

**Las prácticas de liderazgo en la función directiva y su vinculación con el sentido de pertenencia del equipo docente de un centro educativo de la Dirección Regional de Heredia**

Seminario de Graduación presentado en la  
División de Educación para el Trabajo  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
Universidad Nacional de Costa Rica

Para optar por el grado de  
Licenciatura en Administración Educativa

Estudiantes:

Melania Cordero Venegas

Mariana Segura Bermúdez

Andrea Valverde Núñez

Sofía Villegas Carrillo

Agosto, 2025



**Las prácticas de liderazgo en la función directiva y su vinculación con el sentido de pertenencia del equipo docente de un centro educativo de la Dirección Regional de Heredia**

Seminario de Graduación presentado en la  
División de Educación para el Trabajo  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
Universidad Nacional de Costa Rica

Para optar por el grado de  
Licenciatura en Administración Educativa

Estudiantes:

Melania Cordero Venegas

Mariana Segura Bermúdez

Andrea Valverde Núñez

Sofía Villegas Carrillo

Agosto, 2025

**Las prácticas de liderazgo en la función directiva y su vinculación con el sentido de pertenencia del equipo docente de un centro educativo de la Dirección Regional de Heredia.**

Melania Cordero Venegas

Mariana Segura Bermúdez

Andrea Valverde Núñez

Sofía Villegas Carrillo

**Aprobado por:**

Tutora del Trabajo Final de Graduación

Dra. Satya Rosabal Vitoria

Asesora

M.Sc. Esther Vanessa Soto Delgado

Asesor

Dr. Álvaro Mora Espinoza

Representación del Decanato

M.Sc. Víctor Villalobos Benavides

Representante Dirección de Unidad Académica

Mad. Ed. Shirley Núñez Abarca

VICTOR JULIO VILLALOBOS BENAVIDES (FIRMA)  
PERSONA FISICA, CPF-01-1112-0942.  
Fecha declarada: 11/08/2025 01:04:21 PM  
Esta es una representación gráfica únicamente,  
verifique la validez de la firma.

## **Dedicatorias**

Dedico este seminario a Dios por ser mi guía y mi fuerza en cada momento, a mi esposo e hijos quienes son mi inspiración y motivación, por su apoyo, amor y comprensión a lo largo de este proceso, por estar a mi lado presentes, creyendo en mis capacidades, recordándome que cada esfuerzo vale la pena y siempre impulsándome a seguir adelante.

**Melania Cordero Venegas**

Dedico este seminario a Dios por darme los recursos, ser mi guía y renovar mis fuerzas para concluir este seminario. A mi hija por ser mi inspiración y apoyo incondicional. A mi familia por siempre apoyarme y motivarme.

**Mariana Segura Bermúdez**

Dedico este seminario a mi esposo por su paciencia y porque siempre estuvo aquí para darme su apoyo incondicional y palabras de aliento cuando estuve a punto de desistir.

A mis hijos por el tiempo que no compartimos al estar dedicada a esta investigación y ser mi inspiración constante. A mis papás y mis hermanas, porque siempre me brindaron su apoyo emocional y creyeron en mí. A mis niñas Fiorella y Ainhoa, porque me recargaban de energía con sus ocurrencias y me hacían ver el mundo de colores.

**Andrea Valverde Núñez.**

Dedico este seminario a mis papás, por ser ese pilar fundamental que me sostiene, por enseñarme el valor del esfuerzo y por brindarme su apoyo incondicional. A mi novio, Sebastián, por ser mi motor y creer en mí incluso cuando yo dudaba. Tu apoyo y paciencia han sido fundamentales para este logro. A mi hermana, por ser mi inspiración y darme esa chispa de energía que necesitaba día a día. Todo lo que hago lo hago pensando en ser un buen ejemplo para ti.

**Sofía Villegas Carrillo.**

## **Agradecimientos**

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a las personas que fueron un pilar e hicieron posible la realización de la presente investigación. En primer lugar, a Dios por darme la fuerza, sabiduría y acompañamiento en cada paso, a mi familia, esposo e hijos por la paciencia, motivación y apoyo incondicional. A la profesora Satya y a mis compañeras de trabajo quienes con sus aportes enriquecieron e hicieron posible finalizar este trabajo. Y a todas las personas participantes de este estudio por compartir su tiempo y experiencias vividas que permitieron que este trabajo fuera posible.

**Melania Cordero Venegas.**

Quiero expresar mi agradecimiento a mi hija por su paciencia y amor. A mi familia por siempre estar presente en el proceso. Agradezco a la profesora Satya por su orientación y compromiso durante el proceso de investigación.

Agradezco a mis compañeras de seminario por su apoyo, la motivación, los momentos y alegrías que compartimos en este recorrido académico.

**Mariana Segura Bermúdez.**

Agradezco a Dios, porque es quien permite que hoy estemos culminando con éxito esta gran etapa y a la profesora Satya, porque sin su apoyo y dedicación, no lo hubiésemos logrado. Agradezco a mis amigas y compañeras Shirley Apú y Marianella Loría, ya que me brindaron apoyo profesional y palabras de aliento cuando así lo necesité. A mi directora Teresita Méndez, por el apoyo profesional que me brindó durante la realización de este seminario. A mis compañeras de seminario, por el apoyo mutuo y los momentos lindos que vivimos juntas, durante la realización de nuestro seminario.

**Andrea Valverde Núñez.**

Agradezco a Dios, por permitirme concluir esta etapa tan maravillosa en mi vida, gracias a él y a la guía de nuestra profesora Satya logramos concluir este seminario de forma exitosa. Agradezco a Sebastián, mi novio y compañero de vida, gracias por tu apoyo constante y estar a mi lado en cada paso. A mis papás y a mi hermana, por ser ese apoyo incondicional que nunca me falla, por creer en mí y acompañarme en cada parte de este proceso. A mis amigas, por ser ese

apoyo incondicional y por levantarme cuando más las necesitaba y darme valor en cada etapa de este camino. Su cariño y lealtad han sido un regalo inmenso. Finalmente, agradezco a mis compañeras de seminario, por ser un equipo de trabajo increíble. No pude haber deseado mejores compañeras para compartir este reto. Su compromiso, esfuerzo y compañerismo hicieron de esta experiencia algo inolvidable.

**Sofía Villegas Carrillo.**

## Resumen

Cordero, M., Segura, M., Valverde, A. y Villegas, S. *Las prácticas de liderazgo en la función directiva y su vinculación con el sentido de pertenencia del equipo docente de un centro educativo de la Dirección Regional de Heredia.*

La presente investigación fue realizada por un grupo de investigadoras que está compuesto por estudiantes y con el acompañamiento de docentes de la carrera de Administración Educativa de la Universidad Nacional de Costa Rica desde la modalidad de Seminario de Trabajo Final de Graduación. El desarrollo de esta investigación se centra en la siguiente interrogante: ¿Cómo se vinculan las prácticas de liderazgo en la función directiva con el sentido de pertenencia del equipo docente de un centro educativo de la Dirección Regional de Heredia? Los propósitos propuestos fueron identificar prácticas de liderazgo en la función directiva, determinar los factores que promueven el sentido de pertenencia, así como reconocer prácticas desde el liderazgo con el sentido de pertenencia y finalmente, establecer un módulo de estrategias de liderazgo dirigido a directores. Para lograr esto, se trabajó desde un paradigma naturalista, con un enfoque cualitativo y desde un estudio fenomenológico que permite adentrarse y conocer las experiencias y realidad de las personas participantes. Se pretende responder a la interrogante por medio de la población participante que consta de las y los docentes y la persona directora del centro educativo, a través de sus conocimientos y experiencias vividas, se logra recopilar la información por medio de una entrevista semiestructurada con la persona directora, así como dos grupos focales. Dentro de los principales resultados se puede resaltar los testimonios relevantes que permiten interpretar el liderazgo ejercido por la directora en el entorno educativo, identificando aspectos del liderazgo como su impacto en el ambiente laboral, en el sentido de pertenencia del personal docente y las relaciones entre directivos y docentes que influyen en la dinámica del centro educativo. Además, los resultados destacan la importancia de abordar los desafíos desde el liderazgo para favorecer el bienestar y desempeño del personal docente. Asimismo, se hace necesario enfatizar desde la gestión educativa con respecto al valor del trabajo docente y la motivación que se debe generar, que no solamente depende de la persona directora, sino también de la buena actitud que disponga

el grupo docente. Por su parte, como parte de funciones y características la persona directora en estudio no solo debe poseer organización y planificación, sino también debe ser un modelo de comportamiento ético y social para el personal docente a su cargo. Debe presentar la habilidad para escuchar, comprender y adaptarse a las necesidades de los y las docentes, las cuales son claves para crear un ambiente de trabajo colaborativo y positivo. Por otra parte, resaltan desde el sentido de pertenencia en el cual se identifica la motivación y el intercambio sano como los que permiten el desarrollo del sentido de pertenencia en el personal docente; el cual va a generar buenos resultados de manera recíproca. Las personas docentes expresan que el sentido de pertenencia es necesario para el desarrollo de un ambiente laboral saludable y productivo ya que los procesos institucionales se ven fortalecidos cuando los miembros de la comunidad educativa se sienten aceptados y valorados. Esto se logra mediante la motivación, la comunicación, el trabajo colaborativo, la participación activa entre otros factores. Así, la administración educativa debe asumir la responsabilidad de crear un ambiente de pertenencia institucional que favorezca al desarrollo de la institución. En este sentido, se encontraron como principales prácticas de liderazgo identificadas en la investigación y que tienen su impacto en el sentido de pertenencia del personal docente: la demostración de principios, la inspiración al compromiso, la apertura de espacios de comunicación y el reconocimiento del personal. Además, dentro de las estrategias de liderazgo destacadas están la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la creación de espacios para fortalecer la identidad institucional, el reconocimiento del personal y la formación profesional, cada una contribuyendo significativamente a un ambiente laboral positivo y colaborativo.

**Palabras claves.** Liderazgo, persona gestora educativa, sentido de pertenencia, función directiva, prácticas de liderazgo, estrategias de liderazgo.

## Tabla de contenido

Página de firmas	iv
Dedicatorias	v
Agradecimientos	Vi
Resumen	vii
Lista de abreviaturas	xiv
<b>Capítulo I</b>	<b>1</b>
<b>Introducción</b>	<b>1</b>
Tema	3
Antecedentes	3
Justificación	10
Propósitos	15
<b>Capítulo II</b>	<b>16</b>
<b>Marco teórico</b>	<b>16</b>
Un acercamiento para definir el liderazgo	17
Gestión educativa	23
Pertenencia institucional	24
Prácticas de Liderazgo	27
Capítulo III	<b>30</b>
<b>Marco Metodológico</b>	<b>30</b>
Paradigma de Investigación	30
Enfoque de Investigación	31
Método y diseño de investigación	31
Población participante	32
Categorías y subcategorías de análisis	33
Técnicas e instrumentos de recolección de información	39

Estrategias de análisis	42
Consideraciones éticas:	43
<b>Capítulo IV</b>	<b>44</b>
<b>Presentación de datos y análisis de resultados</b>	<b>44</b>
Liderazgo	45
Gestión Educativa	58
Pertenencia Institucional	68
Prácticas de liderazgo y su impacto en el sentido de pertenencia	75
<b>Capítulo V</b>	<b>82</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>82</b>
<b>Capítulo VI</b>	<b>87</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>87</b>
Personas directoras	87
Ministerio de Educación Pública (MEP)	88
Personas docentes	88
División de Educación para el Trabajo (DET)	89
Líneas de investigación	89
Alcances	90
Limitaciones	91
<b>Capítulo VII</b>	<b>93</b>
<b>Diseño de la propuesta</b>	<b>93</b>
Referencias	<b>94</b>
Apéndices	<b>101</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1.	32
<i>Personal docente y administrativo del centro educativo.</i>	

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Percepción docente del liderazgo.	45
<i>Figura 2.</i> Perspectiva de directora y docentes en relación con el liderazgo ejercido.	49
<i>Figura 3.</i> Resultados sobre la influencia del liderazgo en el ambiente laboral.	51
<i>Figura 4.</i> Desafíos dentro del liderazgo en relación con el sentido de pertenencia.	55
<i>Figura 5.</i> Resultados de la perspectiva docente vs persona directora, acerca de lo que consideran como gestión educativa.	59
<i>Figura 6.</i> Funciones de la persona directora según el grupo docente vs funciones de la directora.	63
<i>Figura 7.</i> Perspectiva docente vs Perspectiva persona directora sobre las habilidades que debe poseer.	65
<i>Figura 8.</i> La administración en el desarrollo del sentido de pertenencia desde la visión del grupo docente.	68
<i>Figura 9.</i> Motivación e intercambio sano desde la perspectiva del personal docente.	71

<i>Figura 10.</i> Factores personales y administrativos que inciden en el sentido de pertenencia desde la visión del grupo docente y la persona directora.	72
<i>Figura 11.</i> Prácticas de liderazgo y su impacto en el sentido de pertenencia.	76
<i>Figura 12.</i> Estrategias de liderazgo y su impacto en el sentido de pertenencia.	79

## Lista de abreviaturas

CIDREB	Centro de Información, Documentación y Recursos Bibliográficos
DET	División de Educación para el trabajo
Dr	Doctor
MEP	Ministerio de Educación Pública
RIU	Repositorio institucional Universidad Austral
REDIECH	Red de Investigadores Educativos Chihuahua
UNA	Universidad Nacional de Costa Rica

## **Capítulo I**

### **Introducción**

Este apartado está conformado por el planteamiento del problema que está vinculado al campo de la administración educativa y el cual contempla el tema de interés que se desea investigar. En esta línea, se presentan los antecedentes internacionales y nacionales que, por medio de una revisión bibliográfica y búsqueda de trabajos de artículos, revistas, tesis, libros, entre otros documentos, constatan la existencia de investigaciones sobre el tema.

Cabe mencionar que, la información recabada fue extraída de las bibliotecas y los centros de documentación e investigación tanto físicas como electrónicas, del Centro de Información, Documentación y Recursos Bibliográficos (CIDREB), repositorio institucional Universidad Austral (RIU), Pontificia Universidad Católica de Chile, Revista de currículum y formación del profesorado de la Universidad de Granada España, Revista de investigación educativa de la REDIECH, Revista Ensayos Pedagógicos UNA las cuales fueron consultadas para elaborar el trabajo.

Además, se expone la justificación de la presente investigación mediante la cual se detalla la importancia de esta en el escenario educativo. Se incluyen los beneficios esperados, así como las implicaciones presentes en su abordaje. Por lo tanto, este apartado presenta la razón principal del por qué es importante llevar a cabo la investigación.

Seguidamente, a partir de la formulación del problema de investigación, cuyo aporte demuestra la necesidad de ejecutar el estudio y señalar las acciones que se desean alcanzar, se formulan los propósitos que se desean plantear, se menciona un propósito general, así como cuatro propósitos específicos que ayudan a orientar y comprender el proceso para lograr abordar el presente trabajo.

Posteriormente, en el marco teórico se fundamenta los principales ejes de estudio que se contemplaron en esta investigación como el liderazgo educativo, gestión institucional, y sentido de pertenencia. A través de este apartado, se identifican los distintos tipos de Liderazgo, sus características y las funciones de la persona gestora educativa, así como algunos factores que inciden en la construcción del sentido de pertenencia. También se identifican las estrategias que

pueden ser implementadas desde la gestión educativa y que permiten fortalecer el compromiso del personal con la visión y misión de la institución.

Seguidamente, se expone el marco metodológico que orienta el proceso investigativo de este estudio, el mismo se ubica dentro del paradigma naturalista bajo un enfoque cualitativo y con un diseño de tipo fenomenológico. La investigación se centra en comprender las experiencias y la percepción del personal docente y de la persona directora por medio de algunas entrevistas estructuradas y grupos vocales. También, se definen las categorías y subcategorías que permiten un análisis a profundidad y estructurado de los hallazgos obtenidos en el proyecto.

Finalmente, se exponen los principales resultados a lo largo del proceso de investigación, así como el análisis detallado de la información recopilada en el centro educativo seleccionado. Con la sistematización de la información mediante las entrevistas y grupos focales, se organizan los resultados en las categorías previamente definidas y de esta forma se realiza un análisis cualitativo que permite establecer la relación entre los hallazgos y los fundamentos teóricos.

Por último, se aborda el concepto de pertenencia institucional y se analizan algunas prácticas y estrategias de liderazgo que pueden influir en el desarrollo de este dentro del centro educativo, brindando así recomendaciones de cómo se podría fortalecer el sentido de pertenencia en el personal docente. A través de estos capítulos se busca profundizar en las prácticas de liderazgo ejercidas por la persona directora, y cómo estas tienen una relación directa con el sentido de pertenencia institucional.

## **Tema**

Las prácticas de liderazgo en la función directiva y su vinculación con el sentido de pertenencia del equipo docente de un centro educativo de la Dirección Regional de Heredia.

## **Antecedentes**

En este apartado se muestran las investigaciones relacionadas con el tema de investigación. Se realiza una revisión de antecedentes internacionales, así como nacionales. Estos permiten conocer los principales hallazgos y lo que falta por investigar sobre la temática abordada, así como lo que falta por investigar.

En relación con los antecedentes internacionales, se menciona a Cuevas et al. (2008) en su estudio cuantitativo y exploratorio realizado en la región de Ceuta, España, acerca del liderazgo de los directores y calidad de la educación, un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural, resalta los factores que se consideran pertinentes en los directivos escolares para el desarrollo de habilidades de liderazgo que les permitan propiciar espacios de crecimiento de la calidad de la educación en sus centros educativos.

Cabe destacar un punto en relación con el género de las personas directoras, en el caso de los centros educativos que están dirigidos por mujeres, los niveles de calidad son superiores en los centros educativos dirigidos por hombres, lo que propicia mayores estándares de calidad, mayor desarrollo del sentido de pertenencia institucional, ser más inclusivo y respeto a la multiculturalidad cuando el centro educativo está dirigido por una mujer.

Por otra parte Huertas (2018) en Chihuahua, México a través de un enfoque transdisciplinario en la investigación titulada: El sentido de pertenencia y la identidad como determinante de la conducta, una perspectiva desde el pensamiento complejo, resalta que la conducta humana no es producto de un solo factor, sino que se debe analizar las diferentes perspectivas para un solo comportamiento, dependiendo de múltiples estímulos y las necesidades reales que concibe cada individuo y la interpretación que tenga sobre su grado de satisfacción y la fuente del mismo. Hace referencia a la pirámide de Maslow, en la que demuestra que es importante satisfacer las necesidades de cada persona. El que una persona sienta sus necesidades

satisfechas por parte de la organización, hace que se sienta motivada, identificada y comprometida, creando vínculo con la institución y por ende, desarrollando su sentido de pertenencia.

Bolívar (2019) lleva a cabo una investigación cualitativa en España sobre una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. En esta el autor contrasta la teoría con la realidad educativa dejando ver que desde la dirección escolar se pueden lograr grandes cambios en la educación.

Bolívar (2019) hace hincapié que el cambio debe iniciar a nivel meso, no tanto nivel macro de estructura del sistema ni a nivel micro en el aula, sino a nivel de organización de la institución. Para este autor desde la dirección se pueden realizar cambios que impacten hasta el nivel educativo de los estudiantes. Como propuesta el mismo autor plantea una serie de propuestas para dirigir el liderazgo pedagógico hacia una nueva organización para afrontar cambios y desafíos.

En esta misma línea de investigación resulta importante mencionar a Freire (2019), quien llevó a cabo un estudio en Chile sobre las prácticas de liderazgo como gestor de cambio en la autoestima y la identidad profesional docente, mediante un estudio de caso con un método de investigación de tipo cualitativo, muestra un alcance descriptivo y con un diseño etnográfico que permite recolectar información de 31 docentes, 2 subdirectores y 1 director, en este caso se dio la recolección de datos por medio de observación, entrevistas, cuestionarios que permiten la obtención de datos necesarios.

