiento, le pintamos el espacio, los ayudamos con adquisición de equipos para que ellos puedan tener ahí que se yo, entre cosas microondas, coffee maker, lockers, etcétera, o sea cositas sillas mesas para que ellos puedan estar de la mejor forma ahí.”
(participante 1)

“Él hace sus actividades como para integrar al personal” (participante 4)

“Nosotros tenemos algo que lo denominamos CIS es nuestro comité integral social, algo así, comité de integración social. Con este comité recientemente, el viernes pasado, hicimos una actividad o sea tomamos la tarde nos fuimos al gimnasio, hicimos carne asada, hicimos cantos, hicimos bailes, o sea para poder convivir entre nosotros o sea para poder romper un poquito con lo que es el esquema del trabajo y que las personas puedan relacionarse entre ellas porque nosotros somos alrededor de ciento diecisiete funcionarios pero los ciento diecisiete no se conocen, no es que en la fiesta se van a conocer pero por lo menos tienen esa parte donde convivir, preguntar quién es aquel acercarse y hacemos eso o sea regularmente estamos celebrando el cumpleaños de los compañeros los bautizos, que si la compañera está embarazada etcétera etcétera. Que las cosas personales de nuestros compañeros y compañeras no

las podamos pasar nosotros por ahí.”
(participante 1)

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior presenta algunas de las actividades desarrolladas por la persona gestora que podrían favorecer el sentido de pertenencia del personal docente para con el centro educativo. De acuerdo con los comentarios hechos por los colaboradores se evidencia que la persona gestora se preocupa por las necesidades y los espacios de convivencia de las personas docentes. Dichas actividades pueden ser de carácter meramente social o laboral con el fin de fortalecer la sana convivencia entre los colaboradores, así como el sentido de pertenencia.

Adicionalmente, se les consultó a los participantes si se sentían pertenecientes al centro educativo, a lo que todos los colaboradores respondieron de manera afirmativa al establecer lo siguiente: “si claro, claro que sí.” (Participante 3), “es que nosotros como docentes y como departamento. Creo que si no somos el mejor somos uno de los mejores departamentos.” (Participante 4), “además de eso somos docentes que tenemos muchos años de trabajar para esta institución y como departamento entonces es eso también ha hecho como que se fomente más la pertenencia.” (Participante 2). Esto puede estar relacionado con la dedicación debido a que se sienten orgullosos del trabajo realizado por y para la institución.

Por lo tanto, se ve un reflejo de confianza en el desempeño de sus funciones como individuos dada la cantidad de experiencia obtenida con el paso del tiempo laborando para el centro educativo, así como el cariño que tienen por el mismo. Finalmente se puede concluir que en parte las funciones y acciones desarrolladas por la persona gestora favorecen el sentido de pertenencia, sin embargo, las experiencias y dedicación de cada colaborador también generan sentido de pertenencia al centro educativo. Esto está relacionado con la motivación laboral debido a que se les ha reconocido el aprecio y reconocimiento de su

quehacer por parte de la persona gestora del centro educativo, tal como los participantes indican a continuación:

"A nosotros el siempre rescata que somos muy buenas profesionales, que trabajamos en equipo, que somos muy responsables, que nosotros siempre andamos adelante y no atrás de lo que haya por entregar y todas esas cosas él a nosotros nos ha dado el mérito que considero nos merecemos." (Participante 4)

Como se puede apreciar en el párrafo anterior y a lo largo de la investigación les hace sentirse reconocidos y por ende pertenecientes a la institución, más no depende estrictamente del liderazgo de la persona gestora.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

En el siguiente apartado se presentan las conclusiones del presente proceso investigativo, detalladas y divididas según los objetivos específicos presentados inicialmente en el trabajo. Exponiendo si verdaderamente el liderazgo ejercido por la persona gestora se relaciona con el sentido de pertenencia de los docentes al centro educativo en que se realizó la investigación, siempre considerando que los detalles en el proceso se basan en las experiencias y relaciones de los participantes que accedieron a participar en el proyecto.

1. Interpreto la opinión que la persona gestora posee acerca del liderazgo implementado en su institución.

Una de las conclusiones es la gran importancia que la persona gestora le tiene a la delegación de tareas hacia su equipo de trabajo, demostrando así el enorme papel que juega la distribución de responsabilidades en el liderazgo implementado en el centro educativo, así como la confianza que esta persona tiene para con su equipo de trabajo ya que sabe que harán un buen trabajo para el bien de la institución educativa.

Lo anterior es debido a que, a ojos y razonamiento de la persona gestora, el tipo de liderazgo es el participativo ya que se les da la oportunidad a los colaboradores de ayudar en las distintas metas o tareas.

Por otro lado, también se demuestra que el encargado de la institución tiene la seguridad de que el tipo de liderazgo implementado es beneficioso y positivo para con el centro educativo. Esto puede deberse a que, como se mencionó, el personal docente tiene la oportunidad de participar activamente en las distintas labores que necesitan llevarse a cabo en la institución,

2. Interpreto la opinión de las personas docentes con relación al liderazgo de la persona directora del centro educativo.

Una de las conclusiones sobre esta categoría es la discrepancia sobre el concepto de liderazgo que los participantes poseen. En otras palabras, uno de los participantes define el liderazgo como la manera de hacer las cosas mediante el liderazgo de los demás, mientras que el resto lo ve como las características que las personas poseen para dirigir un equipo hacia un objetivo en común.

Otra conclusión, es la manera en la que los participantes perciben el tipo de liderazgo implementado en la institución, el cual lo dividen en liderazgo participativo y liderazgo autoritario. Esto debido a la forma en la cual los participantes se expresan las características del liderazgo que se efectúa en el centro educativo y también por la manera en que perciben las acciones realizadas y la comunión por parte de la persona a cargo del centro educativo.

Por otro lado, los participantes coinciden en el rol fundamental que la delegación de responsabilidades toma en el equipo de trabajo ya que uno de los colaboradores realizó el comentario de que la persona gestora confía en ellos y les da la responsabilidad para organizar actividades escolares como lo son los actos cívicos o las graduaciones de la población estudiantil.

Además, otra de las conclusiones del porque existe una diferencia de opiniones entre los participantes está relacionada con las vivencias y experiencias que estas personas han tenido a lo largo de su vida laboral en el centro educativo, así como la formación académica y profesional que los colaboradores han escogido. Varios de estos participantes siendo docentes del centro educativo por más de 10 años y otro participante siendo la persona a cargo de la institución.

3. Analizo el vínculo entre las características del liderazgo de la persona gestora con el sentido de pertenencia de los y las docentes en el centro educativo.

Uno de los aspectos a tomar en cuenta es que varios de los participantes no supieron como definir el concepto de liderazgo; no obstante, supieron responder al tipo de liderazgo que posee el gestor educativo. Por lo que se puede evidenciar una falta de conocimiento acerca de lo que es el concepto de liderazgo.

Otro de los aspectos a considerar entre las conclusiones de este propósito es que durante el progreso de la recolección de datos, uno de los participantes se considera en todo momento y de forma muy segura como un líder activo; no obstante los demás colaboradores tienen distintas opiniones que demuestran contradicción a su opinión, particularmente ven a la persona gestora más como un jefe y no como un líder debido a su forma de comunicarse con los demás miembros del equipo, entre otros aspectos que se ejemplifican durante el desarrollo de dicha actividad.

Debido a lo anterior, es posible decir que uno de los factores que pueden dificultar el sentido de pertenencia de ciertos colaboradores para con la institución es la manera en la que el gestor educativo se comunica con los demás miembros del equipo.

4. Comprendo si las acciones desarrolladas por la persona gestora favorecen el sentido de pertenencia con el personal docente.