Como propósito de esta investigación la autora menciona que a partir del estudio de caso se puede poner en evidencia las acciones llevadas a cabo por la persona directora, mediante el involucramiento del personal docente en la toma de decisiones, con la intención de tener una transformación en la que se permita que el personal docente sea parte del proceso, tengan un sentido de pertenencia con la institución, así como lo necesario para fortalecer las habilidades.

Por otra parte, Freire (2019) determina dentro de sus resultados que se hace evidente que un buen líder a partir de lo personal, de buenas prácticas de liderazgo, generando espacios y con intención de realizar transformación en el clima laboral, identidad y sentido de pertenencia logra incidir en el personal de la institución de una forma positiva.

En este mismo sentido, la autora menciona algunas de las prácticas claves identificadas en la investigación como: construir un trabajo en equipo entre personal y directora, el involucramiento de los padres de familia en la institución, lograr identificar buenas prácticas en

las personas docentes y que se puedan compartir con el grupo de trabajo, así como tomar en cuenta al personal en las decisiones del centro educativo.

Por otra parte, Valdés (2020) comenta acerca de las prácticas de liderazgo en escuelas con alta y baja cultura escolar inclusiva. Esta investigación descriptiva, identifica las características de un liderazgo que propicia la inclusión y el otro no a partir del análisis de dos centros educativos en Chile. Resalta que la inclusión, no solo de los niños sino de las características diferentes del personal docente, se ve influenciada por las creencias que tenga el directivo hacia este tema.

La investigación deja como evidencia que la escuela con mayor índice de inclusión mantiene una dirección que propicia la convivencia favoreciendo el clima escolar. A su vez el directivo genera una visión colectiva, que resalta las habilidades y le da papel protagónico al personal de la institución lo que da sentido de pertenencia con la institución. Este artículo muestra que un gran desafío de las instituciones es responder a los cambios culturales.

En este mismo orden de ideas, se destaca una investigación cualitativa realizada por Mendioroz (2020), quien llevó a cabo en Buenos Aires, Argentina una indagación acerca de las estrategias desde la gestión que logren generar compromiso por parte de las personas docentes con la misión del centro educativo. La cual tiene como principal objetivo la elaboración de estrategias de gestión que logren fortalecer el compromiso del personal docente con la misión del centro educativo.

En este sentido, cabe resaltar que la autora hace referencia a que una misión bien estructurada debe venir acompañada de un sentido e identidad por parte de todo el personal del centro educativo. Asimismo, se evidencia a partir de esta investigación que el personal docente puede presentar una muy buena formación profesional, pero no logra influir en el desarrollo de habilidades que van relacionadas con la práctica docente y la vinculación con la misión del centro educativo.

Esta investigación logra concluir que las personas docentes ingresan a un espacio educativo con una historia o trayectoria personal, de formación académica y laboral que está en función de sus experiencias, pero debe ser necesario que el personal docente tenga un compromiso en el que se dé una construcción que es promovida por parte de la persona directora, mediante estrategias de gestión que estén centradas en la misión de la institución.

En relación con los antecedentes nacionales, en un primer estudio resulta importante mencionar a Arce y Rojas (2015), llamado análisis del papel de gestión del director en el establecimiento de un clima institucional para el mejoramiento de los procesos educativos, en el colegio Dr. Ricardo Moreno Cañas en Palmares de Alajuela, con el propósito de realizar un análisis del rol que juega la persona directora al establecer un clima organizacional para una mejora en educación, se plantea esta investigación por los autores desde un paradigma positivista y método de investigación cuantitativo, por medio del cual a partir de la entrevista, encuesta y observación como técnicas de recolección de datos se obtiene la información necesaria, proveniente de una población en estudio de un total de 68 personas participantes de ellos personal docente y del área administrativa.

Como resultado se obtiene que, en una primera variable acerca del nivel de satisfacción en cuanto al desempeño de funciones del y la gestora administrativa, calificación y estilo de dirección que el personal docente y administrativo se sienten satisfechos en su mayoría sobre el desempeño, sin embargo, en cuanto al clima institucional no hay gran satisfacción ya que el director no genera acciones que favorezcan las relaciones interpersonales en la institución.

Jiménez y Jiménez (2016) en un ensayo titulado Gestión de la diversidad: aportes para un liderazgo inclusivo. Describen los diferentes elementos a considerar desde la gestión educativa para favorecer espacios inclusivos. El principal aporte de este ensayo es que muestra que al crear ambientes inclusivos en los centros educativos se favorece a que los estudiantes y demás actores de la comunidad escolar se sientan parte del centro educativo. Aprovechar la diversidad desde el liderazgo de un directivo permite nutrir y alcanzar a los diferentes miembros de la comunidad educativa.

A su vez se destaca que la creación de espacios inclusivos, establecer comunidades de aprendizaje permite el desarrollo del sentido de pertenencia en docentes y estudiantes con la institución. Resalta la importancia de establecer una relación horizontal entre el líder y los miembros de la comunidad educativa.

En esta misma labor investigativa, en un estudio realizado por Salazar (2017), quien llevó a cabo una investigación sobre la incidencia de la persona administradora educativa en la motivación del personal docente y otros actores de dos centros educativos de la subregión de Occidente y Alajuela, la autora realiza un estudio desde el paradigma naturalista o hermenéutico

interpretativo y respondiendo a una investigación de tipo cualitativa, en la que participaron 28 personas que por medio de diferentes técnicas de recolección de información como la entrevista, un cuestionario así como mediante la observación se logró obtener la información.

La investigación hace referencia al estilo de liderazgo de la persona directora desde dos centros educativos y explica que con el propósito de la investigación realizada se da a conocer la influencia que puede tener el liderazgo de la persona encargada de la institución en el personal docente y comunidad educativa.

Dentro de los resultados que se obtuvieron con la realización del estudio resalta que de las características de liderazgo que debe tener la persona gestora las cuales se dan a conocer por parte de las personas docentes y administrativos de las instituciones, de las mencionadas resaltan fundamentales la motivación, ser un líder, la responsabilidad, solidaridad, honestidad, imparcialidad, organización, justicia, ser una persona flexible. (Salazar, 2017).

Por otra parte, la autora a partir de su investigación logra obtener que sí hay una influencia directa que relaciona el estilo de liderazgo que tiene un director con la motivación del personal docente. De esta forma, se puede concluir que el liderazgo en una institución juega un papel muy importante que puede llevar al centro educativo y a todos los actores de este hacia el éxito o de lo contrario no lograr un clima, motivación y organización adecuada.

Por último, como referente nacional García, Cerdas y Lewis (2022) en la investigación clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses utiliza una muestra de docentes activos en los diferentes niveles del sistema educativo costarricense, a los cuales les aplican un cuestionario para la recolección de datos. La investigación realizada permite identificar la interrelación que existe entre el clima organizacional y el tipo de liderazgo de los directores.

El aporte principal de esta investigación al Seminario de graduación es la necesidad de un liderazgo que permita un clima organizacional que favorezca a desarrollar el sentido de pertenencia. Destaca la importancia del sentido de pertenencia de los educadores con la misión, visión y valores de los centros educativos analizados. Brinda factores que favorecen al sentido de pertenencia, tales como la motivación y reconocimiento del trabajo.

A partir de los antecedentes mencionados se puede evidenciar que a nivel internacional sí existen investigaciones que apoyen el tema de liderazgo para el desarrollo del sentido de

pertenencia institucional, sin embargo, existen vacíos importantes que aún no se referencian acerca de cómo el directivo escolar puede ayudar en la construcción de un ambiente que promueva el sentido de pertenencia en el personal docente de la institución, tales como: permitir el desarrollo de la individualidad como aporte al desarrollo de la comunidad docente, identidad colectiva, disminución del estrés y la ansiedad, motivación y reconocimiento laboral.

Por otra parte, a nivel nacional, es escasa la documentación de referencia, artículos, tesis, que puedan ofrecernos información con respecto al tema planteado, lo cual pone en contexto la importancia de realizar una investigación pertinente que apoye el estudio de dicho tema.

Al no haber suficientes investigaciones que evidencien esta situación que vivencia y experimenta el personal docente surge la investigación, para presentar y dar a conocer tanto el papel que puede resultar de la persona gestora en espacios adecuados, como la posición de un grupo de profesionales en educación que contrasten su sentir desde su espacio laboral.

Por lo anterior, se propone el presente trabajo de investigación, ya que se hace evidente la necesidad de conocer de qué forma la persona gestora se puede desarrollar un liderazgo que permita la construcción de un ambiente que promueva el sentido de pertenencia en los docentes de la institución educativa, en el que se desarrollen ambientes saludables y de superación personal. De esta forma, radica en la importancia de conocer y comprender los factores tanto personales como del entorno institucional en los que tiene gran influencia la persona gestora educativa, y que van a favorecer o limitar la pertenencia por parte del grupo de colaboradores y colaboradoras.

Por otra parte, cabe recalcar que existe un vacío sobre acciones concretas y/o estrategias que favorezcan el sentido de pertenencia desde la gestión educativa, en los y las docentes y personal administrativo que conforman el centro educativo.

A partir de la revisión de los antecedentes se determinan los principales hallazgos que dan sentido a la necesidad de plantear la presente investigación.

Se requiere satisfacer las necesidades del personal del centro educativo, ya que cuando una persona siente sus necesidades satisfechas se siente motivada, identificada y comprometida lo que le permite crear un vínculo con la institución y desarrollar su sentido de pertenencia.

La persona directora tiene como función promover el sentido de pertenencia mediante estrategias de gestión que estén centradas con la misión de la institución. A pesar de que el

personal docente tenga alta formación profesional requiere compromiso para la construcción de una identidad institucional.

Tomar en cuenta al personal en las decisiones del centro educativo permite que se construya un trabajo en equipo entre el personal y la persona directora. Esto genera impacto en el involucramiento de los padres de familia. Al brindar un papel protagónico a los docentes les permite que estos desarrollen su sentido de pertenencia con la institución.

La importancia de establecer una relación horizontal entre el líder y los miembros de la comunidad educativa, desde un liderazgo que permita un clima organizacional que favorezca a desarrollar el sentido de pertenencia.

La creación de espacios inclusivos y generar comunidades de aprendizaje permite el desarrollo del sentido de pertenencia en docentes y estudiantes con la institución. Destaca la importancia del sentido de pertenencia de los educadores con la misión, visión y valores de los centros educativos.

## **Justificación**

Este trabajo de investigación tiene como fin indagar a profundidad la importancia que tiene por parte de las personas gestoras, el generar la construcción de un ambiente que promueva el sentido de pertenencia institucional. De esta forma, se desea conocer mediante un proceso de investigación, cómo se desarrollan los espacios de las personas docentes, tener conocimiento de sus necesidades, limitaciones y carencias, que contribuyen o afectan el desempeño en su labor docente, así como el nivel de identidad y pertinencia que presentan como colectivo de la institución educativa.

Por otra parte, cabe mencionar la importancia de realizar transformaciones que permitan en la institución educativa llevar a cabo cambios que beneficien el ambiente laboral, tomando en cuenta el contexto en el que se desenvuelven, es así como la persona gestora tiene un rol fundamental y por tanto “esto exige líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios.” (Cuevas, Díaz e Hidalgo, 2008, p. 2). Con base a lo anterior, el papel de la persona directora destaca en el proceso de generar un ambiente laboral positivo, ya que es fundamental para cualquier centro educativo contar con un ambiente laboral en el cual tanto el personal docente como administrativo se sienta identificado con la institución.

Este trabajo de investigación pretende profundizar sobre cuáles son las prácticas de liderazgo en la promoción de la pertenencia institucional y generar estrategias que se pueden utilizar para incentivar el sentido de pertenencia desde la gestión de la persona directora. Es por esto por lo que, es de relevancia conocer la labor del directivo como líder que puede favorecer o limitar el contexto en el que se encuentra inmerso la persona docente, con respecto a su sentido de pertenencia con el centro educativo.

Es importante mencionar, que esta investigación pretende desarrollar un módulo de estrategias que las personas gestoras pueden implementar en las instituciones para ayudar a los y las docentes a tener un sentido de pertenencia institucional. Dentro del cual es necesario resaltar que la identidad de la persona docente se ve reflejada “como una realidad que evoluciona y se desarrolla tanto personal como colectivamente” (Freire, 2019, p. 29). De esta forma, se destaca que el espacio educativo es uno de los lugares en los que las personas docentes pasan su mayor parte del tiempo, y, por tanto, es pertinente que el profesional se sienta en un ambiente cómodo,

en el que pueda compartir sus ideas, pensamientos y ser una persona crítica e incluida en la toma de decisiones, valorando sus aportes hacia el bienestar del centro educativo.

Es de gran importancia que quien gestione mantenga un acercamiento e interés por el sentir del docente para lo cual desde “la gestión de las instituciones educativas saber qué motiva y qué estresa a los docentes. Esto implica comprometerse con sus emociones, tener claridad sobre la personalidad de cada uno, identificar sus intereses, tener en cuenta sus tiempos, descubrir sus rasgos de personalidad y qué los satisface” (Mendioroz, 2020, p. 49). Dicho esto, es relevante destacar que el sentido de pertenencia tiene influencia en la permanencia del personal docente en la institución, ya que permite sentirse más vinculado a los procesos institucionales e identificarse con la misión y visión del centro educativo, cuando el docente se siente parte de la institución y también siente que sus valores y creencias son respaldados por la persona que gestiona.

La relevancia teórica en este trabajo de investigación lleva a entender cómo un liderazgo asertivo influye de forma positiva a todos los involucrados en la comunidad educativa, principalmente en el grupo docente, esto se observa en los antecedentes cuando se resalta como pilar de la pertenencia institucional el liderazgo. Al mismo tiempo, esta investigación pretende, de forma práctica, mejorar las estrategias que se implementan en la institución para fomentar un ambiente positivo en el personal docente y la forma en la cual la persona gestora desarrolla sus habilidades de liderazgo y promueven la pertenencia institucional siendo esta una herramienta que permita que el grupo docente pueda sentirse parte importante en el desarrollo y progreso de la institución. “El sentir o percibir una necesidad real como satisfecha puede hacer que la persona se sienta motivada, identificada y comprometida, convencida de que se ha creado un vínculo con la organización o con la persona que proporciona el satisfactor, y que está definido por la aceptación voluntaria de comportamientos” (Huertas, 2018); esto a su vez está estrechamente vinculado con la labor que pueda desarrollar la persona gestora.

A nivel metodológico, este seminario es viable ya que tiene una finalidad que procura generar un módulo, en el cual se brindan recursos a la persona directora de cómo fomentar la pertenencia institucional al personal docente a partir del desarrollo de buenas prácticas y estrategias desde el liderazgo. Dicho esto, se desea que la persona directora se pueda ver beneficiada y obtenga herramientas que favorezcan su labor, permitiendo reflexionar e

implementar estrategias con respecto a la promoción de la pertenencia en el personal de la institución.

Aunado a lo anterior, esta investigación permite acceder a un panorama nacional de lo que significa el sentido de pertenencia institucional y cómo el mismo es fomentado desde las instituciones costarricenses, ya que, durante la búsqueda de antecedentes uno de los principales vacíos es la falta de información sobre el tema a nivel nacional.

### **Formulación del problema.**

El estudio se enfocará en un centro educativo del Ministerio de Educación Pública con 23 docentes y 3 administrativos, ubicado en la Dirección Regional de Heredia, caracterizado por ser un centro educativo diurno en una comunidad de clase media. El liderazgo ejercido por la persona directora dentro del centro educativo tiene un alto impacto en el desarrollo del sentido de pertenencia, dado que, esta práctica podrá lograr que dicho sentimiento por pertenecer se alcance y al mismo tiempo le permita al grupo docente enfrentar los retos y desafíos de la educación actual y su impacto en la sociedad.

El sentido de pertenencia es un sentimiento de identidad que el individuo genera con la comunidad con la que interactúa para alcanzar metas en común. A lo largo de los años se han realizado varios estudios en relación con este tema, ya que el ser humano como tal, tiene una necesidad intrínseca de pertenecer a algo, lo que a su vez permite tener mejores relaciones interpersonales, desarrollar seguridad, patrones emocionales y de comportamiento, salud y bienestar. Al respecto Huerta (2018) indica que “El sentir o percibir una necesidad real como satisfecha, puede hacer que la persona se sienta motivada, identificada y comprometida, convencida de que se ha creado un vínculo con la organización”. (p. 90).

Sentirse parte de una comunidad o grupo contribuye con el desarrollo personal, por lo que el centro educativo juega un papel determinante en la vida de las y los docentes, no solo por el logro de metas personales, sino por el trabajo conjunto que se puede desarrollar si existe un sentimiento definido con el grupo. No obstante, se podría cuestionar si, ¿el centro educativo desde la gestión se preocupa por mantener altos niveles de pertenencia?, o ¿será que muchas veces se da por hecho que el sentido se desarrolla con el simple hecho de trabajar en la institución educativa? De esto se desprende el papel tan importante que juega el gestor educativo en el desarrollo del

sentido de pertenencia desde su liderazgo ya que esto va a contribuir a que el personal se sienta identificado con la institución.

Hasta el día de hoy se tienen investigaciones relacionadas con este tema, tanto a nivel internacional como nacional, sin embargo, desde el abordaje en la gestión de liderazgo educativo, se recopilan pocos datos, que ayuden a sustentar nuestros aprendizajes, por lo que se ve la necesidad viable de realizar una investigación a fondo que pueda ampliar la realidad y ponernos en contexto de la importancia del gestor educativo en la construcción del sentido de pertenencia y que ayude a enfrentar retos y desafíos en el centro educativo. Es importante mencionar, que la investigación es viable ya que se cuenta con el apoyo de la institución para la aplicación de instrumentos, así como las herramientas metodológicas permiten identificar cuál es la percepción del sentido de pertenencia por parte de las y los docentes y la persona directora y cómo esta se puede mejorar.

Con base a lo anterior, es importante encontrar estrategias para que la persona directora pueda promover e incentivar la pertenencia institucional. En este sentido, Freire (2019) establece que, el liderazgo es un ejercicio de influencia y que el mismo puede traer resultados diferentes dependiendo de cuál sea el fin y cómo se aplique esa influencia. Por esto, es importante entender cuáles son las estrategias más asertivas desde el liderazgo para desarrollar el sentido de pertenencia. Al no implementar estrategias es probable que el personal docente se sienta desmotivado y se experimente un menor compromiso con la visión y misión institucional. Asimismo, las y los docentes podrían desvincularse emocionalmente del centro educativo, dificultando la implementación de proyectos y generando un clima de desconfianza e inestabilidad. Esto resalta la importancia de la gestión efectiva que promueva el sentido de pertenencia como un pilar institucional.

En esta misma línea, cabe destacar la importancia que representa el centro educativo y cómo se relaciona con el sentido de identidad de las personas docentes, “los valores y la ideología sostenidos por la cultura institucional, en la contemporaneidad de nuestras escuelas, se presentan como las áreas de conflicto más latentes en relación con el vínculo entre los docentes y la misión institucional” (Mendioroz, 2020, p. 56). Lo anterior, nos permite determinar que la falta de pertenencia entre la visión institucional y las y los docentes es una problemática que se encuentra vigente en nuestra sociedad, la cual presenta gran responsabilidad por parte de la persona

directora al analizar y establecer diferentes métodos para vincular a la comunidad educativa y encontrar que es lo que mueve al personal docente para hacerlo sentir parte de una sola misión, que responde al progreso y mejora constante de la institución y todos los que son parte de la misma.