Después de aplicar los instrumentos correspondientes se llegó a la conclusión de que, las personas participantes si tienen un sentido de pertenencia para con la institución educativa. No obstante, dicho sentido de pertenencia no depende de las acciones realizadas por el gestor educativo. Por el contrario, para las personas participantes el sentido de pertenencia está implícito por el hecho de laborar para la institución y desarrollar sus funciones con esmero. Sin embargo, las consideraciones del gestor educativo favorecen el desempeño de las funciones cotidianas de los colaboradores de forma apropiada

Por otro lado, algunas de estas acciones están relacionadas con la motivación laboral del personal, es decir, el gestor educativo toma en cuenta las necesidades y preocupaciones laborales de los participantes ya que se han hecho mejoras infraestructurales al centro educativo como lo son la construcción de aulas o la remodelación de ciertos sectores. Así como las consideraciones del gestor educativo favorecen el desempeño de las funciones

cotidianitas de los colaboradores de forma apropiada, por ejemplo, el realizar actividades entre los colaboradores del centro educativo.

Como parte de esta categoría, también se concluye que en general los participantes tienen buenas relaciones interpersonales y se consideran uno de los mejores equipos a pesar de las diferencias personales y de carácter entre los mismos colaboradores.

Para finalizar, la conclusión principal es que, en este caso, a pesar de que la persona gestora se preocupa por el bienestar de los participantes (mejorando la infraestructura y construyendo aulas, entre otras cosas) y reconoce el esfuerzo realizado por los colaboradores en la institución, no es el tipo de liderazgo lo que provoca que los participantes experimenten el sentido de pertenencia, sino que lo que genera este arraigo está ligado al haber laborado por muchos años para la institución además de que las participantes colaboran usualmente en equipo y se consideran el mejor departamento, teniendo una sensación de confianza respecto a la labor realizada y como se lleva a cabo en el centro educativo así como otras actividades de la institución. Es decir, existen múltiples aspectos que brindan a las y los participantes una sensación de pertenencia al centro educativo, más no está directamente ligado al liderazgo de la persona gestora

Recomendaciones

Después de analizar la información obtenida en el centro educativo mediante el presente proceso de investigación y llegar a las conclusiones anteriores, se presentan una serie de recomendaciones a las docentes, a la persona gestora, al Ministerio de Educación Pública y a la Licenciatura de Administración Educativa con el propósito de incrementar los conocimientos en las áreas de interés que se trataron durante el trabajo y esperando que sirvan como apoyo para enfrentar distintas situaciones, ampliar conocimientos, alcanzar metas u objetivos, mejorar las relaciones entre los participantes de la investigación, brindar ideas innovadoras que favorezcan el avance en la educación nacional, entre otros.

A los docentes:

- Mantener el compañerismo y comunicación activa con la que actualmente trabajan, esto se ve reflejado en la institución de forma positiva y es un claro ejemplo de que el sentido de pertenencia no depende solo de la gestión administrativa sino también de las relaciones interpersonales y la vocación a su trabajo para con sus respectivas funciones.
- Indagar sobre novedades respecto al tema de liderazgo para fortalecer las capacidades con las cuáles cada una desarrolla sus funciones cotidianas, con la idea de que simplifique y alivie la carga de sus labores.
- Compartir con las demás docentes de la especialidad las estrategias de liderazgo aplicadas al desarrollar las lecciones, proyectos y otras responsabilidades de manera que se transmita la empatía entre las partes y se fortalezca no solo el sentido de pertenencia sino también el liderazgo.
- Considerar el orden como parte fundamental de sus funciones para que al momento de tener que enfrentar una solicitud en particular de la persona gestora no hallan complicaciones, malentendidos o falta de evidencias.

Al gestor:

- Generar espacios de dialogo donde el principal objetivo sea la retroalimentación proporcionada en ambas direcciones, es decir del personal docente al gestor y del gestor al personal docente. Esto favorecerá el sentido de pertenencia entre ambas partes y refleja también que al gestor le interesa el bienestar de sus colaboradores.
- Indagar sobre el tema de liderazgo y estilos de liderazgo mediante capacitaciones brindadas por universidades o trabajos de investigación como auto capacitaciones para una optimización de las funciones desarrolladas en la institución.
- Desarrollar y buscar diversas estrategias de comunicación que le permitan demostrar su liderazgo de forma respetuosa en diferentes situaciones donde comunicar una noticia o delegar una función pueda ser complicada o confusa.