En relación con lo anterior, esta investigación se centra en la siguiente interrogante: ¿Cómo se vinculan las prácticas de liderazgo en la función directiva con el sentido de pertenencia del equipo docente de un centro educativo de la Dirección Regional de Heredia?

## **Propósitos**

### **Propósito general:**

Analizo las prácticas de liderazgo en la función directiva y su vinculación con el sentido de pertenencia del equipo docente de un centro educativo de la Dirección Regional de Heredia.

### **Propósitos específicos:**

Identifico las prácticas de liderazgo en la función directiva del centro educativo.

Determino los factores que promueven el sentido de pertenencia del equipo docente del centro educativo.

Reconozco las funciones propias de la gestión educativa en relación con el sentido de pertenencia del equipo docente.

Establezco un módulo de estrategias para el fortalecimiento del sentido de pertenencia del equipo docente a partir de prácticas de liderazgo en la función directiva.

## Capítulo II

### Marco teórico

En este trabajo se realiza un marco teórico el cual profundiza en los conceptos de liderazgo y estilos de liderazgo, también sobre las funciones del gestor educativo y cuáles son las características que debe tener la persona gestora. Finalmente, este marco teórico analiza la pertenencia institucional y como esta puede ser beneficiosa para el centro educativo. A su vez, se identifican los factores y estrategias que se pueden implementar para promover la pertenencia institucional en el personal docente.

Cuando se realiza el marco teórico se entiende la importancia de indagar y conceptualizar lo que significa el liderazgo y como él mismo es fundamental para que la persona gestora pueda compartir la misión y visión de la institución. Según Pozner (2000), el liderazgo son los procesos que ayudan a una persona a seguir una dirección que le permita llegar a la excelencia. Esto se puede resumir en que el liderazgo se analiza desde la perspectiva de guiar al personal hacia el éxito desde los distintos estilos de liderazgo como lo son el transaccional, transformacional, estratégico y pedagógico.

Asimismo, se desea completar un análisis de lo que significa gestión educativa y las cualidades y funciones que debe cumplir un gestor educativo para desempeñar su papel de forma asertiva tomando en cuenta las necesidades que tiene el personal docente. Lo anterior pretende conocer cuál es el objetivo de la persona gestora y cómo puede acudir a la pertenencia institucional como una herramienta para ayudar a los y las docentes a sentirse identificados con los valores institucionales.

Para finalizar, este trabajo busca indagar sobre las estrategias y factores que tienen un impacto en el sentido de pertenencia y como es importante desde la gestión educativa fomentar ese sentido de pertenencia en el personal docente. López (2017) enfatiza en la importancia del sentido de pertenencia como una cualidad que viene desde el interior del individuo y que la misma nace de un ambiente laboral que promueva esa confianza. Por lo anterior, este marco teórico analiza cuáles podrían ser los factores que influyen en el sentido y cómo se puede fortalecer desde la gestión institucional.

## **Un acercamiento para definir el liderazgo**

Una de las definiciones encontradas en relación con el liderazgo según Pozner (2000) hace referencia a “el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (p. 9). Partiendo de esta conceptualización podemos destacar que el liderazgo invita a trabajar en equipos estableciendo objetivos en común. La visión del gestor o líder educativo es compartida con los colaboradores que tiene a cargo, esto con el fin de buscar el cumplimiento de la visión por medio del trabajo en equipo.

El liderazgo pretende articular “una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización que no necesariamente comparten el mismo espacio y tiempo institucional, aunque sí los mismos desafíos” (Pozner, 2000, p. 9). Se evidencia cuán necesario es que el líder educativo pueda transmitir a los demás la visión de la institución y desafíos a los que se enfrenta, ya que al tener un fin claro desde diferentes espacios, dimensiones y tiempo los colaboradores del centro educativo pueden estar trabajando por el cumplimiento de los mismos objetivos.

De esta forma, no se puede encerrar el concepto de liderazgo en una sola acción, cuando este implica una serie de procesos que conllevan a la transformación de los centros educativos. En la actualidad aún se realizan prácticas obsoletas y tradicionales que no están yendo de la mano con los desafíos y la necesidad de transformación que el ámbito educativo está exigiendo. Las constantes necesidades de cambio están generando nuevos desafíos que llevan a la transformación, es necesario que el líder, así como los colaboradores respondan a las necesidades y desafíos que plantea la sociedad.

Por otra parte, de acuerdo con Pozner (2000) “el liderazgo convoca a construir la transformación trascendiendo las conductas y motivaciones utilitarias del hombre para acceder a su naturaleza altruista” (p. 12). Esta naturaleza se puede definir como la capacidad que tiene el ser humano de procurar el bien ajeno, muestra un interés por el bienestar del otro. A nivel de liderazgo se puede relacionar con el interés de generar ambientes que muestran “a los individuos como seres mucho más colaborativos, empáticos y motivados por el cuidado del bienestar de los demás” (Guinot, Chiva, Guillen., 2015, p. 95).

En este sentido, cabe mencionar que como directivos para ejercer un liderazgo que tome en cuenta un clima laboral de colaboración es fundamental partir de ciertos factores que van a

potenciar y favorecer el ambiente, tal como señalan Guinot et al., (2015), quienes proponen cinco factores fundamentales que deben existir en un ambiente de aprendizaje colaborativo, los cuales son la experimentación, la aceptación del riesgo, la interacción con el entorno, el diálogo y la toma de decisiones participativa. Desde esta perspectiva, el liderazgo debe tomar como primicias estos factores considerando que la experimentación conlleva a la curiosidad por innovar y generar cambios, a su vez, aceptar riesgos permite tener claridad de que hay posibilidades de cometer errores y que estos fracasos se pueden convertir en nuevas oportunidades.

Por otra parte, el contacto con el entorno permite evolucionar de la mano con las demandas de una sociedad cambiante. Así mismo el diálogo permite tener claridad de lo que sucede y permite el aprendizaje colaborativo. Por último, debe prevalecer un ambiente democrático que permita la participación activa de los trabajadores, generando mayor impacto y compromiso por parte de éstos.

De acuerdo con Carranza (2020) se entiende el liderazgo como una práctica que permite esclarecer y dejar de confundirlo con autoridad. Es un aprendizaje más profundo que permite abordar tareas con análisis e innovación. Desarrolla una adaptación social que permite generar agentes de transformación. El liderazgo asume la necesidad de generar cambios que parten de identificar y plantear el problema que debe ser resuelto de manera colectiva, logrando resultados útiles para la sociedad. En este sentido, el liderazgo es un medio para lograr una gestión educativa que se ajusta a las necesidades sociales y permite la atención de problemas nuevos y ampliar los procesos de mejora.

En esta misma línea, cabe mencionar que la gestión educativa es una actividad de la cual depende el cumplimiento de objetivos, la visión y misión del centro educativo. Según Mejía (2021), “el gestor de una Institución Educativa Pública o Privada, planifica, coordina, ejecuta, controla y evalúa las necesidades y requerimientos de todas las actividades que se relacionan en la enseñanza y aprendizaje” (p. 80). La posición ocupada en una organización no es sinónimo de liderazgo, se denomina liderazgo en la gestión educativa cuando implica la capacidad de involucrar a otros en la cultura escolar. De ahí la importancia y la necesidad de contextualizar el liderazgo desde la gestión educativa.

**Estilos de liderazgo.** Los gestores educativos ejercen diferentes funciones que van relacionadas con las necesidades, requerimientos y metas propuestas en la institución, para esto requieren de un grupo de personas que trabajen en conjunto por esos objetivos en común, de esta forma, como parte de la gestión educativa “requieren ejercer diferentes funciones con base en la visión, misión, objetivos, metas que la organización posea; sin embargo, cada uno ejerce un liderazgo distinto donde se obtendrán resultados diferentes” (Arguedas, Calderón, Carvajal, Vindas., 2020, p. 22). De esta forma, el gestor educativo debe poseer un liderazgo que es el resultado de sus interacciones, el ambiente laboral, la planificación y organización en una determinada institución.

El liderazgo efectivo en un directivo responde a la capacidad que posee de influir y orientar a su equipo de trabajo por el logro de los objetivos institucionales, así como potenciando y motivando al personal a cargo, de esta forma “el liderazgo efectivo no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también aumenta el bienestar y la motivación de los empleados” (Luthans, 2002, p. 45).

En este sentido, cabe mencionar diferentes estilos de liderazgo que puede ejercer el directivo y que van a ser propios de su accionar en el centro educativo, los cuales, a su vez, pueden favorecer o limitar el funcionamiento y desempeño de funciones por parte de sus colaboradores, algunos estilos de liderazgo que se proponen en el desarrollo de este apartado son: el liderazgo transformacional, transaccional, estratégico y democrático.

**Liderazgo transaccional.** Este estilo de liderazgo está relacionado a la forma tradicional de gestión educativa, hace referencia a que el directivo clarifica y define el trabajo que los demás deben hacer. Prevalcen las negociaciones y hay recompensa en función del cumplimiento de los objetivos por parte de los colaboradores, tal como menciona Arguedas et al., (2020) “si los mismos realizan su trabajo adecuadamente recibirán una recompensa por los esfuerzos brindados, para recibir este incentivo la labor que realizan debe generar los resultados esperados por el encargado” (p. 26).

**Liderazgo transformacional.** Desde el punto de vista transformacional se toma en cuenta el liderazgo y no la persona como líder. Este asume el liderazgo de grupos permitiendo que puedan existir varios líderes dentro de una misma institución. Este estilo permite que se puedan establecer nuevas formas de resolver, entusiasmo a los demás a innovar y trazar nuevas rutas. Se logra que emerjan otros líderes debido al apoyo y la confianza que el gestor educativo brinda.

De acuerdo con Navarro (2016), quién indica que el liderazgo transformacional “es el único con la posibilidad de obtener cambios en las organizaciones escolares y propiciar la mejora educativa mediante la motivación del profesorado y la obtención de su compromiso en el cumplimiento de las metas de la institución” (p. 60). El liderazgo transformacional contribuye a impulsar procesos de cambio, lo cual facilita la forma de enfrentar los desafíos a los que se enfrentan las instituciones educativas. Un líder transformacional busca inspirar a sus colaboradores y logra crear confianza y motivación, además, promueve el cumplimiento de metas colectivas.

Desde la gestión educativa el liderazgo transformacional busca que el seguidor llegue a convertirse en líder. Este consiste en un proceso en el cual se desarrollan las habilidades y permite que tenga actuación dentro de la gestión. Según Bass citado por Mejía se define el liderazgo transformacional como “el comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo” (2021, p. 81). El gestor educativo tiene una visión clara, motiva a sus colaboradores e introduce la innovación y esto lo logra por medio del diálogo con los docentes donde les hace ver los objetivos y les facilita los medios para lograr cumplirlos. Desde el liderazgo transformacional los objetivos de bien común de la escuela están sobre los intereses personales.

**Liderazgo estratégico.** “El liderazgo estratégico hace referencia a la capacidad del director para orientar y dar sentido a los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios que se desarrollan dentro de la institución.” (Braslavsky, Acosta, Jabif, 2004, p.19). Como punto de referencia este estilo de liderazgo toma la planificación estratégica, la cual consiste en que toda acción proviene de un diagnóstico de una situación problema, a la cual el líder impulsa al colectivo institucional para generar acciones de mejora y transformación. El liderazgo estratégico unifica los criterios, establece modalidades de trabajo colectivo, da prioridad a la información relevante, rechaza los esfuerzos aislados, planifica objetivos a corto y mediano plazo, así como desarrollar propuestas compartidas.

Desde este estilo el gestor educativo puede prevenir o anticipar problemas, generando rutas hacia dónde ir y cómo proceder. Una clave fundamental es la delegación de tareas y responsabilidades, permitiendo dar valor y credibilidad a la participación del equipo docente.

También permite establecer relaciones con las organizaciones del entorno creando espacios de discusión y aprendizaje que enriquecen a todos los involucrados en la comunidad.

**Liderazgo democrático.** El liderazgo democrático es un estilo de liderazgo que consiste en dar lugar a una participación activa y tener presente a los miembros de la institución en la toma de decisiones, buscando crear un ambiente colaborativo, de trabajo en equipo y respondiendo a las necesidades del personal que “toma fuerza al momento de negociar para la toma de decisiones, dando razones de peso, que persuadan, pero al mismo tiempo favorezcan al colectivo docente” (Ferreira, 2021, p. 12).

**El liderazgo y su influencia en el ambiente laboral de la institución.** El liderazgo de la persona directora va a influir y es clave en la construcción de un ambiente laboral positivo, en la percepción y sentir del personal que tiene a su cargo. Esta visión coincide con lo que plantean diferentes autores como Bolman y Deal (1992); Leithwood (1994); Ogawa y Bossert, (1995) citados por Cuevas et al. (2018) quienes “sostienen que la actuación de los líderes afecta al ambiente y la cultura de la organización escolar, y que ésta modela el sentido que los miembros del centro dan a su trabajo y su predisposición hacia el cambio y la mejora” (p. 02).

En el centro educativo, los líderes cumplen con la función de dirigir, motivar, guiar y orientar al personal que tienen a su cargo por lo que su actuar, comportamiento y decisiones tiene un impacto directo en el equipo de trabajo y el contexto educativo. Por tanto, se refleja que “el líder educativo desempeña un papel fundamental como agente de cambio, impulsando la innovación en respuesta a las cambiantes demandas del entorno educativo” (Pascual y Orrego, 2021, citado por Vega, Muñoz, Araúz, Mera, y Arias 2023, p.9800). De esta forma, el liderazgo tiene un impacto importante en el ambiente laboral al motivar, generar una cultura, compromiso y creación de un entorno que responda a las demandas actuales.

Al respecto cabe mencionar que, “los líderes educativos, y más concretamente los directivos, tienen la última responsabilidad a la hora de establecer una cultura escolar que rechace la segregación y el trato desigual entre las personas” (De-Matthews & Mawhinney, 2013, citado por Navarro, 2017, p. 163). Este liderazgo es capaz de atender las necesidades, fortalecer las habilidades y capacidades, así como aspiraciones del personal a cargo, además, desarrollar prácticas innovadoras y efectivas que favorezcan el ambiente laboral del equipo de trabajo de una forma equitativa.

**Desafíos dentro del liderazgo.** El liderazgo asume la necesidad de generar cambios que parten de identificar y plantear el problema que debe ser resuelto de manera colectiva, logrando resultados útiles para la sociedad. En este sentido el liderazgo es un medio para lograr una gestión educativa que se ajusta a las necesidades sociales y permite la atención de problemas nuevos y ampliar los procesos de mejora. Al respecto, desde el papel del líder se debe desempeñar un acompañamiento y apoyo para superar el gran desafío de la resistencia al cambio que se presenta en los centros educativos. En este sentido, Peter Senge (1990), citado por Cuevas et al. (2018) señala lo fundamental de que “las organizaciones se adapten al entorno cambiante que las rodea y esto exige líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios” (p. 02). A partir de esta perspectiva, resulta importante que desde el liderazgo se favorezca la motivación y el desarrollo continuo del personal para lograr promover la innovación y cambios necesarios para el crecimiento de la institución.

Una persona líder se enfrenta al desafío de lograr que el personal docente presente un sentido de pertenencia y arraigo por el centro educativo al que pertenecen, y para esto, es necesario que se encuentren motivados y se sientan miembros importantes que forman parte de la institución. Dicho esto, como expresan Medina y Balcázar (2021) “cuando las personas perciben un interés genuino de sus jefes por su bienestar, y reciben ayuda de su equipo, el sentido de pertenencia aumenta” (p. 95). En este sentido, un gestor educativo desde el liderazgo debe promover una participación activa, asegurar que los docentes se involucren, y sean tomados en cuenta en las decisiones del contexto institucional.

En línea con esta idea, Medina y Balcázar (2021) resaltan que uno de los principales desafíos del liderazgo actual es fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la organización. Para ello, es fundamental que el personal reciba reconocimiento por sus alcances, tengan libertad de expresarse, perciban que sus aportes son valorados, se sientan cómodos siendo ellos mismos, cuenten con una comunicación clara y transparente, y sean apreciados no solo por su trabajo, sino también como individuos.

Por otra parte, la comunicación efectiva resulta un reto relevante en el que se destaca que es clave para lograr transmitir y recibir información de los miembros de la organización, de esta forma, se espera que desde el líder se valore y reciba las opiniones e ideas del personal, siendo

libres de expresar sus preocupaciones y necesidades sin temor a tener una consecuencia. Al respecto, Hidalgo y Orbegoso (2019) indican que “un director posee un liderazgo que desarrolla una óptima comunicación interpersonal no sólo como un buen emisor, sino también como un buen receptor; de esta manera, tiene la capacidad de entenderse con la gente” (p. 366). Un líder que se comunica de forma adecuada logra mejorar las relaciones, la colaboración entre el personal a cargo y a su vez, al prestar atención a las necesidades de los demás favorece el sentido de pertenencia.

Asimismo, uno de los mayores desafíos en el centro educativo desde el liderazgo es la responsabilidad que presenta el directivo desde su papel en la toma de decisiones, en la cual logre responder y seleccionar la mejor alternativa, que favorezca en general al colectivo en el logro de los objetivos organizacionales. Al respecto, Acuña (2021) resalta que la toma de decisiones está vinculada a la disposición que posee la persona en asumir riesgos. Sin embargo, señala que no siempre implica enfrentarse a riesgos, sino a elegir entre diferentes alternativas. De esta forma, la toma de decisiones es fundamental ya que implica elegir la opción más adecuada que vaya en función de buscar soluciones.

## **Gestión educativa**

La gestión educativa está direccionada al establecimiento y cumplimiento de proyectos con el fin de responder a las necesidades educativas. De acuerdo con Vega (2019) “la gestión es entendida como el sistema de actividades estratégicas y planificadas guiadas para obtener el cumplimiento de una meta” (p. 19). A su vez, la gestión educativa se puede definir como la capacidad para tomar decisiones y dirigir procesos y recursos con el fin de mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**Funciones de la persona gestora educativa.** La gestión educativa es el proceso por el cual se orienta y conduce la labor docente y administrativa de un centro educativo y sus relaciones con el entorno. En este sentido, Graffe (2002) indica que se ejerce la dirección y orientación de todos los actores de la comunidad educativa, mediante las siguientes funciones:

Manejo de las relaciones interpersonales, dirigir y coordinar las actividades del centro educativo, dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa, además, asesorar a los docentes en los procesos de adaptación del currículum y las

prácticas pedagógicas, finalmente, impulsar proyectos y programas de innovación y formación docente, y atender y orientar a los y las estudiantes.

**Características de una persona gestor educativo.** Para que un centro educativo funcione de una mejor manera, es necesario que toda la comunidad educativa cumpla un papel específico dentro de la gestión, no obstante, el gestor educativo es determinante dentro de la misma, ya que es la persona encargada de hacer que todos los engranajes coincidan para su función. Su papel debe ser de motivador de su equipo de trabajo, así como el llamado a ser el líder pedagógico. Al respecto Cerdas et al., (2018) nos indican que:

“El papel del gestor educativo es de motivador de su equipo, con el fin de que sus integrantes expongan sus ideas y se tengan los canales establecidos para generar propuestas de mejoras contextualizadas y funcionales a los problemas y necesidades que los aquejan” (p. 58).

Es por esto por lo que el gestor educativo debe cumplir con algunas características fundamentales. Una de ellas es la capacidad de interpretar el contexto en el que se encuentra el centro educativo, especialmente en el ámbito social, ya que esto puede determinar la habilidad que posee la persona gestora para enfrentar los desafíos que puedan surgir.

Asimismo, debe tener la habilidad de identificar tanto las fortalezas como las debilidades institucionales, evaluando la situación del centro para seleccionar adecuadamente las herramientas necesarias para buscar la mejora del centro educativo.

Finalmente debe ser apoyo para toda la comunidad educativa que gestiona y brindar ejemplo de superación, y también, debe buscar alianzas estratégicas que le permitan en busca de un mismo objetivo, el bienestar del alumno.

### **Pertenencia institucional**

Con base a la pertenencia institucional, el desempeño de toda persona va a depender en cierta parte del sentido de arraigo que haya desarrollado y fortalecido dentro de la institución a la que pertenece. Este está correlacionado al buen desempeño y al cumplimiento de las metas y

objetivos propuestos por la organización. Para las personas, es indispensable la relación que puedan crear con otros, ya que a través de éstas se pueden crear inclusive conceptos y hasta las propias personalidades. De ahí que sea tan valioso estrechar y establecer vínculos sanos que nos permitan crear la pertenencia institucional.

Esto a su vez, crea un sentimiento de valor, que llegará a aportar transformación a la institución. En este sentido, como mencionan Cerdas et al., (2018) “Cuando los miembros del centro educativo se sienten aceptados, útiles y valorados, su disposición hacia los procesos que se generan en la organización es favorable” (p. 62). De esta forma, es importante crear espacios laborales con ambientes armoniosos que generen para el personal docente un desarrollo en la pertenencia institucional.

**Sentido de pertenencia.** El sentido de pertenencia o de identidad está asociado a un sentimiento que se genera en las personas cuando se sienten parte de algo. Para Maslow (1954) el sentido de pertenencia se considera una necesidad básica humana. Esto puede ser entendido también como un estilo de vida que puede traer bienestar psicológico a las personas y hace que se desenvuelven y desarrollan de una manera integral, logrando cumplir con el objetivo o los planteamientos de la organización, o mejor descrito con los objetivos y proyectos planteados en el centro educativo.

**Factores administrativos y personales que inciden en el sentido de pertenencia.** A continuación, se presentan algunos factores que inciden en el sentido de pertenencia del personal docente.

***Clima institucional.*** Es un elemento fundamental para el desarrollo de las instituciones, ya que un buen ambiente generado, va a influenciar directamente el comportamiento de todos los miembros de la comunidad educativa. (Blanco et al, 2021)

***Identidad institucional.*** Chuchón (2018) menciona que la base para que tanto las docentes como los estudiantes tomen como suyos los valores institucionales, la misión y visión es mediante los lazos emocionales entre la comunidad educativa y como los mismos se sientan parte importante de la institución.

***Comunicación.*** La comunicación es un pilar fundamental y base de cualquier centro educativo. Su fin es el intercambio de comunicación, procedimientos, objetivos y actitudes. Contribuye a un mejor funcionamiento del centro educativo y a mejorar las relaciones dentro del

mismo. La persona gestora debe promover la comunicación y los canales por los cuales hacerla posible. Respecto a la comunicación (Cerdas et al., 2018) nos indica “La comunicación es la plataforma donde se cimientan los procesos de cambio del centro educativo” (p. 115). De esta manera podemos evidenciar la comunicación como parte fundamental que debe ser promovida por el gestor educativo.

**Relaciones interpersonales.** Las relaciones entre personal docente y administrativos son fundamentales ya que facilitan un sentido de pertenencia y motivación en el desarrollo y cumplimiento de labores, es por esto, que desde el rol de liderazgo es importante proporcionar un ambiente laboral estable y armonioso entre el personal que tiene a cargo. En este sentido, como menciona Arce (2015) de esta forma, se evidencia una mejora en las relaciones entre el grupo de trabajo en el que logran percibir una mejor satisfacción, confianza, compromiso, identidad del personal docente con el centro educativo.

**Trabajo colaborativo.** Como parte del liderazgo que tiene la persona directora de una institución y que resulta fundamental para desarrollar el sentido de pertenencia con el centro educativo es tomar en cuenta al personal docente y comunidad educativa por medio de un trabajo en colaboración, tal como mencionan Montano, Martínez, Vitoria, Vargas. (2017), “se requiere de un trabajo colaborativo, que permita alcanzar metas y objetivos comunes. La participación de sus miembros es sustantiva en estos procesos, ya que de ellos depende la concreción de una acción efectiva” (p. 113). En este sentido, los actores de la comunidad educativa deben estar vinculados con la toma de decisiones de la institución mediante una participación activa en la que se pueda generar espacios que favorezcan el trabajo colaborativo para el cumplimiento de un fin en común.

**Motivación.** La motivación va a depender de ciertos factores tanto personales como provenientes del entorno y personas externas, que van a incidir en la conducta o accionar de las personas, de esta forma, la motivación del personal de un centro educativo está vinculado con el sentir de las personas, por ende, la persona directiva desde su estilo de liderazgo tiene gran influencia en generar ambientes y espacios que beneficien en el accionar y actitud del personal a cargo. En este sentido, tal como menciona Salazar (2017) la persona directora como parte de su liderazgo tiene gran influencia “positiva o negativamente en el grado de motivación del cuerpo

docente a la hora de realizar sus labores cotidianas en la institución, y hasta en la hora de formar equipos de trabajo o tomar sentido de pertenencia a la institución” (p. 29).

**Misión institucional.** La creación de la misión de un centro educativo “se constituye en un patrimonio común de todos los implicados, para que las tareas y funciones que cada uno desempeñe, justifiquen lo valioso de sus propias acciones y del resultado global que la institución consiga con el esfuerzo de todos” (Gento Palacios, 2001, citado por Mendioroz, 2020, p. 22). Desde esta perspectiva cabe recalcar la importancia de que el personal de la institución se sienta identificado con la misión y presente un sentido de pertenencia con el ideal, propuestas y objetivos para lograr contribuir con el cumplimiento de las labores en el centro educativo.

**Valores.** Elemento motivador de las acciones de la conducta humana. Definen el carácter funcional y decisivo en una institución. Los valores son las cualidades y virtudes que permiten orientar el comportamiento que tienen las personas, por medio del cual le impulsan a actuar de una forma justa y positiva. Por lo tanto, desde el ámbito educativo es un “conjunto de valores que de forma expresa o tácitamente orientan las prácticas y que condicionan las expectativas que se tienen sobre los alumnos, los profesores y la función de las escuelas” (Pozner, 2000, p. 14).

**Principios.** Los principios representan un conjunto de valores, creencias, leyes, normas, que orientan a las personas y se manifiestan por medio de la cultura, la manera de pensar y actuar. En este sentido, “la ética del carácter se basa en la idea fundamental de que hay principios que gobiernan la efectividad humana, leyes naturales de la dimensión humana que son tan reales, tan constantes” (Covey, 2003, p. 20).

### **Prácticas de Liderazgo**

Las prácticas de liderazgo se pueden entender como aquellas que son “eficaces para convocar y motivar a la gente a emprender cambios y transformaciones, a orientar el sentido colectivo del hacia dónde vamos y cómo queremos que sea esa realidad para la que se trabaja” (Pozner, 2000, p. 18). De esta forma, la persona gestora presenta un papel fundamental al implementar prácticas de liderazgo que conlleva a transformaciones reales en el centro educativo, que vayan orientadas hacia cambios y situaciones de mejora que involucren y sean beneficiosas para todo el equipo de trabajo.

En este sentido, cabe recalcar que según Kouzes y Posner (2018), existen cinco prácticas que son fundamentales para el liderazgo de una persona gestora y su aplicación en un centro educativo, a continuación, se menciona cada una de ellas:

Demuestra cómo hacerlo: “Para demostrar cómo hacer las cosas de forma eficaz, primero debes tener claros tus principios rectores. Debes dejar claros tus valores encontrando tu propia voz. Si entiendes quién eres y cuáles son tus valores, entonces podrás dar voz a esos valores” (Kouzes y Posner, 2018, p. 14).

Inspira una visión compartida: “El compromiso no se puede forzar: hay que inspirarlo. Hay que atraer a los otros hacia una visión común apelando a aspiraciones compartidas” (Kouzes y Posner, 2018, p. 15).

Cuestiona el proceso: “Cuestionar el orden establecido es la fuente de la excelencia. Todas las mejores experiencias personales de liderazgo implican un cambio de status quo. Nadie ha conseguido nada dejando las cosas tal como están” (Kouzes y Posner, 2018, p.16).

Permite que otros actúen: “Los líderes fomentan la colaboración generando confianza y facilitando relaciones. Hay que implicar a todas las partes de las que dependan el funcionamiento del proyecto... y, en cierto modo, a todas aquellas afectadas por sus resultados” (Kouzes y Posner, 2018, p. 18).

Alienta el corazón: “Los líderes reconocen las contribuciones ajenas demostrando que aprecian la excelencia individual. Pueden hacerlo de tú a tú o en grupo. con gestos espectaculares o con acciones sencillas. Mediante canales informales o a través de una jerarquía más formal” (Kouzes y Posner, 2018, p. 19).

Desde lo mencionado, es importante hacer énfasis en cómo desde esas cinco prácticas se puede lograr transformaciones en el liderazgo de una persona gestora y su importancia al ser implementadas a lo largo de su liderazgo, como algo continuo ya que si bien es cierto, estos tipos de prácticas no se pueden adoptar de una forma momentánea, esperando cambios radicales, sino que, implica un proceso continuo en el que la persona gestora parte desde tomar en cuenta al personal y su participación, hacerle sentir cómodos y valorados, reconocer sus ideas, aportes e inspirar hacia una visión en conjunto del centro educativo.

Por su parte, Pozner (2000) menciona algunas prácticas que favorecen la construcción del liderazgo desde una transformación en la educación, entre las cuales resalta:

Inspirar la necesidad de generar transformaciones.

Generar una visión de futuro.

Comunicar esa visión de futuro.

Promover el trabajo en equipos.

Brindar orientación que desarrolle el espíritu de logro.

Consolidar los avances en las transformaciones.

Actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento. (p.19).

**Estrategias que favorecen el sentido de pertenencia.** López (2017) menciona que el sentido de pertenencia viene del individuo y lo que lo haga sentir bien en su entorno de trabajo, estas estrategias deben centrarse en el trabajo colaborativo, remuneración justo, la dignidad del personal, y oportunidad de crecimiento. Cuando se habla de sentido de pertenencia también se hablan de estos factores como métodos para motivar a las personas a realizar su labor y cumplir las metas de forma exitosa. Algunas de las estrategias que menciona López (2017) para fortalecer el sentido de pertenencia son:

**Comunicación.** Cuando López (2017) menciona la comunicación, habla acerca de fomentar diferentes estrategias que promuevan canales de comunicación asertiva y su vez hagan sentir al personal parte fundamental en la toma de decisiones. Con lo anterior se promueven espacios seguros donde el personal docente participe y promueva mejoras para la institución.

**Participación.** La comunicación y participación van de la mano ya que sin comunicación no hay participación de los y las docentes. En base a lo anterior, López (2017) menciona que la participación del personal en la planificación, evaluación y retroalimentación ayuda a promover la pertenencia institucional y los vínculos.

**Personalización.** López (2017) plantea la importancia de promover espacios de socialización donde los docentes pueden profundizar los valores, misión y visión de la institución, esto le permite al personal identificarse con el mismo y promoverlos. La personalización refuerza la identidad institucional y le permite al trabajador conocer a la institución a nivel personal e identificarse con los valores.

## **Capítulo III**

### **Marco metodológico**

En este capítulo se encuentra el paradigma de investigación, se señala el enfoque seleccionado, el método y el diseño metodológico que responde a los propósitos propuestos del estudio. Además, este apartado detalla la población participante y los criterios de selección.

Asimismo, se detallan las categorías y subcategorías. Se definen las técnicas e instrumentos de investigación. Por último, se presentan las consideraciones éticas que dan la fiabilidad a la investigación que se está realizando.

#### **Paradigma de investigación**

El presente seminario se enmarca bajo el paradigma naturalista, considerando que este se centra en el estudio de las acciones humanas. Según lo menciona Ruíz (2011) “en el paradigma naturalista-interpretativo el investigador tiene la oportunidad de lograr información más auténtica acerca de la gente y sus problemas, obtenida directamente en el contexto socio-cultural que sirve de marco a las situaciones estudiadas” (p. 39) por ello esta investigación se centra en este paradigma ya que va enfocada a conocer la promoción del sentido de pertenencia de los docentes en un centro educativo específico. Además, el interés de la investigación es comprender cómo desde la gestión educativa se puede generar sentido de pertenencia. A su vez el paradigma naturalista permite reconocer el ámbito en el cual se desarrolla la investigación como dinámico y complejo por lo cual nos facilita reconocer posibles factores emergentes.

Barrantes (2016) menciona que este paradigma “pretende sustituir las nociones científicas de explicación, predicción y control por comprensión, significado y acción” (p. 83). De acá partimos para enmarcar esta investigación en el paradigma naturalista considerando que nos va a permitir comprender las prácticas de liderazgo del directivo, encontrarle significado en el desarrollo del sentido de pertenencia y a partir de la experiencia promover acciones que contribuyan al desarrollo de este sentido.

## **Enfoque de investigación**

Esta investigación se llevará a cabo bajo el enfoque cualitativo. “El enfoque cualitativo es holístico, integral, trata de comprender los motivos que generan las reacciones humanas, en su propio contexto” (Mora, 2005 p. 90). Se investigará la realidad del centro educativo seleccionado y como desde el liderazgo se puede influir en el desarrollo del sentido de pertenencia. El enfoque cualitativo se apega más a esta investigación ya que no se pretende realizar un manual con los pasos a seguir, sino que se busca construir una retroalimentación a partir de la realidad estudiada.

Por otra parte, Mora (2005) menciona que “la investigación cualitativa no busca la generalización, sino que es ideográfica y se caracteriza por estudiar una situación concreta” (p. 91) Dándole validez a la necesidad de enmarcar esta investigación a un centro educativo específico con el fin de analizar y comprender el objeto de estudio.

Desde el enfoque cualitativo se va a interactuar con los actores de la investigación como lo son el directivo y los docentes del centro educativo de Santo Tomás de Santo Domingo de Heredia. Este enfoque va a permitir que se estudie con profundidad el problema en investigación. Además, permitirá un acercamiento con la realidad que se busca investigar y posibilita el reconocimiento y la descripción que tienen los sujetos en investigación. Este enfoque de investigación va a permitir que se pueda conocer el significado y las prácticas desde la perspectiva de los sujetos participantes de la investigación.

## **Método y diseño de investigación**

El presente trabajo acoge un estudio fenomenológico ya que permite adentrarse y conocer las experiencias y realidad de las personas participantes, tal como menciona Artavia (2023) este método radica en “comprender las experiencias de vida comunes o compartidas por varias personas con respecto a un fenómeno en particular, respetando las vivencias tal y como son percibidas y expresadas por esas personas” (p. 146). Dicho esto, este método tiene incidencia y las acciones desde la práctica del liderazgo que pueden resultar apropiadas ya que permite tener un acercamiento con las personas docentes para analizar y comprender los factores y la intervención de las prácticas del liderazgo en el sentido de pertenencia con el centro educativo.

Gurdián (2010) explica el método fenomenológico como, “un método filosófico que parte del análisis intuitivo de los objetos tal como son dados a la conciencia cognoscente, a partir de lo

cual busca inferir los rasgos esenciales de la experiencia y lo experimentado” (p.150). Con base a lo anterior se puede establecer este método como un pilar en el proyecto ya que busca la perspectiva del personal docente y la persona gestora y cuál es su percepción de la pertenencia institucional.

Los pasos por seguir para el desarrollo de la investigación son los siguientes:

1. Abordaje teórico desarrollado dentro del curso de investigación.
2. Selección de los participantes
3. Técnicas de recolección de información (entrevista y grupos focales).
4. Análisis e interpretación de la información.
5. Presentación de los resultados y aportes al conocimiento
6. Propuesta del módulo con estrategias

### **Población participante**

La presente investigación se desarrollará en una institución del Ministerio de Educación Pública de la dirección regional de Heredia, la cual se encuentra ubicada en la provincia de Heredia, en el cantón de Santo Domingo (Apéndice A). Se cuenta con el consentimiento informado de la autoridad de la institución (Apéndice B).

Esta institución cuenta con dos docentes de preescolar, cinco docentes de primer ciclo, seis docentes de segundo ciclo, dos docentes de inglés, uno de artes plásticas, música y educación para el hogar, cuatro de educación especial, además, de un departamento de orientación, la secretaría y la persona directora del centro educativo.

Tabla 1

*Personal docente y administrativo del centro educativo.*

Personal docente y administrativo	Cantidad
Docentes de Preescolar	2
Docentes de I ciclo	5
Docentes de II ciclo	6
Docentes de Inglés	2
Docentes de Educación Especial	4
Docente de Educación Música	1
Docente de Educación para el Hogar	1
Docente de Educación Física	1
Docente de Artes Plásticas	1

Orientación	1
Dirección	1
Secretaría	1

*Nota:* Elaboración propia a partir de información obtenida del centro educativo.

De esta población se seleccionarán dos grupos conformados por nueve docentes cada uno, entre ellos se distribuye de uno a dos docentes de cada área por grupo para la aplicación de un total de dos grupos focales, así como la participación de la persona directora para la aplicación de una entrevista. Dicho esto, para la presente investigación se seleccionaron los participantes a partir de un criterio de intencionalidad ya que se desea considerar a aquellas personas que permitan una comprensión más profunda y enriquecedora del objeto en estudio (Artavia, 2023, p. 339).

De esta forma, se identifican las personas docentes y la persona directora como participantes claves para la recolección de información a partir de este estudio, desde un criterio de inclusión ya que se requiere de la perspectiva, experiencia y participación de las personas docentes con el propósito de identificar la percepción del sentido de pertenencia, así como el directivo que a partir de su papel se desea comprender las prácticas de liderazgo que implementa y su vinculación con el sentido de pertenecía en sus colaboradores. Como parte del criterio de exclusión se limitó la participación del personal administrativo de la institución y la población estudiantil ya que nos centramos en analizar la perspectiva del personal docente para asegurar la relación con los propósitos planteados.

### **Categorías y subcategorías de análisis**

Las siguientes categorías y subcategorías de investigación surgen a partir de los propósitos específicos, las cuales permiten definir los conceptos requeridos para el tema en investigación. A su vez, delimitan los alcances de la investigación y se relacionan con los instrumentos de aplicación con la población seleccionada.

**Liderazgo.** En una primera categoría Pozner (2000) hace referencia que liderazgo es “el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (p. 9). Además, resalta que implica “una búsqueda conjunta de los integrantes de la

organización que no necesariamente comparten el mismo espacio y tiempo institucional, aunque sí los mismos desafíos” (Pozner, 2000, p. 9)

*Estilos de liderazgo.* Como subcategoría los estilos de liderazgo “requieren ejercer diferentes funciones con base en la visión, misión, objetivos, metas que la organización posea; sin embargo, cada uno ejerce un liderazgo distinto donde se obtendrán resultados diferentes” (Arguedas, Calderón, Carvajal, Vindas., 2020, p. 22).

*Liderazgo transaccional.* Arguedas et al., (2020) “si los mismos realizan su trabajo adecuadamente recibirán una recompensa por los esfuerzos brindados, para recibir este incentivo la labor que realizan debe generar los resultados esperados por el encargado” (p. 26).

*Liderazgo transformacional.* Según Bass citado por Mejía (2021) se define el liderazgo transformacional como “el comportamiento de ciertos directivos que tienden a convertir a sus profesores en líderes de la actividad educativa que llevan a cabo” (p. 81). De acuerdo con Carranza (2020) se concibe al “liderazgo transformacional como una herramienta para la transformación de una institución educativa” (p. 116).