- Definir en el calendario institucional un espacio por trimestre para que el personal docente y otros colaboradores puedan convivir y así fortalecer el sentido de pertenencia.
- Generar una base de datos institucional donde los funcionarios tengan acceso a diferentes capacitaciones o cursos que amplíen sus conocimientos y como enfrentar distintas situaciones presentes en sus labores.

Al MEP:

- Indagar sobre la importancia del sentido de pertenencia y el liderazgo para desarrollar currículos innovadores que fortalezcan el sistema educativo costarricense.
- Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano del Ministerio de Educación Pública con el fin de brindar una mayor capacitación al personal directivo en servicio al liderazgo y el sentido de pertenencia.
- Realizar una encuesta respecto al sentido de pertenencia de los docentes en el país para verificar el estado de la situación y como mejorarla para optimizar el servicio educativo que se brinda al país.
- Desarrollar un presupuesto que permita realizar investigaciones para fortalecer los temas de liderazgo y sentido de pertenencia en las instituciones educativas para así invertir en la mejora y optimización de la educación costarricense.
- Reestructurar el calendario institucional para que las y los docentes, así como las personas gestoras tengan el tiempo designado a participar en las recomendaciones anteriores.

A la Licenciatura de Administración Educativa

- Considerar el tema de liderazgo y sentido de pertenencia como parte esencial de la carrera para formar profesionales capaces de tomar decisiones y desenvolverse de manera óptima.
- Instruir a los estudiantes en el uso de herramientas como el repositorio de la universidad, google académico y otras herramientas de investigación que faciliten

el acceso a los distintos temas propuestos para el desarrollo de los trabajos finales de investigación.

- Brindar a los estudiantes la posibilidad de ofrecer nuevas propuestas de trabajos finales de graduación para demostrar los conocimientos adquiridos en el liderazgo e incluso sentido de pertenencia en la institución.

Nuevas líneas de investigación

- Investigar sobre el liderazgo autoritario en los centros educativos y en el personal docente.
- Abordar el tema de la inteligencia emocional en personas gestoras educativas.

Alcances

- Los resultados de esta investigación son específicamente para dicha institución con la Especialidad de Ejecutivo para Centros de Servicio en un centro educativo de la Dirección Regional de Educación de San José Central por lo que no pueden ser generalizados ya que cada institución vive una realidad diferente.
- Esta investigación se realizó con una población en específico dentro del centro educativo, en consecuencia, la investigación cambiaría si se realizara con una población distinta aún si fuera en la misma institución.

Limitaciones

- En el momento de realización de esta investigación fue durante la restricción por COVID-19 por lo que el acceso a la institución tuvo que ser coordinada con la cancelación del curso lectivo.
- El acercamiento al gestor educativo fue complicado debido a su agenda por lo que fue complejo el concretar una reunión para discutir la investigación. Asimismo, el acercamiento a los docentes se realizó por medio de la persona gestora por lo que también fue difícil.
- La transcripción de la entrevista y del grupo focal fue compleja debido a lo extenso que fue la aplicación de las técnicas de recolección de datos.
- La dificultad acceso a la institución por parte de las investigadoras debido a la ubicación del centro educativo y el horario laboral.

Bibliografía

- Aguelo, M. (2022). El papel mediador del compromiso laboral en la relación entre el apoyo organizacional y fenómenos positivo como el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y el engagement. [Tesis de maestría]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
- Alfonso, López-Avedaño, Díaz-Valdés. (2020). Plan de acción que contribuya a la mejora del liderazgo del gestor y docente en la Escuela Primera Profesor Agustín Berroa. *UCE Ciencia. Revista de Postgrado*, 8(3), s.p. Recuperado de <http://uceciencia.edu.do/index.php/OJS/article/view/213/200>
- Álvarez, B. (2022). La influencia de la motivación laboral en el compromiso y la felicidad en el trabajo. [Tesis maestría]. Universidad Pontificia Comillas. Madrid, España. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11531/68066>
- Amador, M. (2012). La motivación de los docentes en los centros educativos de primaria en el circuito 01 de la Dirección Regional de Desamparados. *Gobierno de Costa Rica: Ministerio de Educación Pública. Recuperado de:* http://www.mep.go.cr/sites/default/files/motivacion_labora_primaria.pdf.
- Arias-Gómez, J. y Villasís-Keever, M. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, pp. 201-206. Recuperado a partir de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>
- Barrantes, R. (2016). Investigación: un camino al conocimiento. San José, Costa Rica: EUNE
- Hernández, R., Fernández, C. y Babtista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Bernal, A. y Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 55-70. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11162/176939>

- Brea, M. (2017). Factores que determinan el sentido de pertenencia de los estudiantes de la PUCMM-CSTA. Cuaderno de Pedagogía Universitaria, (12)24, p. 21-28. DOI: <http://dx.doi.org/10.29197/cpu.v12i24.243>
- Bush, T. (2018). Transformational leadership: Exploring common conceptions. Educational Management Administration & Leadership, 46(6), 883-887. <https://doi.org/10.1177%2F1741143218795731>
- Camacho, M. E. y Centro de Investigación y Docencia en Educación. (2014). Guía para la elaboración y presentación del trabajo final de graduación. Heredia, Costa Rica: Programa de Publicaciones Universidad Nacional.
- Campos, J., Cascante, J., y Ruiz W. (eds.). (2021). Experiencias de gestión educativa en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19. San José, Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia y Ministerio de Educación Pública.
- Chavarría, A. y Vázquez, H. (2022). La gestión administrativa para una educación inclusiva. Caso de estudio: Escuela Estados Unidos de América, San Joaquín de Flores, Heredia. [Tesis licenciatura]. Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11056/22869>
- Chen-Quesada, E. y Ruiz-Chaves, W. (2020). Competencias que potencian la capacidad gerencial en las personas directivas para el trabajo efectivo con las Juntas Administrativas y de Educación en el sistema educativo costarricense. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(32), 36-50. <https://dx.doi.org/10.22458/ie.v22i32.2964>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. (8ª. Ed.). México: McGraw Hill.
- Conejero, J. (2020). Una aproximación a la investigación cualitativa. *Neumología Pediátrica*, 15(1), 242-244. <https://doi.org/10.51451/np.v15i1.57>
- Coromoto, H. y Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177-192. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>

- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad Y Empresa*, 15(25), 13-32. Recuperado a partir de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>
- Cuesta, O., Moreno, E. (2021). El concepto de liderazgo en los espacios educativos: alcances y límites de un término elástico. *Sophia*. 17(1), 1-15. DOI: <http://dx.doi.org/10.18634/sophiaj.17v.1i.1010>
- De Jesus, R. A. H. C., & De Jesus Hernández, F. D. C. S. (2021). La inteligencia emocional del gestor educativo en tiempos de pandemia. *Revista Científica UIIsrael*, 8(3), 11-26. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n3.2021.446>
- Díaz, G. y Ortiz, R. (2005). La entrevista cualitativa. Universidad Mesoamericana, Guatemala. Recuperado de <https://investigacionupn151.jimdofree.com/app/download/12201253030/entrevistacualitativa.pdf?t=1434170598>
- Fernández, M. C., & Quintero, N. (2017). Liderazgo transformacional y transaccional en emprendedores venezolanos. *Revista venezolana de gerencia*, 22(77), 56-74. <https://www.redalyc.org/pdf/290/29051457005.pdf>
- Gaete, A. (2017). Análisis e interpretación de datos cualitativos. *Capítulo III “Investigación en Ciencias Militares. Claves Metodológicas”*. TICA. Chile.
- Garcete, M. (2010). Comunicación: “El sentido de pertenencia en el Centro de Entrenamiento del Ministerio Público”. *Revista jurídica-Investigación en Ciencias Jurídicas y Sociales*, (1), 51-72. Recuperado de <https://ojs.ministeriopublico.gov.py/index.php/rjmp/article/download/18/49>
- Gacía, L. (2022). Educación y Humanismo. Temas para crear conciencia educativa, 25. Recuperado de <http://www.educadgo.gob.mx/seed/ciide/Temas-para-crear-conciencia-educativa.pdf#page=25>