*Liderazgo estratégico.* Según Braslavsky et al., (2004) “El liderazgo estratégico hace referencia a la capacidad del director para orientar y dar sentido a los procesos pedagógicos, organizacionales y comunitarios que se desarrollan dentro de la institución” (p. 19)

*Liderazgo pedagógico.* Hidalgo y Orbegoso (2019) mencionan que “el directivo debe pasar de una responsabilidad administrativa a una responsabilidad pedagógica centrada en los aprendizajes, es decir, un liderazgo pedagógico.” (p. 366). De acuerdo con Braslavsky et al (2004) “la función fundamental de la escuela es lograr aprendizajes potentes y significativos para toda la población estudiantil.” (p. 10).

*El liderazgo y su influencia en el ambiente laboral de la institución.* En otra de las subcategorías el liderazgo de la persona directora va a influir y es clave en la construcción de un ambiente laboral tal como plantean Bolman y Deal (1992); Leithwood (1994); Ogawa y Bossert, (1995) citados por Cuevas et al. (2018) quienes “sostienen que la actuación de los líderes afecta al ambiente y la cultura de la organización escolar, y que ésta modela el sentido que los miembros del centro dan a su trabajo y su predisposición hacia el cambio y la mejora” (p. 02).

Por su parte, “el líder educativo desempeña un papel fundamental como agente de cambio, impulsando la innovación en respuesta a las cambiantes demandas del entorno educativo” (Pascual y Orrego, 2021, citado por Vega, Muñoz, Araúz, Mera, y Arias 2023, p.9800). De esta forma, el liderazgo tiene un impacto importante en el ambiente laboral al motivar, generar una cultura, compromiso y creación de un entorno que responda a las demandas actuales.

*Desafíos dentro del liderazgo:* En este sentido, en otra subcategoría Peter Senge (1990), citado por Cuevas et al. (2018) señala lo fundamental de que “las organizaciones se adapten al entorno cambiante que las rodea y esto exige líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios” (p. 02). Al respecto, Acuña (2021) resalta que la toma de decisiones está vinculada a la disposición que posee la persona en asumir riesgos. Sin embargo, señala que no siempre implica enfrentarse a riesgos, sino a elegir entre diferentes alternativas. Por su parte, Medina y Balcázar (2021) resaltan que uno de los principales desafíos del liderazgo actual es fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la organización. Al respecto, Hidalgo y Orbegoso (2019) indican que “un director posee un liderazgo que desarrolla una óptima comunicación interpersonal no sólo como un buen emisor, sino también como un buen receptor; de esta manera, tiene la capacidad de entenderse con la gente” (p. 366).

**Gestión educativa.** Otra categoría que interesa estudiar es de acuerdo con Vega (2019) “la gestión es entendida como el sistema de actividades estratégicas y planificadas guiadas para obtener el cumplimiento de una meta” (p.19) y para ello es necesario señalar las siguientes subcategorías del estudio.

*Funciones de la persona gestora educativa.* Como subcategoría Graffe (2002) indica que se ejerce la dirección y orientación de todos los actores de la comunidad educativa, mediante las siguientes funciones: Manejo de las relaciones interpersonales, dinamizar sus órganos de dirección y consulta, así como la participación de la comunidad educativa, asesorar a las y los docentes en

los procesos de adaptación del currículum y las prácticas pedagógicas, así como impulsar proyectos y programas de innovación y formación docente.

***Características profesionales de una persona gestora educativa.*** En otra subcategoría cabe mencionar que al respecto Cerdas et al., (2018) nos indican que:

El papel del gestor educativo es de motivador de su equipo, con el fin de que sus integrantes expongan sus ideas y se tengan los canales establecidos para generar propuestas de mejoras contextualizadas y funcionales a los problemas y necesidades que los aquejan. (p. 58).

Es por esto por lo que la persona gestora educativa debe cumplir con algunas características profesionales necesarias tales como:

Lectura de la realidad y perspectiva de futuro, capacidad para analizar puntos débiles y fuertes, importancia de la autoestima y fuerza emocional y ser un puente entre el centro y la comunidad.

***Pertenencia institucional.*** En otra categoría Cerdas et al., (2018) “Cuando los miembros del centro educativo se sienten aceptados, útiles y valorados, su disposición hacia los procesos que se generan en la organización es favorable” (p. 62). De esta forma, es importante crear espacios laborales con ambientes armoniosos que generen para el personal docente un desarrollo en la pertenencia institucional.

***Sentido de pertenencia.*** Esta subcategoría resalta que para Maslow (1954) el sentido de pertenencia se describe como una necesidad básica humana. El sentido de pertenencia o de identidad está asociado a un sentimiento que se genera en las personas cuando se sienten parte de algo.

***Factores administrativos y personales que inciden en el sentido de pertenencia.*** Se determina como subcategoría los siguientes factores:

***Clima institucional.*** Es un elemento fundamental para el desarrollo de las instituciones, ya que un buen ambiente generado, va a influenciar directamente el comportamiento de todos los miembros de la comunidad educativa. (Blanco et al, 2021)

*Identidad institucional.* Chuchón (2018) menciona que la base para que tanto las docentes como los estudiantes tomen como suyos los valores institucionales, la misión y visión es mediante los lazos emocionales entre la comunidad educativa y como los mismos se sientan parte importante de la institución.

*Comunicación.* Cerdas et al (2018) nos indica “La comunicación es la plataforma donde se cimientan los procesos de cambio del centro educativo” (p. 115).

*Relaciones interpersonales.* Menciona Arce (2015) de esta forma, se evidencia una mejora en las relaciones entre el grupo de trabajo en el que logran percibir una mejor satisfacción, confianza, compromiso, identidad del personal docente con el centro educativo.

*Trabajo colaborativo.* Tal como mencionan Montano et al. (2017), “se requiere de un trabajo colaborativo, que permita alcanzar metas y objetivos comunes. La participación de sus miembros es sustantiva en estos procesos, ya que de ellos depende la concreción de una acción efectiva” (p. 113).

*Motivación.* Tal como menciona Salazar (2017) la persona directora como parte de su liderazgo tiene gran influencia “positiva o negativamente en el grado de motivación del cuerpo docente a la hora de realizar sus labores cotidianas en la institución, y hasta en la hora de formar equipos de trabajo o tomar sentido de pertenencia a la institución” (p. 29).

*Prácticas de Liderazgo.* En otra categoría según Pozner (2000) las prácticas de liderazgo se pueden entender como aquellas que son “eficaces para convocar y motivar a la gente a emprender cambios y transformaciones, a orientar el sentido colectivo del hacia dónde vamos y cómo queremos que sea esa realidad para la que se trabaja” (p. 18).

Según Kouzes y Posner (2018), existen cinco prácticas que son fundamentales:

*Demuestra cómo hacerlo:* “Para demostrar cómo hacer las cosas de forma eficaz, primero debes tener claros tus principios rectores. Debes dejar claros tus valores encontrando tu propia voz. Si entiendes quién eres y cuáles son tus valores, entonces podrás dar voz a esos valores” (Kouzes y Posner, 2018, p. 14).

*Inspira una visión compartida:* “El compromiso no se puede forzar: hay que inspirarlo. Hay que atraer a los otros hacia una visión común apelando a aspiraciones compartidas” (Kouzes y Posner, 2018, p. 15).

Cuestiona el proceso: “Cuestionar el orden establecido es la fuente de la excelencia. Todas las mejores experiencias personales de liderazgo implican un cambio de status quo. Nadie ha conseguido nada dejando las cosas tal como están” (Kouzes y Posner, 2018, p. 16).

Permite que otros actúen: “Los líderes fomentan la colaboración generando confianza y facilitando relaciones. Hay que implicar a todas las partes de las que dependan el funcionamiento del proyecto... y, en cierto modo, a todas aquellas afectadas por sus resultados” (Kouzes y Posner, 2018, p. 18).

Alienta el corazón: “Los líderes reconocen las contribuciones ajenas demostrando que aprecian la excelencia individual. Pueden hacerlo de tú a tú o en grupo. con gestos espectaculares o con acciones sencillas. Mediante canales informales o a través de una jerarquía más formal” (Kouzes y Posner, 2018, p. 19).

*Estrategias que favorecen el sentido de pertenencia.* Dentro de esta subcategoría López (2017) menciona que el sentido de pertenencia viene del individuo y lo que lo haga sentir bien en su entorno de trabajo, estas estrategias deben centrarse en el trabajo colaborativo, remuneración justo, la dignidad del personal, y oportunidad de crecimiento.

Algunas de las estrategias que menciona López (2017) para fortalecer el sentido de pertenencia son:

**Comunicación.** Cuando López (2017) menciona la comunicación, habla acerca de fomentar diferentes estrategias que promuevan canales de comunicación asertiva y su vez hagan sentir al personal parte fundamental en la toma de decisiones. Con lo anterior se promueven espacios seguros donde el personal docente participe y promueva mejoras para la institución.

**Participación.** La comunicación y participación van de la mano ya que sin comunicación no hay participación de los y las docentes. En base a lo anterior, López (2017) menciona que la participación del personal en la planificación, evaluación y retroalimentación ayuda a promover la pertenencia institucional y los vínculos.

**Personalización.** López (2017) plantea la importancia de promover espacios de socialización donde los docentes pueden profundizar los valores, misión y visión de la institución, esto le permite al personal identificarse con el mismo y promoverlos. La personalización refuerza la identidad

institucional y le permite al trabajador conocer a la institución a nivel personal e identificarse con los valores.

### **Técnicas e instrumentos de recolección de información**

En la presente investigación se utiliza la técnica de grupo focal (Apéndice C) la cual está “basada en la intersubjetividad y el discurso social que se produce en una dinámica grupal donde se reconstruyen situaciones, a la vez que se expresan percepciones, actitudes, sentimientos y opiniones” (Artavia, 2023, p. 233). Dicho esto, a través de esta técnica se da una participación e interacción con los diversos participantes que conforman un grupo del personal docente, en el que todas las personas aportan ideas e información mediante una guía de preguntas generadas, con el propósito de determinar la percepción del sentido de pertenencia del equipo docente del centro educativo.

Asimismo, se pretende utilizar la técnica de entrevista (Apéndice D) la cual permite “comprender el mundo desde el propio punto de vista de las personas, quienes revelan el significado de sus experiencias y vivencias mediante la interacción entre la persona que entrevista y la entrevistada” (Kvale, 2011, citado por Artavia, 2023, p. 223). De esta forma, se desea realizar una entrevista semiestructurada basada en una serie de preguntas que orienten la participación y la información que se desea obtener, con el propósito de identificar las prácticas de liderazgo en la función directiva del centro educativo.

**Grupo focal.** El grupo focal es una de las técnicas más utilizadas, según Bonilla y Escobar (2017) los grupos focales presentan las siguientes ventajas:

“Esta técnica es más fácil de administrar y maneja una forma más natural de comunicación e interacción de grupo” (p. 62) lo cual permite que los datos que se obtengan sean acordes a la realidad y que los participantes del grupo sientan naturalidad a la hora de expresarse. Además, no se limita a la respuesta escrita de las interrogantes, sino que motiva a la participación de los que no les gusta responder entrevistas. Los grupos focales permiten la libertad de expresión.

Es una técnica que permite “al moderador la flexibilidad necesaria para explorar asuntos que no hayan sido anticipados” (p. 62). Lo que facilita que se obtengan la mayor cantidad de datos y surjan nuevas interrogantes e información importante para la investigación. Los datos se obtienen

con mayor rapidez. Esto permite que se incrementen los resultados obtenidos sin la necesidad de aumentar los tiempos de investigación.

El grupo focal permite “sistematizar la información acerca de conocimientos, actitudes y prácticas sociales” (p. 62) que no se pueden evidenciar en otras técnicas de recolección de datos. La información obtenida ayuda a construir ideas más enriquecedoras por parte de un grupo amplio de personas.

De acuerdo con Bonilla y Escobar (2017) los grupos focales presentan las siguientes desventajas:

Una desventaja importante de los grupos focales es “la falta de independencia en las respuestas de los miembros del grupo” (p. 63). Se puede producir un miembro dominante, inclusive el moderador puede influir en las respuestas. Es por ello, que se debe impedir que los integrantes del grupo focal sean presionados por los demás y que se vea limitada la expresión de opiniones.

Debido a que los grupos focales tienen naturaleza impredecible “los investigadores tienen menos control sobre la dirección de los grupos focales” (p. 63) por lo cual se deben mantener claros los objetivos y la intención del grupo focal para que se puedan obtener los resultados esperados.

La elección de la población o grupo requerido para el grupo focal puede ser una limitante ya que no todos pueden estar dispuestos, además se pueden identificar personas que tengan la intención de colaborar, pero no tengan mucho conocimiento de lo que se está investigando.

**Entrevista semiestructurada.** Según Tonon (2010) se destacan las siguientes ventajas para la entrevista semiestructurada:

La entrevista semi - estructurada de investigación es un instrumento capaz de adaptarse a las diversas personalidades de cada sujeto (p. 50)

Lo anterior permite que las personas participantes se sientan identificadas y con posibilidades de expresarse.

Además, Tonon menciona que esta “facilita la libre manifestación de los sujetos de sus intereses, creencias y sus deseos” (p. 53). Los participantes no se sienten obligados a dar una respuesta influenciada por otros, sino que favorece al diálogo y al enriquecimiento de las respuestas obtenidas.

Según Tonon (2010) “El investigador ofrece al entrevistado plena libertad de expresión, posibilitando que se resalte su punto de vista” (p. 54) esto conlleva que el entrevistador logre generar ese espacio de comunicación donde se juegue un rol activo, además se busca estimular para que el entrevistado converse y aporte a la investigación.

Según Díaz-Bravo et al. (2016) “se maneja un tiempo limitado” (p.164). Por lo cual se debe manejar de manera adecuada para procurar completar la guía de preguntas que se ha preparado y así obtener la información necesaria para la investigación.

A su vez, el entrevistador “debe estar alerta de su comportamiento no verbal y sus reacciones ante las respuestas” (Díaz-Bravo et al, 2016, p.164) esto es de suma importancia ya que puede influir en las respuestas que brinde el entrevistado, se debe mantener la ética y el respeto a lo largo del desarrollo de la entrevista.

### **Estrategias de análisis**

Para el desarrollo de este seminario en su proceso de investigación, se utilizan dos técnicas de recolección de información, las cuales son diseñadas de manera tal que permitan obtener información relevante relacionada con las prácticas de liderazgo de la persona directora y su vinculación con el sentido de pertenencia con el personal docente. Se trabaja una entrevista semiestructurada virtual con la persona directora, así como dos grupos focales presenciales, conformados por nueve docentes cada uno.

Dicho esto, durante el proceso de recolección de la información, se realizan grabaciones de cada uno de los grupos focales y de la entrevista con la persona directora, para un mayor manejo de la información, a partir de las grabaciones de la entrevista y de los grupos focales se transcriben los datos recolectados. Se procede a realizar una lectura detallada de la información obtenida para agrupar criterios en común, de esta forma se divide la información identificando testimonios que tuvieran relación y organizando por medio de una codificación por color las categorías y las subcategorías de análisis. Posteriormente, se parte de los testimonios y datos de las personas participantes, se interpreta la información contrastando con la fundamentación teórica para realizar comparaciones constantemente con los datos obtenidos logrando consolidar la triangulación del análisis de resultados.

**Consideraciones éticas:**

Para la presente investigación se considera importante resaltar que en todo momento se toma en cuenta los derechos y el respeto hacia las personas participantes, por lo que se explica de manera clara y concisa que toda la información aportada se maneja de manera confidencial y sin juicios de valor, abriendo un espacio de diálogo y realimentación. De igual manera, la participación se hace de manera voluntaria sin ningún tipo de coacción, y que pueden retirarse en el momento que lo deseen sin dar mayores razones para su retiro.

Por otra parte, se informa a las personas participantes, en este caso a ambos grupos focales de docentes y persona directora acerca de qué trata la investigación que se está realizando, si desean participar, el tiempo aproximado de duración que serán grabados con fines académicos, además, todo lo que se exprese en todo momento se hará de manera confidencial. Asimismo, se considera importante hacer una conexión real con las personas participantes, que les ayude a sentir seguridad y confianza en el momento de compartir sus experiencias y perspectivas.

La confidencialidad y el anonimato de los datos personales de las personas participantes, es fundamental, ya que, al trabajar de la mano con el personal docente y la persona directora, se pretende obtener su punto de vista y cómo se ha promovido la pertenencia institucional. No se pretende generar un ambiente de estrés que haga sentir a la persona directora juzgada o señalada. Esto significa que, a pesar de que como investigadoras se conoce el nombre de las personas participantes en este seminario, no se revelan, para que no exista una vinculación con sus datos y los aportes que brindan. Dicho esto, se hace indispensable mantener la confidencialidad en la información recabada la cual es un derecho de todas las personas.

## Capítulo IV

### Presentación de datos y análisis de la información

En el presente apartado, se presenta el análisis de la información recolectada durante el proceso de investigación en un centro educativo de la Dirección Regional de Heredia, por medio de una entrevista dirigida a la persona directora y a partir de encuentros con dos grupos focales conformados cada uno por 9 docentes que forman parte del centro educativo. Dentro de los profesionales en educación se cuenta con la participación de docente de diferentes áreas entre ellas I y II ciclos, educación especial, educación preescolar y Orientación.

Dicho lo anterior, la investigación se basa en lograr sistematizar las prácticas de liderazgo que ejerce la persona directora y su vinculación con el sentido de pertenencia del personal docente de la institución. De esta forma, la información que fue obtenida es de relevancia e interés, ya que permite exponer y conocer la perspectiva de la directora, así como docentes que forman parte del centro educativo.

Para el análisis, la participación se organizó en tres grupos: por un lado, la directora, cuya visión resulta fundamental para comprender las prácticas de liderazgo implementadas; y, por otro lado, dos grupos de docentes, denominados grupo de docentes 1 y grupo de docentes 2. Cada uno de estos grupos está conformado por varios docentes, seleccionados con base en criterios específicos que permiten contrastar distintas experiencias y percepciones dentro de la institución.

Es importante destacar que el presente análisis se organiza por categorías que fueron establecidas con base en los propósitos de la investigación, entre las que se encuentran el liderazgo, gestión educativa, pertenencia institucional y estrategias de liderazgo, así como otras que emergieron durante la sistematización de la información. De esta forma, para desarrollar el análisis se parte de la interpretación de los datos, contrastando los hallazgos con referentes teóricos que dan respaldo y enriquecen la comprensión de la relación entre las prácticas de liderazgo y el sentido de pertenencia del personal en el centro educativo.

## Liderazgo

En este apartado, se van a analizar las perspectivas que presentan las personas docentes con respecto a la definición de lo que consideran como liderazgo, para ello, es fundamental tomar como punto de partida el liderazgo que ejerce la persona directora, seguidamente, el liderazgo y su influencia en el ambiente laboral de la institución, para finalmente, abordar los desafíos desde el liderazgo que se vinculan con el sentido de pertenencia.

**Perspectiva de liderazgo desde el grupo docente.** Dentro de las definiciones que se presentan relacionadas con el liderazgo, como parte de las ideas centrales de la perspectiva docente con respecto al liderazgo, cabe destacar que según lo mencionado por las docentes enfatizan en la neutralidad que se debe tener como característica deseable en el liderazgo de la persona directora, lo cual se puede entender como la capacidad de tomar decisiones objetivas, sin tener preferencias o intereses de por medio que puedan influir negativamente con las personas docentes, tal como menciona una de las participantes del grupo de docentes 1 “primero, tiene que ser un líder, eso debe tener muy claro, y tal vez ser un poco neutral, ser más neutral” (Grupo focal 1, 4 de octubre 2024).

Con base en lo anterior, resulta necesario hacer referencia desde los planteamientos de Pozner (2000) quien menciona un liderazgo desde “el conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en una determinada dirección hacia el logro de la excelencia y el aprendizaje organizacional, primordialmente por medios no coercitivos” (p. 9). En este sentido, la neutralidad mencionada por las docentes puede interpretarse como un aspecto clave para que la persona directora ejerza una influencia de manera justa y efectiva.