- García Martínez, J. A., & Cerdas-Montano, V. (2020). Estilos de liderazgo en centros educativos de Heredia: un estudio comparativo entre el colectivo directivo y docente. *Innovaciones Educativas*, 22(33), 15 - 30. <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3081>
- García-Martínez, J. A., Cerdas-Montano, V., & Torres-Vitoria, N. (2018). Gestión curricular en centros educativos costarricenses: Un análisis desde la percepción docente y la dirección. *Revista Electrónica Educare*, 22(1), 225-252. <https://doi.org/10.15359/ree.22-1.11>
- García-Martínez, J., Cerdas-Montano, V. (2019). Estilos de liderazgo de los directivos escolares costarricenses: transformando las organizaciones educativas. *Innovaciones Educativa*, 21(31), 5-21. <https://doi.org/10.22458/ie.v21i31.2690>
- Garza, M.T., Cervantes, A., Guzmán, E., y Ramos, C. (2017). Características de liderazgo del administrador educativo de las Instituciones de Educación Superior en México. *Actualidades Investigativas en Educación*, 17(3), 1-26. <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v17i3.29871>
- Geraldo, L. ., Mera, A., & Rocha, E. (2020). Importancia de los estilos de liderazgo: un abordaje de revisión teórica. *Apuntes Universitarios*, 10(4), 156–174. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.501>
- González, M. T. (2017). La dirección del centro escolar y el liderazgo pedagógico. *Padres Y Maestros / Journal of Parents and Teachers*, (370), 6-11. <https://doi.org/10.14422/pym.i370.y2017.001>
- Guerra, L. (2018). Análisis de las teorías de liderazgo: Una propuesta metateórica. *Prospectivas UTC* " Revista de Ciencias Administrativas y Económicas ", 1(1), 56-75. Recuperado de <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/prospectivasutc/article/view/115>
- Gurdián, A. (2007). *El Paradigma cualitativo en la investigación Socio-Educativa*. San José, Costa Rica: Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC). Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI)

- Guzmán, V. (2021). El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 1(4), 19–31. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.04.002>
- Hernández, J. (2018). Liderazgo situacional como herramienta para la toma de decisiones en los directores de las universidades privadas. *Consensus. Revista Interdisciplinaria De Investigación*, 1(2), 13-29. Recuperado de <http://pragmatika.cl/review/index.php/consensus/article/view/8>
- Hernández, S. (2019). El liderazgo y su relación con el clima laboral en la organización (Tesis licenciatura) Fundación Universidad de América, Bogotá. Recuperado de <http://repository.uamerica.edu.co/handle/20.500.11839/7271#:~:text=https%3A/hdl.handle.net/20.500.11839/7271>
- Herrera, G. (2012). Relación entre sentido de pertenencia y estabilidad laboral [Tesis licenciatura]. Universidad Rafael Landívar, Ciudad de Guatemala, Guatemala. Recuperado de <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Herrera-Gerardo.pdf>
- Hildebrand, D. . V. (2009). La importancia del respeto en la educación. *Educación Y Educadores*, 7, 221–228. Recuperado a partir de <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/557>
- Jurado Pari, T. (2017). Liderazgo Autoritario Y El Desempeño Profesional De La Directora De La Institución Educativa “José Carlos Mariátegui” De Ccollpapampa–Lircay-2016 [Tesis maestría]. Universidad César Vallejo, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/34321>
- Loor-Vélez, D., y Deroncele-Acosta, A. (2018). Sentido de pertenencia laboral desde una perspectiva psicosocial formativa. *Maestro Y Sociedad*, 1(2), 15-26. Recuperado de <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/3373>
- López, E. (2013). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Universitat Autònoma de Barcelona, España. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/record/110463>

- López-Salazar, A. (2010). La proactividad empresarial como elemento de competitividad. *Ra Ximhai*, 6(2), 303-312. https://uaim.edu.mx/webraximhai/Ej-17articulosPDF/11%20La%20Proactividad%20empresarial%20como%20elemento%20de%20Competitividad%20_Alejandra%20Lopez.pdf
- Madero-Gómez, S., Ortiz-Mendoza, O. E., & Guerra-Leal, E. M. (2021). Estrategias de flexibilidad y su relación con el ambiente laboral, la ter y el reto intelectual. *CienciaUAT*, 15(2), 122-134. <https://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1462>
- Manzano, A. (2017). Estrategia de fortalecimiento del compromiso organizacional y sentido de pertenencia en los docentes de la Unidad Educativa Santo Domingo de Guzmán, Quito [Tesis de Maestría]. Recuperada de Repositoria Institucional del Organismo de la Comunidad Andina, CAN. <http://hdl.handle.net/10644/5615>
- Marcillo-Zambrano, S y Tomalá-Leal, E. (2021). La gestión educativa y su influencia en los nuevos desafíos del desarrollo curricular en la Unidad Educativa Bartolomé Garalli. Digital Publisher CEIT, 6(2-1), 76-93. <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2-1.490>
- Matus, M., Rivera, D. y Zúñiga, D. (2016). Factores sociales, sentido de pertenencia y percepción social que tienen los pobladores mayores de 18 años de la comunidad de San Pedro del Municipio de La Paz Departamento de Carazo en el periodo de Agosto 2015 a Enero 2016. [Tesis licenciatura]. Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/53104461.pdf>
- Meza, K. y Ramos, A. (2021). Estilos de liderazgo del director educativo. *Revista Peruana de Investigación e Innovación Educativa*, 1(1), 19-24. <https://doi.org/10.15381/rpiiedu.v1i1.20670>
- Ministerio de Educación Pública. (2001). Biblioteca Digital. Recuperado de https://mep.janium.net/janium-bin/otros_catalogos.pl?Id=20240219173557
- Ministerio de Educación Pública. Guía para la Implementación. Modelo de evaluación de la calidad de la educación costarricense. 2018. Recuperado de Chrome

extension://gphandlahdpffmccakmbngmbnjiiiahp/https://dgec.mep.go.cr/sites/all/files/dgec_mep_go_cr/adjuntos/guia_para_la_implementacion_del_meccec.pdf

Ministerio de Educación Pública. (s.f). Libro 1. Recupero de https://mep.go.cr/sites/default/files/sj_central.pdf

Miras, Jorge. y Longás, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(41), 287-305. <https://dx.doi.org/10.21703/rexe.20201941miras16>

Mogollón, E. A (2019). Modelo de gestión de calidad total sustentado en las teorías de henry fayol y de edwards deming para mejorar los procesos de dirección y control que afectan la administración educativa de la institución educativa “fidel oyola romero” n° 055, distrito de san juan de la virgen, provincia de tumbes, departamento de tumbes, año 2015. Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo. <https://hdl.handle.net/20.500.12893/6926>

Mora, M. y Quiros, C. (2017). Influencia de la gestión educativa en relación con el sentido de pertenencia hacia la institución en el profesorado del centro educativo La Joya, del circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Desamparados, durante el tercer trimestre del 2016 y primer trimestre 2017 (Tesis de Licenciatura). Universidad Estatal a Distancia. Recuperada de https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23_1/apache_media/PSGH1IQ3E3QIMLFDMUAGI9XKJF8ATS.pdf

Morgan, D. L. (2018). Basic and advanced focus groups. Sage Publications.

Moya, L. (2018). La Empatía. Plataforma Editorial. Barcelona

OECD (2017). Educación en Costa Rica. Recuperado de <https://www.rectoria.ucr.ac.cr/site/wp-content/uploads/2017/08/aspectos-destacados-2017.pdf>