Por otra parte, a partir de las experiencias vividas por las personas participantes se da una concepción de liderazgo donde las mismas mencionan que debe ser un acto de servicio en el que se muestre una responsabilidad y se tienen claras las necesidades de las personas que forman parte de su equipo de trabajo. Como indica una de las participantes del grupo de docentes 1 “ser líder es servir a lo demás, porque tiene que servirles a los docentes, a los estudiantes, no solo al MEP o que le sirvan a él” (Grupo focal 1, 4 de octubre 2024). Esta concepción se alinea con la perspectiva

de Pozner (2000) “el liderazgo convoca a construir la transformación trascendiendo las conductas y motivaciones utilitarias del hombre para acceder a su naturaleza altruista” (p. 12). De esta forma, se puede interpretar un liderazgo desde la responsabilidad, compromiso y servicio, así como una figura directiva que representa un modelo a seguir, destacando dentro de su actuar la prioridad que le da a las personas que tiene a cargo, por encima de las instituciones o intereses individuales.

En la misma línea y tomando en cuenta las perspectivas del grupo de docentes 2, el mismo hace alusión a un líder que favorezca el empoderamiento en el personal docente tal como menciona una de las participantes “yo siento que un líder, un líder lo que tiene que hacer es empoderar a su ejército, para que su ejército salga adelante, para que nosotros nos sintamos protegidos, para que nosotros salgamos, hagamos bien nuestro trabajo” (Grupo focal 1, 4 de octubre 2024). Esta visión a nivel de liderazgo se puede relacionar con el interés de generar ambientes que muestran “a los individuos como seres mucho más colaborativos, empáticos y motivados por el cuidado del bienestar de los demás” (Guinot, Chiva, Guillen., 2015, p. 95). Bajo esta perspectiva, se interpreta la importancia de un directivo que empodere a partir del apoyo, confianza, delegación de responsabilidades y el reconocimiento para que las personas logren exponer sus habilidades, potencial y conocimiento dentro de la institución.

Por otra parte, las participantes destacan que el liderazgo presenta sus complejidades ya que como mencionan, requiere de paciencia, equilibrio y diversas habilidades para lograr cumplir con su función. Tal como indica una de las participantes del grupo de docentes 1 “no es un trabajo fácil tener una jefatura y dirigir un equipo” y que “quien esté a cargo, bajo su lupa, bajo su perspectiva, hace lo que mejor cree” (Grupo focal 1, 4 de octubre 2024). Al respecto, según Mejía (2021) el director “planifica, coordina, ejecuta, controla y evalúa las necesidades y requerimientos de todas las actividades que se relacionan en la enseñanza y aprendizaje” (p. 80). Desde esta perspectiva, se refleja un reconocimiento de lo complejo que es la función del directivo dentro del centro educativo, al destacar que dirigir un equipo no es tarea fácil y que las acciones y decisiones que son tomadas por la persona directora son influenciadas desde su propia perspectiva y experiencias y, por tanto, al ser la cabeza que está a cargo asume constantes desafíos como parte de su función.

A continuación, en la figura 1 se presenta una visión del análisis de resultados acerca de la perspectiva que presentan las personas docentes con respecto a la definición de lo que consideran como liderazgo, lo anterior con el propósito de sintetizar los elementos claves que se obtuvieron y facilitando la comprensión de las diferentes definiciones encontradas para este estudio.



Figura 1. Percepción docente del liderazgo. Elaboración propia (2025).

**Estilos de liderazgo de la persona directora.** En relación con el liderazgo ejercido por la persona directora, resultó fundamental la reflexión y perspectiva tanto de la directora como de los dos grupos de docentes. A partir de sus experiencias en el ámbito laboral, se pudo identificar cómo perciben los estilos de liderazgo y las funciones directivas. Asimismo, los docentes reconocen la existencia de diversas prácticas que pueden ajustarse o modificarse para orientar y fortalecer el ejercicio del liderazgo dentro de la institución.

Dicho esto, resulta necesario partir de la valoración que presenta la directora de su labor, en la que el rol del directivo es fundamental, ya que no solo administra una institución, sino que contribuye a favorecer el bienestar de las personas que forman parte del espacio educativo. De esta

forma, la persona directora se enfoca en un principio en lo complejo que es liderar un equipo de trabajo en el que se debe tener presente un compromiso y responsabilidad, con ética y neutralidad.

Como indica la directora en un primer momento “las diferentes formas de ser del personal que uno tiene a cargo, pues, son los que le van a dar a uno la pauta para poder ir manejando al equipo de trabajo, de los funcionarios que están bajo el cargo de uno” (Entrevista a directora, 20 de septiembre 2024). Esta visión coincide con lo planteado por Arguedas et al., (2020), quienes mencionan que “requieren ejercer diferentes funciones con base en la visión, misión, objetivos, metas que la organización posea; sin embargo, cada uno ejerce un liderazgo distinto donde se obtendrán resultados diferentes” (p. 22). En este sentido, resulta necesario desde la perspectiva de la directora, hacer énfasis en la diversidad que presentan las personas con las que se está laborando, ya que tienen diferentes perspectivas, personalidades y comportamientos que se deben considerar para lograr un liderazgo efectivo, lo cual implica para la directora un liderazgo en el que se tome en cuenta las capacidades y que permita comprender las particularidades y características de los profesionales.

Asimismo, ante tal situación la persona directora puede tener un gran desafío al lograr asignar tareas y conseguir manejar las diferencias entre las personas docentes de una forma adecuada, con problemáticas o conflictos como parte de lo complejo que es trabajar desde las diferencias entre el personal que forma parte del centro educativo. Al respecto la directora menciona que:

Designar funciones, tal vez delegar, por lo menos ciertas funciones a la hora de organizar cualquier rol que se produzca en ese momento y a veces es complicado porque el poner a trabajar personas en conjunto con diferentes personalidades, opiniones y creencias, hace que la parte de liderar se vuelva un poco conflictiva. (Entrevista a directora, 20 de septiembre 2024).

Cabe mencionar que esa dificultad que presenta el directivo al asignar funciones que se adecuen a la diversidad de cada funcionario puede resultar complejo, sin embargo, se puede presentar como una oportunidad de mejora ya que desde el liderazgo se puede articular “una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización que no necesariamente comparten el

mismo espacio y tiempo institucional, aunque sí los mismos desafíos” (Pozner, 2000, p. 9). Desde esta posición, se destaca que puede resultar beneficioso para el centro educativo desde un líder que puede transmitir a los demás un fin claro, que permita el desarrollo de cada persona en el espacio educativo, desde una forma de exponer y reconocer las capacidades y habilidades del equipo de trabajo,

Otra parte fundamental del liderazgo es la motivación, así lo expresa la directora participante de este estudio “Todo tiene que ver con la motivación, que a veces, aunque uno motive no funciona, uno intenta liderar un equipo de trabajo que motiva, pero que tal vez hay personas que por su personalidad no se dejan motivar o más bien van en contra de eso que uno quiere” (Entrevista a directora, 20 de septiembre 2024). En este sentido, cabe recalcar que las personas docentes contradicen la percepción que tiene la directora respecto a la motivación, ya que como menciona una participante del grupo de docentes 1 “yo voy hago mi trabajo, pero no me siento motivada como con mi ex jefe” (Grupo focal 1, 4 de octubre 2024). Asimismo, en el grupo de docentes 2 coinciden en este argumento “es que caemos a lo mismo que no tenemos esa motivación, no es que a cada rato nos tienen que felicitar, no, no, no, pero uno se ha dado cuenta muchas cosas y lo pasan” (Grupo focal 2, 4 de octubre 2024).

A partir de lo anterior, es importante tomar en cuenta que “el liderazgo efectivo no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también aumenta el bienestar y la motivación de los empleados” (Luthans, 2002, p. 45). Es decir, las frases de las docentes reflejan un sentir de desmotivación y falta de reconocimiento por parte de la persona directora, lo cual evidencia una insatisfacción y necesidad de apoyo y reconocimiento de sus esfuerzos. Aunque como lo expresa la directora desde ella como líder, desde su percepción se intenta generar motivación en el equipo de trabajo, sin embargo, como menciona no siempre las personas responden de forma esperada, debido justamente a parte de lo que es su personalidad o perspectiva, ya que como se evidencia cada persona presenta una interpretación diferente.

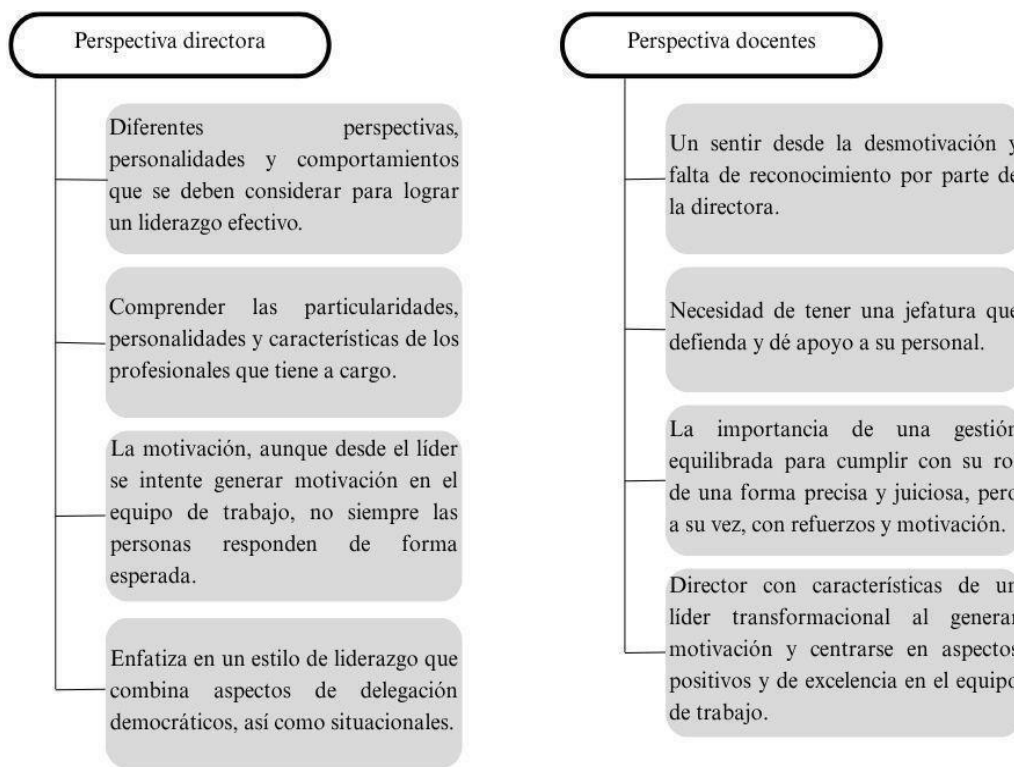
Otro aspecto importante para considerar dentro de los estilos de liderazgo que ejerce la dirección es la diferencia entre el director anterior y el actual de este centro educativo. Esta distinción se hace evidente a partir de las percepciones expresadas por las participantes del grupo de docentes 1 quienes mencionan que “el director anterior era sumamente estricto, sumamente

estricto, pero dentro de eso aprendía uno, exacto, dentro de eso que había que respetar las reglas, siempre le gustó que la escuela estuviera en excelencia” (Grupo focal 1, 4 de octubre 2024). En esta misma línea otra de las participantes del grupo de docente 2 expresa que el director anterior reconocía los logros tal como indica “él lo llamaba a uno un momento, y decía la felicito por esto, tal vez era una cosita de trabajo, pero yo salía y me sentía la mejor maestra” (Grupo focal 2, 4 de octubre 2024).

Esta percepción que tiene las docentes se alinea con los planteamientos de Navarro (2016) quién indica que el liderazgo transformacional “es el único con la posibilidad de obtener cambios en las organizaciones escolares y propiciar la mejora educativa mediante la motivación del profesorado y la obtención de su compromiso en el cumplimiento de las metas de la institución” (p. 60). Asimismo, puede interpretarse que las participantes hacen énfasis a un director con características de un líder transformacional al generar esa motivación y centrarse en aspectos positivos y de excelencia en el equipo de trabajo, en el que se reconoce el trabajo y esfuerzo y consigo contribuye al sentir de las personas que tiene a su cargo.

Por otra parte, la persona directora destaca un estilo de liderazgo que integra elementos de delegación, democráticos, así como adaptadas a distintas situaciones, según sus propias palabras y como parte del liderazgo que ejerce la directora menciona que es “un liderazgo indirecto, democrático, yo no soy de las que anda encima de todo, sino dejar que las personas trabajen, que hagan sus funciones, cada quien sabe lo que tiene que hacer y dependiendo la situación se puede pedir opiniones” (Entrevista a directora, 20 de septiembre 2024). Dentro de lo que plantea la directora se demuestra un equilibrio entre delegar tareas, dar autonomía y libertad en la toma de decisiones del personal docente, tal como recalca la directora dando respuesta a un liderazgo democrático que “toma fuerza al momento de negociar para la toma de decisiones, dando razones de peso, que persuadan, pero al mismo tiempo favorezcan al colectivo docente” (Ferreira, 2021, p. 12). Al mismo tiempo, existe una contradicción con el liderazgo democrático que se menciona ya que se reconoce por la persona directora que no se puede pedir opiniones o negociar dependiendo de la situación que se presente, por tanto, se evidencia que debe adaptarse según la situación o decisión, ya sea de alguna tarea o circunstancia va a variar según sea necesario.

A continuación, en la figura 2 se presenta una comparación entre la perspectiva de la directora y de las personas docentes en relación con el liderazgo ejercido en el centro educativo. A través de una representación visual que busca proporcionar puntos clave de los principales hallazgos y resultados que fueron obtenidos a la largo del análisis y que permite comprender la información a partir de los datos más relevantes.



*Figura 2.* Perspectiva de directora y docentes en relación con el liderazgo ejercido. Elaboración propia (2025).

**El liderazgo y su influencia en el ambiente laboral de la institución.** El liderazgo en un centro educativo puede tener incidencia en el ambiente y actitudes de las personas que forman parte de este, en este caso la directora le da énfasis desde su liderazgo en la autonomía que puede tener el personal docente, en el que pueden trabajar libremente, cumpliendo con sus funciones, a partir de ciertos parámetros, reglamentos y leyes que rigen el accionar docente. De esta forma, el liderazgo no solo se centra en la parte administrativa, sino que va a permear en la percepción y sentir del personal que tiene a su cargo. Esta visión de la directora coincide con lo que plantean diferentes autores como Bolman y Deal, (1992); Leithwood, (1994); Ogawa y Bossert, (1995)

citados por Cuevas et al. (2018) quienes “sostienen que la actuación de los líderes afecta al ambiente y la cultura de la organización escolar, y que ésta modela el sentido que los miembros del centro dan a su trabajo y su predisposición hacia el cambio” (p. 2).

Por otra parte, desde la perspectiva de la directora, se resalta la importancia de promover tanto la independencia como la creatividad e innovación en el espacio educativo como menciona:

Se trata de que cada funcionario se desarrolle y cumpla con lo que corresponde, que se promueva con ideas innovadoras de su ámbito de competencia y es sin hostigar, sino que, más bien observando para la mejora continua, entonces dejando como que cada persona saque la creatividad y lo mejor de sí. (Entrevista a directora, 20 de septiembre 2024).

Por lo tanto, la directora participante refleja que “el líder educativo desempeña un papel fundamental como agente de cambio, impulsando la innovación en respuesta a las cambiantes demandas del entorno educativo” (Pascual y Orrego, 2021, citado por Vega et al., 2023, p. 9800). Desde esta perspectiva, se evidencia que desde el liderazgo se busca la mejora continua y permite otorgar confianza y respeto por el trabajo de las personas docentes lo cual es fundamental para un ambiente laboral sostenible y efectivo.

Sin embargo, las personas docentes señalan la influencia del liderazgo en el ambiente laboral desde un trato no igualitario, falta de apoyo y la desmotivación, lo cual conlleva a afectar las relaciones interpersonales y la percepción de las actitudes del directivo, en este sentido, las personas del grupo de docentes 1 sostienen que “hay un sentido de trato de no igualitario, depende de quién, depende de cómo te caiga, de la luna como se alinee, como esté alineado nuestro eclipse” (Grupo focal 1, 4 de octubre 2024). Además, las personas docentes del grupo 2 coincide en que:

Es como un mal matrimonio, no vale la pena esforzarse porque nunca te van a reconocer y personas que hacen cosas que son fuertes, o sea, que ustedes dicen pucha, esto no debería ser un ambiente laboral, y más bien son premiadas. (Grupo focal 2, 4 de octubre 2024).

De esta manera, se evidencia la necesidad de que las personas que asumen puestos de liderazgo fomenten un trato equitativo y apoyo hacia el personal a cargo favoreciendo el ambiente laboral. Al respecto cabe mencionar que, “los líderes educativos, y más concretamente los

directivos, tienen la última responsabilidad a la hora de establecer una cultura escolar que rechace la segregación y el trato desigual entre las personas” (De-Matthews & Mawhinney, 2013, citado por Navarro, 2017, p. 163). En este contexto de liderazgo y la influencia que se evidencia en el ambiente educativo, se logra resaltar que un trato desigual puede contribuir a un ambiente laboral tenso, frustrante y desmotivador para las personas docentes, que como expresan las y los docentes participantes ha conllevado a minimizar esfuerzos y pensar que no son reconocidos, mientras que otras personas que quizá están menos comprometidos son favorecidas o reciben más.

A continuación, en la figura 3 se presentan algunos de los resultados obtenidos acerca de la influencia del liderazgo en el ambiente laboral. Esta representación permite contrastar los aspectos positivos y aspectos negativos que impactan el entorno laboral del centro educativo en estudio, de una manera clara y concisa, resaltando los hallazgos más relevantes y facilitando la comprensión de las relaciones entre los factores claves que fueron analizados.



*Figura 3.* Resultados acerca de la influencia del liderazgo en el ambiente laboral. Elaboración propia (2025).

**Desafíos dentro del liderazgo en relación con el sentido de pertenencia.** Uno de los principales desafíos del liderazgo en el contexto educativo en donde se desarrolló la investigación es la resistencia al cambio. La directora reconoce que los cambios pueden ser difíciles de aceptar, tanto para el personal docente como para ella misma, esta resistencia surge en parte, de la dificultad para adoptar nuevas formas de hacer las cosas y comprender la necesidad de innovación, tal como menciona la directora “entonces el hacer que la persona entienda la necesidad de cambio, todo eso hace que, si la persona no la entiende, no va a tener ese sentido de pertenencia porque todo le va a parecer tedioso, aburrido y molesto” (Entrevista a directora, 20 de septiembre 2024). En este sentido, Peter Senge (1990), citado por Cuevas et al. (2018) señala lo fundamental de que “las organizaciones se adapten al entorno cambiante que las rodea y esto exige líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios” (p. 2). Los resultados obtenidos reflejan que el comprender y adaptarse a los cambios que surgen está relacionado con la motivación, pertenencia y una conexión del personal docente con el centro educativo.

Por otra parte, el personal docente resalta la importancia de un liderazgo que fomente un sentido de pertenencia, tal como expresa una de las participantes del grupo de docentes 2 al dar su perspectiva desde una posición como gestora hace énfasis en que un director que “fomenta el sentido de pertenencia en el personal debe tomar en cuenta la autonomía para tomar decisiones porque sí somos un equipo y todos vamos a dar ideas y todos podemos proponer y puedo usar esos recursos como administrador” (Grupo focal 2, 4 de octubre 2024). En relación con lo mencionado por las personas docentes y a partir de una perspectiva teórica cabe rescatar que como expresan Medina y Balcázar (2021) “cuando las personas perciben un interés genuino de sus jefes por su bienestar, y reciben ayuda de su equipo, el sentido de pertenencia aumenta” (p. 95). De este modo, se puede interpretar que es importante lograr un equilibrio entre la colaboración y toma de decisiones, en el que se logre un ambiente participativo, que las ideas y opiniones de las personas que forman parte de la institución sean tomadas en cuenta y valoradas, siempre y cuando la directora tenga claros sus objetivos.

Asimismo, dentro de los retos o desafíos que refleja la directora como parte de su rol como administradora es la diversidad de perspectivas, estilos de trabajo, así como actitudes y

comportamientos en sus colaboradores que puede dificultar la implementación de cambios en el espacio educativo y clima organizacional y que hay que reconocer que no es fácil modificar esas mentalidades o conductas ya que requiere de un esfuerzo y proceso que incorpora el querer y la disposición de las personas. En este sentido, como menciona la directora:

Yo como administradora en el centro educativo me va a costar mucho sacar a una persona de su forma de pensar, de su forma de analizar las cosas o de su forma de ver o de tal vez que son muy cuadrados, entonces cuesta un poco que se desvíe. Son muchos desafíos, ¿verdad?, pero al final y al cabo, cada uno se tiene que ir adaptando. (Entrevista a directora, 20 de septiembre 2024).

Otro de los desafíos que enfrenta el personal docente es el desarrollo de una comunicación asertiva y la construcción de confianza. En el contexto educativo, el liderazgo desempeña un papel clave al promover la apertura y el respeto hacia sus colaboradores. Si bien las participantes destacaron la disposición de la administración para escuchar, también señalaron que, en algunos casos, al expresarse, sus palabras pueden ser malinterpretadas o generar situaciones negativas que afectan al equipo docente, lo cual evidencia una falta de comunicación asertiva que imposibilita dar sus puntos de vista desde sus opiniones o ideas. Tal como menciona una de las participantes del grupo de docentes 2:

La idea es una comunicación asertiva, pero cuando uno se ha querido acercar, nunca ha habido un buen término, es decepcionante, entonces nadie va a contar y si va, al final se piensa que error nunca debí haber manifestado este malestar. (Grupo focal 2, 4 de octubre 2024).

Lo expresado por la participante refleja contradicciones entre las intenciones desde el liderazgo de la directora y la percepción de las personas que conforman el equipo de trabajo, ya que evidencia un ambiente de apertura que puede conllevar a consecuencias negativas y que, por tanto, dificultan y privan la participación generando un ambiente desmotivador y de desconfianza. Al respecto, Medina y Balcázar (2021) resaltan que uno de los principales desafíos del liderazgo actual es fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la organización. Para ello, es fundamental que el personal reciba reconocimiento por sus alcances, tengan libertad de expresarse, perciban

que sus aportes son valorados, se sientan cómodos siendo ellos mismos, cuenten con una comunicación clara y transparente, y sean apreciados no solo por su trabajo, sino también como individuos.

En este sentido, se evidencia por las personas docentes la importancia de generar o establecer cambios en el liderazgo, que permita crear espacios en los que se valore y reciba las opiniones e ideas, siendo libres de expresar sus preocupaciones y necesidades sin temor a tener una consecuencia. En relación, Hidalgo y Orbegoso (2019) indican que “un director posee un liderazgo que desarrolla una óptima comunicación interpersonal no sólo como un buen emisor, sino también como un buen receptor; de esta manera, tiene la capacidad de entenderse con la gente” (p. 366). Desde esta perspectiva, el liderazgo va más allá de la gestión administrativa e incorpora la comunicación interpersonal que favorece el diálogo y la escucha activa desde la comunicación como un pilar fundamental para el sentido de pertenencia del personal docente.

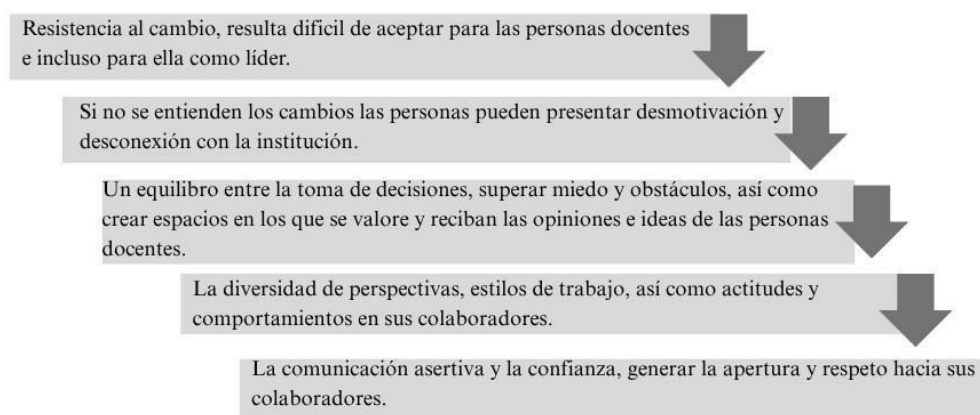
Además, como parte de los resultados de esta investigación cabe resaltar un desafío que forma parte de un liderazgo administrativo: la responsabilidad que conlleva el rol de la directora, en el que las personas docentes desde una perspectiva realista reconocen la importancia de su función que incluye guiar, orientar y de cierta forma responder ante las situaciones que emergen en el espacio educativo. En este sentido, la toma de decisiones se convierte en una gran responsabilidad que debe asumir el directivo dentro de su labor, una de las participantes del grupo de docentes 2 hace énfasis en que desde el liderazgo se debe tener presente que:

hay que quitarse como administrador el miedo a que mi cabeza ruede. Yo soy el capitán de este barco y yo tengo que girar velas y tirar anclas y todo por todos los demás y en algún momento hay que tomar decisiones. (Grupo focal 2, 4 de octubre 2024).

En este sentido, Acuña (2021) resalta que la toma de decisiones está vinculada a la disposición que posee la persona en asumir riesgos. Sin embargo, señala que no siempre implica enfrentarse a riesgos, sino a elegir entre diferentes alternativas. A partir de lo mencionado por la participante, cabe resaltar que el liderazgo involucra un equilibrio que tiene relación con la toma de decisiones y superar miedos, que no representen un obstáculo para la persona líder. Y que como indica la directora, aunque intenta desempeñar su labor de la mejor forma, se reconoce desde su

propia percepción que puede diferir a la manera en que los demás la vean, por lo que también, se evidencia la complejidad de su función en relación con las interpretaciones que se tienen sobre su liderazgo.

A continuación, en la figura 4 se presentan los resultados de los desafíos dentro del liderazgo del directivo en relación con el sentido de pertenencia del personal docente. A través de esta representación se ilustra cómo los diferentes desafíos del liderazgo afectan la percepción de pertenencia dentro del equipo de docentes, en el que se destacan los principales hallazgos que fueron obtenidos en el análisis.



*Figura 4.* Desafíos dentro del liderazgo en relación con el sentido de pertenencia. Elaboración propia (2025).

En conclusión, se presenta de manera clara los hallazgos más relevantes y principales resultados, resaltando testimonios relevantes que permiten interpretar el liderazgo ejercido por la directora en el entorno educativo, identificando aspectos del liderazgo como su impacto en el ambiente laboral, en el sentido de pertenencia del personal docente y las relaciones entre directivos y docentes que influyen en la dinámica del centro educativo. Además, los resultados destacan la importancia de abordar los desafíos desde el liderazgo para favorecer el bienestar y desempeño del personal docente.

## Gestión Educativa

En este apartado, se van a analizar las perspectivas que presentan las personas docentes y la persona directora en relación a la gestión educativa, funciones de la persona directora y las características que este debe poseer. Se contrastan las opiniones de cada grupo docente y la directora del centro educativo.

**Perspectiva de gestión educativa desde el grupo docente y la persona directora.** En los dos grupos focales que se realizaron, las personas docentes consideran como un factor común que, la gestión educativa debe basarse en la motivación, en el respeto mutuo, por ejemplo, cuando se brinda un saludo de buenos días y ver a todas las personas por igual, el brindar apoyo en cualquier circunstancia a los y las docentes y sentirse parte de la institución. En este sentido, una participante del grupo de docentes 1 menciona que “Únicamente realizar trabajo de escritorio, no es gestión educativa, debe existir motivación, respeto, humanidad y trato igualitario” (Grupo focal 1, 4 octubre 2024). Además, otra de las participantes agrega que la gestión educativa “es llegar a dirigir toda una estructura” (Grupo focal 1, 4 octubre 2024).

De acuerdo con lo comentado en ambos grupos focales, se hace necesario resaltar lo mencionado por Vega (2019) quien enfatiza en que, “la gestión es entendida como el sistema de actividades estratégicas y planificadas guiadas para obtener el cumplimiento de una meta, así como la capacidad para tomar decisiones y dirigir procesos y recursos con el fin de mejorar procesos de enseñanza aprendizaje” (p. 19). Desde los resultados obtenidos se puede interpretar que, la gestión educativa está dirigida al establecimiento y cumplimiento de metas y objetivos, con el fin de suplir a las necesidades educativas. A su vez, la persona directora menciona que “yo intento no sofocar al personal, no andar detrás, obviamente hay que cumplir, así como yo tengo que cumplir a un jefe, el personal también tiene que cumplir lo que se le solicita” (Entrevista a directora, 20 de septiembre 2024). Resulta importante resaltar que, ambas ideas se contrastan con lo que realmente es la gestión educativa, ya que, si bien es cierto no es solo un trabajo de escritorio o meramente administrativo, debe existir motivación, respeto, humanismo y trato igualitario, como lo menciona el grupo docente, también es necesario que la persona directora exija el cumplimiento de las funciones docentes.

A partir de las experiencias vividas por el grupo docente en el centro educativo, consideran que la gestión educativa debe enfatizar la importancia de la interacción humana diaria en su entorno laboral. De esta forma, ambos grupos de docentes coinciden en que, un saludo por las mañanas, las interacciones con compañeros, compañeras y estudiantes son una forma de conexión que no tiene un costo económico, pero sí un gran valor emocional. Esto señala, el hecho de que las relaciones sociales positivas son indispensables para mantener la motivación en el trabajo, lo que parece realmente motivar al grupo docente son esos gestos humanos sencillos, como el saludo y la cercanía emocional, lo que genera sentido de pertenencia con la institución.

De igual manera, el grupo de docentes 1 menciona que, en la mayoría de los casos lo que realmente les impulsa a trabajar “es la interacción directa con los y las estudiantes, el cariño sincero de los niños y niñas y la sensación de que su presencia hace una diferencia significativa en el día a día de los y las estudiantes” (Grupo focal 1, 4 octubre 2024), estos resultan parte de los factores más importantes para las personas participantes. Lo cual enfatiza en que el trabajo docente no debe medirse solamente en términos de cumplimiento de tareas administrativas, sino en la capacidad de generar una conexión real y sincera con los y las estudiantes.

En varias ocasiones también se menciona por parte de las personas docentes participantes que, gestos simples, como un saludo, una palabra cálida o un abrazo que transmite energía positiva, pueden tener un impacto significativo en la motivación del personal docente. Esto resalta la importancia de que las pequeñas acciones, muchas veces imperceptibles, contribuyen al bienestar emocional y a la creación de un ambiente laboral sano. Al respecto, es importante mencionar que “la gestión de las instituciones educativas, saber qué motiva y qué estresa a los docentes, implica comprometerse con sus emociones, tener claridad de la personalidad de cada uno, identificar sus intereses, tener en cuenta sus tiempos, descubrir sus rasgos de personalidad y qué los satisface” (Mendioroz, 2020, p. 49).

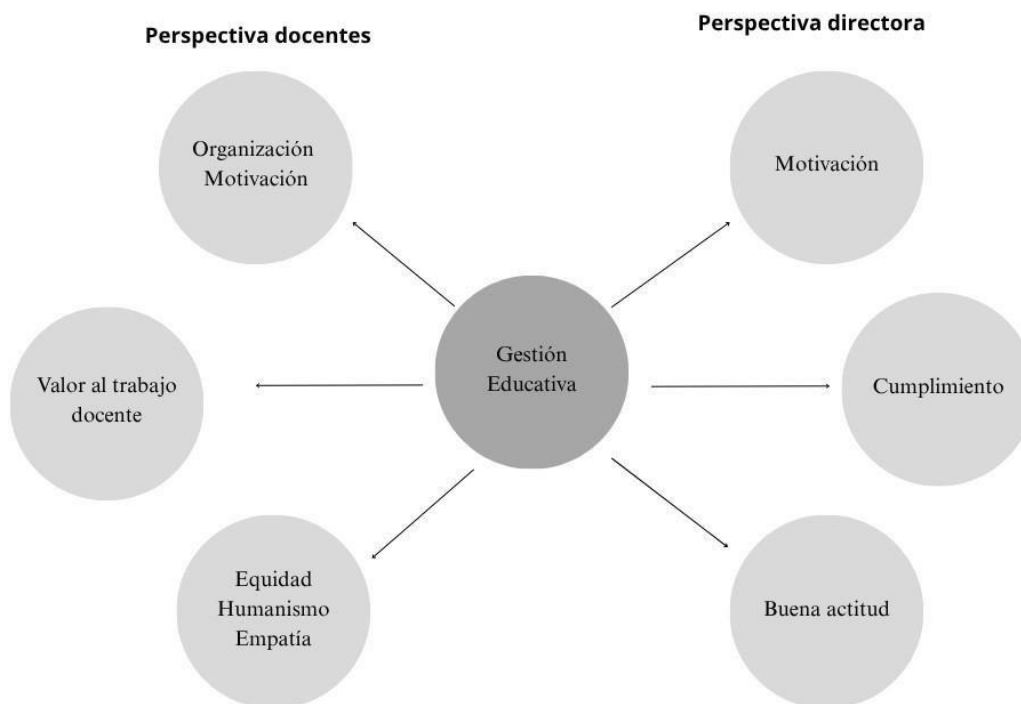
Haciendo referencia a lo antes expuesto, una de las participantes apunta que “motivación, empatía, humanismo, equidad, sensibilidad, que valoren el trabajo de los docentes, porque cuando son directores, se les olvida, y en algún momento desvalorizan el trabajo de uno como docente” (Grupo focal 1, 4 octubre 2024). En este mismo sentido, otra de las participantes coincide en que “Debería ser, al contrario, debería valorar más el trabajo del docente, porque ya tuvo jefes” (Grupo

focal 1, 4 octubre 2024). Desde la perspectiva de las docentes se puede evidenciar una necesidad de que su labor sea valorada y reconocida lo cual forma parte de las motivaciones que pueden tener por parte la persona directora y que consigo pueda conllevar a un gran impacto en el desarrollo del sentido de pertenencia.

Por otra parte, desde la perspectiva de la persona directora considera que no necesariamente puede generar motivación en el personal, sino que está más intrínseco, o forma parte de la personalidad y actitud de las personas docentes directamente. Por lo tanto, la directora indica que “la parte de motivación no solo depende de mí, también depende de los demás. Yo puedo tener muy buena actitud para motivar, pero si las personas que están alrededor de mí no son receptivas, no se va a lograr” (Entrevista a directora, 20 de septiembre 2024).

Dicho lo anterior, el intercambio de reconocimiento con la actitud, esfuerzo y respeto entre las personas que conviven diariamente en una institución, son esenciales para que todos se sientan parte de algo valioso y para que haya un trabajo colaborativo de calidad. En este sentido y de acuerdo con lo aportado por los y las participantes de ambos grupos focales y la persona directora, se hace indispensable mencionar que la motivación de los y las docentes también depende de lo que reciben de su entorno ya sea en forma de apoyo, reconocimiento o comunicación efectiva, y que a su vez ayudan a fortalecer el sentido de pertenencia.

A continuación, se presenta una figura que resume las opiniones del grupo docente en relación con la gestión educativa y lo que considera la persona directora.



*Figura 5.* Resultados de la perspectiva docente vs persona directora, acerca de lo que consideran como gestión educativa. Elaboración propia (2025).

Se puede concluir que, los principales hallazgos indican que para el grupo docente, la gestión educativa se entiende como el valor al trabajo docente, equidad, humanismo, empatía, motivación y organización que demuestra la persona directora en la labor diaria, no obstante, para la persona directora se trata más de permitir que los y las docentes trabajen tranquilos, sin ser molestados, pero sin dejar de lado que deben cumplir a cabalidad con sus funciones, ya que al igual que ella, deben cumplirle a un jefe que pide resultados, sin dejar de lado la motivación, que no solamente depende de ella como persona directora, sino también de la buena actitud que disponga el grupo docente.

**Funciones de la persona directora.** Dentro de las funciones de la persona directora, la misma cumple el rol de ser la cabeza de la institución tal como ella menciona que por ende es la persona llamada a responder por cada cosa que suceda dentro del centro educativo, desde realizar informes para el Ministerio de Educación Pública y cada una de las funciones que le asignen, hasta ejercer un papel de motivadora para toda la comunidad educativa.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la persona directora, ejerce la dirección y orientación de todos los actores de la comunidad educativa. En relación a las funciones que debe ejercer la persona directora, para Graffe (2020) son importantes el manejo de las relaciones interpersonales, dirigir y coordinar las actividades del centro educativo, atender y orientar al alumnado, impulsar proyectos y programas de innovación y formación docente, así como el asesorar a los y las docentes en los procesos de adaptación del currículum y otras prácticas pedagógicas.

Dicho esto, el grupo docente considera que, en la institución las funciones de la persona directora van más allá de permanecer sentada realizando trabajos de escritorio, si no que, debe existir anuencia para afrontar los cambios, acompañamiento al personal docente, apoyo y vuelven a resaltar la motivación como un factor importante a destacar. Sin embargo, la realidad que percibe la persona directora de este centro educativo es diferente. Considera que una de sus principales funciones debe ser la planificación, ya que con esta práctica existe la claridad en lo que se va a realizar durante el año, a pesar de que se pueden presentar imprevistos que no estén dentro de esa planificación, sin dejar de lado la organización y la ejecución de lo planificado. La directora enfatiza en que, “como todo centro educativo tenemos misión, visión, tenemos valores por los cuales se trabaja, pero el gestor educativo debe tener la claridad de planificar” (Entrevista a directora, 20 de septiembre 2024).

Es fundamental reconocer que la persona directora, es la figura central de la institución, responsable de una amplia gama de tareas que van desde la planificación, organización, elaboración de informes hasta la motivación de la comunidad educativa. Esto implica que su trabajo no solo es administrativo, sino también emocional y social, lo que resalta la importancia de su conexión con el grupo docente. Teniendo en cuenta que la parte curricular es de suma interés

y a la cual también se le debe dar importancia. En relación a la parte curricular, en la entrevista realizada a la persona directora, ella no brinda mucha información acerca de la gestión curricular que realiza, únicamente menciona que, si alguna persona docente requiere ayuda, tratan de buscar apoyo en el comité de evaluación.

Para que la persona directora vea efectividad y claridad en la gestión que desarrolla, debe fomentar y cultivar relaciones interpersonales sólidas y cargadas de empatía. La organización, el apoyo y el humanismo son aspectos que el grupo docente considera esenciales para una gestión educativa exitosa. Esto implica que la persona directora, no debe limitarse a tareas solo-administrativas, sino que debe ser un líder accesible y motivador. Sin embargo, el grupo docente considera que, dentro del centro educativo, esto no se da, ya que la persona directora es poco accesible y en ocasiones no brinda ni un saludo de buenos días. Al contraste, la persona directora comenta que ella trata de no molestarlos, pero exige que cumplan.