- Paredes- León, K. (2020). Sentido de pertenencia y sentido de trascendencia: dos aspiraciones que se encuentran. *Revista Visión Gerencial*, 19(1), 75-86. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visiongerencial>
- Pereira, Adrián. (2014). Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo. *Pensamiento & Gestión*, (37), 97-113. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762014000200004&lng=en&tlng=es.
- Piza, N. D., Amaiquema, F. A., y Beltrán, G. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Revista Conrado*, 15(70), 455-459. Recuperado de [http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/Conrado antropofísico](http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/Conrado_antropofisico). Métodos cualitativos de investigación.1(1), 40-48. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018516592011000300004
- Pontes, M. (2011). Aproximación teórica al sentido de pertenencia desde la perspectiva de la organización educativa. (Tesis doctoral, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela). Recuperada de <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/1867/fdeportes.pdf>
- Portugal, Y. (2018). Influencia del liderazgo directivo para un eficiente desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Cerro Colorado, Arequipa [Tesis de maestría]. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú.
- Pozner, P. (2000a). Liderazgo. Módulo 3: “Competencias para la profesionalización de la gestión educativa”. IIPE. Buenos Aires.
- Pozner, P. (2000b). *Delegación*. Módulo 5: “Competencias para la profesionalización de la gestión educativa”. IIPE. Buenos Aires.
- Pozner, P. (2000c). *Comunicación*. Módulo 4: “Competencias para la profesionalización de la gestión educativa”. IIPE. Buenos Aires.

- Ramírez-Solís, C. García, Ramírez, E. y Cruel-Angulo, J. (2007). Gestión educativa y desarrollo social. *Dominio de las Ciencias*, 7(6) 2017, 378-390. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Ramírez-Solis, C., García-Ramírez, E., y Cruel-Angulo, J. (2007). Gestión educativa y desarrollo social. *Dominio de las Ciencias*, Vol 7, (6) 2017, pp. 378-390. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Rico. (2016). La gestión educativa: Hacia la optimización de la formación docente en la educación superior en Colombia. *Sophia*, 12(1), 55-70. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-89322016000100005&lng=en&tlng=es.
- Robles, B. (2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropológico. *Métodos cualitativos de investigación*.1(1), 40-48. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018516592011000300004
- Rodríguez, M. P., & Cerdá, J. M. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales. *Atención primaria*, 29(6), 366. <https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25572w/13029750.pdf>
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2), 253-267. <https://www.redalyc.org/pdf/834/83421404003.pdf>
- Rosabal, S. y Solís, Y. (2020). Curriculum management in public schools in Costa Rica during the COVID-19 virus pandemic. *Revista Innovaciones Educativas*, 22(Supl. 1), 228-242. <https://dx.doi.org/10.22458/ie.v22iespecial.3225>
- Sánchez, M., Fernández, M, y Díaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica UISRAEL*, 8(1), 107-121. <https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>

- Sencio Musayon, R. (2021). Factores que inciden en el sentido de pertenencia como complemento del compromiso organizacional en la Institución Educativa emblemática Juan Manuel Iturregui en Lambayeque en el año 2021. [Tesis maestría]. Universidad Alas Peruanas. Chiclayo, Perú. Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12990/10160>
- Sierra, F. (2019). La entrevista en profundidad. Función, sentido y técnica. En J.A. González, C.M. Krohling Peruzzo (Ed.), *Arte y oficio de la investigación científica: cuestiones epistemológicas y metodológicas* (pp. 301-379). Quito, Ecuador: Ediciones Ciespal.
- Silva, C. y Loreto, M. (2004). Empoderamiento: Proceso, Nivel y Contexto. *Psykhē (Santiago)*, 13(2), 29-39. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-22282004000200003>
- Sim, J. y Waterfield, J. (2019). Focus groups methodology: some ethical challenges. *Quantity & Quantity*, 53, 3003-3022. <https://doi.org/10.1007/s11135-019-00914-5>
- Troncoso-Pantoja, C. y Amaya-Placencia. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329-332. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Uzuriaga, M.F., Osorio, C. A. y Arias, O. F. (2020). Liderazgo: Definiciones y estilos (Disertación doctoral). Universidad Santiago de Cali. Recuperada de <http://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/4680>
- Vitorá, M. y Furguerle, J. (2016). Liderazgo en los directivos de educación primaria. *Telos*, 18(2), 208-227. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99345727004>
- Wang, Q., Hou, H, y Li, Z.(2022) Participative Leadership: A Literature Review and Prospects for Future Research. *Front Psychol*, 13. <https://doi.org/10.3389%2Ffpsyg.2022.924357>