Una función importante que se debe realizar desde la gestión educativa es la de evaluar, las personas docentes participantes hacen énfasis en que debería existir una evaluación real, no solo de lo que se realiza en la institución y de cómo son evaluados los y las docentes, que aunque es importante, porque ayuda a analizar el desempeño docente y a la mejora en los procesos, no se evalúa de igual manera a la persona directora, sino que, también debe existir una evaluación como en cualquier empresa, en la que el grupo docente evalúe a la persona directora. lo anterior, ya que la evaluación es esencial para garantizar efectividad en la gestión, con transparencia y centrada en la mejora continua. Que permita proporcionar las herramientas necesarias para reflexionar acerca de las prácticas actuales y hacer ajustes que beneficien a todas las personas que componen la comunidad educativa. En este sentido, una de las participantes del grupo de docentes 1 menciona que “al jefe también hay que evaluarlo. Si la administración es evaluada por alguien que nunca está aquí (centro educativo), que no conoce las problemáticas, incluso la evalúan por amistad, lamentablemente” (Grupo focal 1, 04 de octubre 2024).

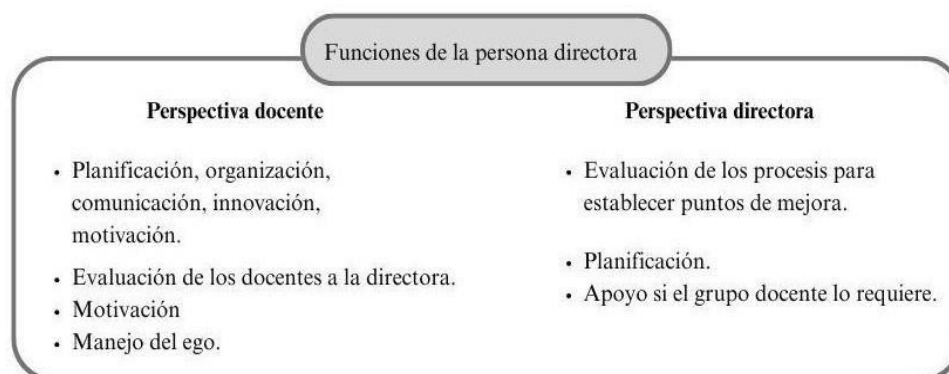
Por su parte, desde la perspectiva de la persona directora respecto de la evaluación comenta que “no podemos dejar de lado el evaluar. ¿Por qué?, porque yo puedo evaluar, mira este año no me funcionó tal cosa, para el otro año no lo voy a hacer, o este año me funcionó, esto lo voy a retomar y mejorarlo” (Entrevista a directora, 20 de septiembre 2024). Contrastando ambos

testimonios, se hace visible que las personas docentes anhelan un cambio en cómo se realiza la evaluación actualmente, ya que consideran que se debe evaluar a la persona directora por las funciones que cumple y por personas que vean la labor que realiza, no por un supervisor que no está presente dentro del centro educativo y que, por ende, no está al tanto de las situaciones que pasan en la institución. Para la persona directora la evaluación es, analizar qué cosas han salido bien durante el año y cuales otras se pueden mejorar, para así retomarlas al año siguiente.

Otro factor importante que surgió en relación a las funciones de la gestora educativa es la parte de la planificación y la organización. El grupo docente considera que, en la institución no existe organización y planificación clara, ya que se han enterado por ejemplo de que les corresponde un acto cívico un día antes y deben hacer maniobras para tenerlo listo y organizado, porque a último momento lo cambiaron y sin informar, lo que resalta nuevamente la importancia de la comunicación. Una participante del grupo de docentes 2 indica que “una debilidad que siento es la poca planificación que hay principalmente en los proyectos. Cuando hay un proyecto empiezan a cambiar de pronto las ideas, cambian fechas porque venía otra actividad, se planifican con 15 días” (Grupo focal 2, 4 de octubre 2024).

En relación con esto, cabe mencionar según Mejía (2021) el o la gestora educativa, está encargada de coordinar toda la planificación, evaluar las necesidades y requerimientos del centro educativo. En este sentido, se puede decir que la gestora educativa no solo debe enfocarse en la administración y la planificación, sino que, también debe fomentar un ambiente de colaboración, innovación y motivación. La conexión con el personal docente y la capacidad de adaptarse a los cambios son claves para el éxito de la gestión educativa y para la vinculación con el sentido de pertenencia del grupo docente. La combinación de habilidades como la motivación y la innovación permitirá a la persona directora, no solo cumplir con sus responsabilidades, sino también inspirar y ser una guía para toda la comunidad educativa.

En la siguiente figura se presentan las funciones que debe cumplir la persona directora desde lo que considera el grupo docente y las que menciona la directora del centro educativo.



*Figura 6.* Funciones de la persona directora según el grupo docente vs funciones de la directora. Elaboración propia (2025).

En conclusión, se presenta de manera clara los hallazgos más relevantes y principales resultados, resaltando testimonios importantes, que permiten interpretar las funciones que realiza la directora en el centro educativo, identificando aspectos dentro de la gestión y el impacto en el sentido de pertenencia del grupo docente y las relaciones entre la directora y los y las docentes, que influyen en el funcionamiento del centro educativo.

**Características de una persona gestora educativa.** Para que un centro educativo funcione de una mejor manera, es necesario que toda la comunidad educativa cumpla un papel específico dentro de la gestión, no obstante, la persona directora es determinante dentro de la misma, ya que es la encargada de hacer que todos los actores que convergen dentro de la misma, se adapten, para el cumplimiento de su función.

El grupo docente en estudio, desde su perspectiva y las experiencias vividas en el centro educativo, consideran que, la persona directora, debe tener características o habilidades tales como transparencia, ser neutral, objetiva, manejo de la inteligencia emocional, flexibilidad, empatía, humildad, manejo del ego y desarrollo de habilidades en resolución alternativa de conflictos, así como ejercer un papel de motivadora. En este sentido y tal como menciona una de las participantes: “tiene que ser un líder, eso debe tener muy claro, y tal vez ser un poco más neutral. Imparcial, tolerante, empática, asertiva, humilde, para mí importantísimo, trabajar el ego” (Grupo focal 1, 4 de octubre de 2024). Así mismo, otra de las participantes menciona que “La comunicación asertiva para poder decir bien las cosas. Ser escuchados, porque nadie nos escucha, la otra parte se siente atacada y cierra las puertas y ya las cosas que vienen son impuestas” (Grupo focal 2, 4 de octubre

2024). Por lo anterior expuesto por el grupo docente, se evidencia que, la persona directora no maneja de una manera adecuada la parte emocional con el personal docente, por el contrario, es una figura aislada, que no motiva al personal, no hay imparcialidad ni neutralidad en el trato, y es poco flexible, lo que dificulta las relaciones entre ambas partes y no permite que exista una vinculación con el sentido de pertenencia.

Al respecto Cerdas et al., (2018) nos indican que la persona gestora educativa debe ser motivador de su equipo, así como permitir que sus integrantes expongan sus ideas y puedan exponer propuestas a los problemas que los aquejan. Podemos decir que, los y las docentes participantes en ambos grupos focales, coinciden en que habilidades tales como empatía, humildad, manejo del ego, flexibilidad e imparcialidad, por mencionar algunas de ellas, son muy importantes para desarrollar una gestión educativa de calidad y fortalecer y vincular el sentido de pertenencia en el grupo docente.

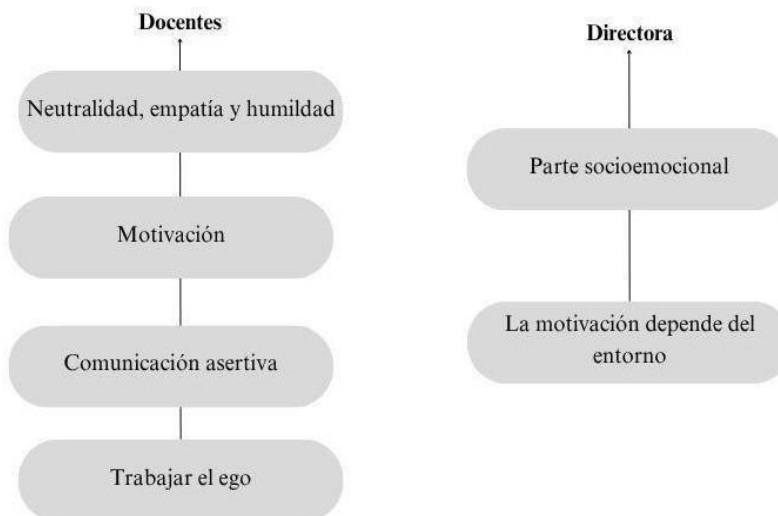
Por otro lado, la directora del centro educativo considera que la parte socioemocional es una habilidad indispensable para un gestor educativo, al respecto la misma menciona que es “súper importante la parte socioemocional”. Si nosotros emocionalmente estamos bien, todo lo demás va a funcionar” (Entrevista a directora, 20 de septiembre 2024).

Poniendo en contexto ambas opiniones, es importante resaltar la comunicación como una habilidad indispensable que debe tener la directora y que es algo que menciona el grupo docente, sin dejar de lado la motivación. Al respecto de la comunicación (Cerdas et al., 2018) nos indica “La comunicación es la plataforma donde se cimientan los procesos de cambio del centro educativo” (p. 115). De esta manera, se evidencia la comunicación como parte fundamental que debe ser promovida por la directora y que, según el grupo docente en estudio, es escasa dentro del centro educativo.

En relación a la motivación, según lo que indican los y las docentes en ambos grupos focales, va a depender de ciertos factores tanto personales, como provenientes del entorno y personas externas, que van a incidir en la conducta o comportamiento del personal docente, de esta forma, se evidencia que, la motivación del personal docente en estudio, está vinculado con el sentir de las personas, por ende, la directora desde su estilo de liderazgo tiene gran influencia en generar ambientes y espacios que beneficien las acciones y actitud del grupo docente. En este sentido, tal

como menciona Salazar (2017) la directora como parte de su liderazgo tiene gran influencia “positiva o negativamente en el grado de motivación del cuerpo docente a la hora de realizar sus labores cotidianas en la institución, y hasta en la hora de formar equipos de trabajo o tomar sentido de pertenencia a la institución” (p. 29). Sin embargo, el grupo docente, coincide en que no existe motivación por parte de la persona directora, lo que incide directamente en que la persona directora con su accionar no permita el desarrollo del sentido de pertenencia.

A continuación, se presenta una figura que hace referencia a las habilidades que posee la persona directora desde su propia perspectiva y desde la perspectiva del grupo docente.



*Figura 7.* Perspectiva docente vs Perspectiva persona directora acerca de las habilidades que debe poseer. Elaboración propia (2025).

Se puede concluir que, dentro de los testimonios aportados por las personas docentes, resaltan la importancia de que, la combinación de cualidades como motivación, empatía, humildad, comunicación asertiva y trabajo del ego, son indispensables para la persona directora, así como el manejo de un liderazgo emocional, y no solo un liderazgo administrativo, ya que, dentro de los hallazgos, el grupo docente coincide, que son necesarias para generar sentido de pertenencia. La persona directora en estudio no solo debe poseer organización y planificación, sino también debe ser un modelo de comportamiento ético y social para el personal docente a su cargo, cualidad que

ella misma resalta. La habilidad para escuchar, comprender y adaptarse a las necesidades de los y las docentes, son claves para crear un ambiente de trabajo colaborativo, positivo y que a su vez impacta directamente en el desarrollo, creación y vinculación del sentido de pertenencia.

### **Pertenencia Institucional**

Este apartado permite comprender la relación entre el grupo de docentes y la institución a la que pertenecen. Permite validar las teorías existentes, también incorporar las realidades y percepciones de las y los docentes involucrados en la investigación. A partir de los datos recolectados se determina que la pertenencia institucional permite entender cómo fomentar un entorno más saludable y productivo, identificando factores que inciden en el entorno institucional.

De acuerdo con Cerdas et al. (2018) los procesos organizacionales se vuelven más favorables cuando los miembros se sienten aceptados, útiles y valorados. Según los datos recolectados por medio del grupo focal, se puede observar que las personas colaboradoras de la institución subrayan que la administración juega un papel influyente en la creación de un ambiente laboral donde el equipo pueda desarrollar pertenencia institucional.

Los y las docentes destacan que para desarrollar pertenencia institucional es necesario lograr un ambiente donde se dé “motivación, empatía, humanismo, equidad, sensibilidad y que valoren el trabajo” (Grupo focal 2, 4 de octubre 2024). Estos valores son fundamentales para lograr los sentimientos de aceptación y valoración mencionados por Cerdas et al. (2018). Desde la percepción de los y las docentes la pertenencia institucional se transmite desde la administración. Se señala que es necesario que el directivo se sienta parte de la institución y comunidad educativa para que así los logros sean más evidenciados y ese sentimiento pueda ser transmitido a los demás colaboradores y lograr un trabajo fluido y agradable.

De igual manera, estos aspectos se observan cuando la directora de la institución menciona que el desarrollo de un ambiente armonioso y de respeto se construye a partir del trabajo en equipo, respeto mutuo y que “incluso cuando hay diferencias, estas deben ser toleradas y comprendidas” (Entrevista a directora, 20 de septiembre 2024).

**Sentido de pertenencia.** El sentido de pertenencia se describe según Maslow (1954) como “una necesidad básica humana” (p. 273). El grupo docente destaca que es el sentimiento que se genera al sentirse parte de algo. Desde la visión de los y las docentes se identifica que el desarrollo del sentido de pertenencia permite que se refleje un compromiso con la comunidad y una participación no solo en actividades académicas, sino que también en actividades extracurriculares como en actos cívicos. Según menciona una de las participantes del grupo de docentes 1 que cuando hay sentido de pertenencia “el esfuerzo y la colaboración se dejan de ver como una carga, más bien se direcciona hacia la intención de hacer cosas bonitas en beneficio de la institución y por ende de toda la comunidad educativa involucrada” (Grupo focal 1, 4 de octubre, 2024). En los hallazgos obtenidos se muestra que el grupo docente es enfático en la importancia de ser valorados y tomados en cuenta, en la necesidad de sentirse motivados y respetados, desde aspectos claves como un saludo hasta la forma en que se solicitan los documentos o la colaboración.

Por otro lado, la dirección de la institución se centra en la importancia de respetar y comprender a los miembros del equipo que está a su cargo (Entrevista a directora, 20 de septiembre 2024). Sin embargo, las y los participantes del grupo de docentes 2 mencionan que “la administración se concentra solo en su papel administrativo, sin presentar ningún compromiso emocional y activo” (Grupo focal 2, 4 de octubre, 2024). A partir de estos resultados se identifica un vacío que afecta la integración del grupo de docentes y por ende su vínculo con la comunidad educativa.

A continuación, en la figura 8 se muestra la perspectiva del grupo docente en cuanto al rol de la administración en el desarrollo del sentido de pertenencia. Cumple el objetivo de identificar los aspectos que los y las docentes mencionan como necesarios e influyentes en la pertenencia institucional.



*Figura 8.* La administración en el desarrollo del sentido de pertenencia desde la visión del grupo docente. Elaboración propia (2025).

Desde la perspectiva de los y las docentes, se observa en la figura 4.8 que la administración desde un liderazgo respetuoso y comprensivo permite la participación de la comunidad educativa, la persona directora lleva a cabo sus funciones administrativas y permite una involucración social. Estos factores van a contribuir en el desarrollo del sentido de pertenencia y por ende en un ambiente laboral armónico.

Los y las docentes mencionan que “que el sentido de pertenencia no es solo un acuerdo formal, sino también una relación emocional y recíproca” (Grupo Focal 2, 4 de octubre 2024) y esto coincide con lo mencionado por la directora en cuanto a la importancia de valorar el trabajo de los profesores y dar espacio a su creatividad. En reciprocidad Cerdas et al. (2018) menciona que cuando los miembros de la organización se sienten valorados mejoran la disposición hacia los procesos organizacionales. A partir de los resultados, se determina la necesidad de valorar el esfuerzo y el trabajo de las personas docentes para así ver un impacto positivo en el mejoramiento de sus funciones y por ende en el compromiso con la institución.

**Factores administrativos y personales que inciden en el sentido de pertenencia.** En el desarrollo del sentido de pertenencia diversos factores juegan un papel importante, desde las relaciones interpersonales hasta las experiencias en el centro educativo contribuyen al fortalecimiento de este sentido de pertenencia.

El clima institucional tiene un impacto en el comportamiento y las relaciones de los miembros de la comunidad educativa. De acuerdo con Blanco et al., (2021) el mismo es crucial para el desarrollo de la institución e influye directamente en los comportamientos. La directora menciona que algunos miembros no aprovechan los espacios de interacción o se les dificulta ponerse de acuerdo (Entrevista a directora, 20 septiembre, 2024); en esta misma línea, una de las personas del grupo de docentes 2 indica que, “el exceso de cercanía o cruzar el límite entre amistad y relación profesional influye en el clima organizacional” (Grupo focal, 4 de octubre, 2024). Se puede identificar que los tipos de vínculos influyen en el clima organizacional y que establecer vínculos, más allá de los laborales, puede generar un impacto positivo e inclusive negativo en las relaciones sociales del personal docente y administrativo del centro educativo.

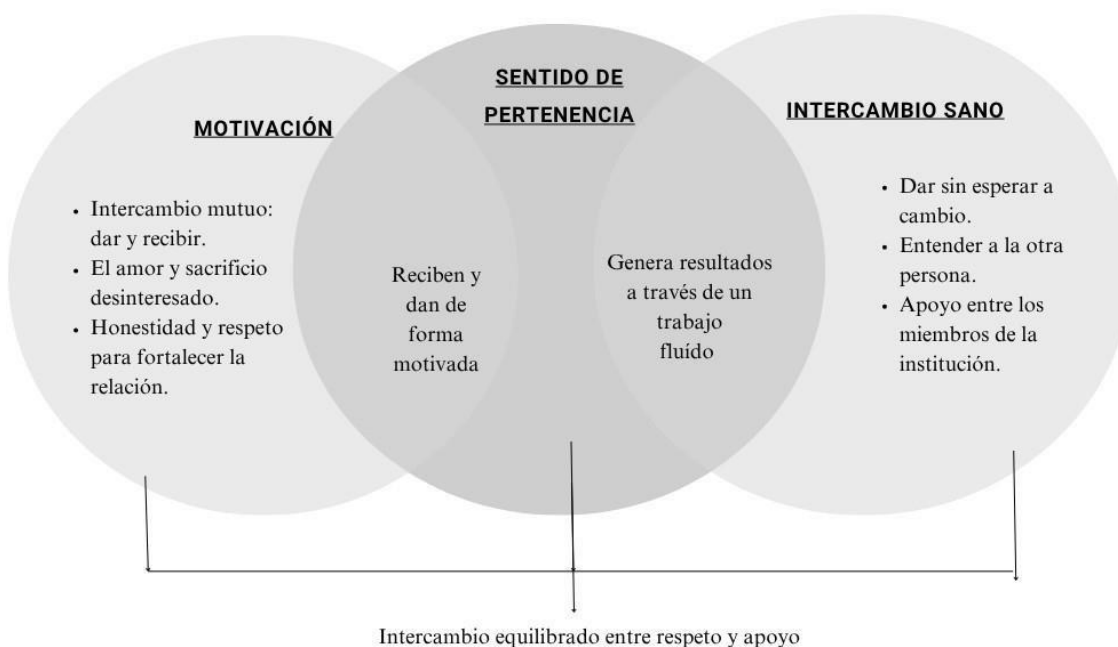
De acuerdo con Chuchón (2018) la identidad institucional se refleja en el sentido de pertenencia y compromiso de la comunidad educativa donde adopten los valores, misión y visión institucional. Según lo anterior, tal como menciona una participante “me encantaría que todos fueran de la comunidad” (Grupo focal 2, 4 de octubre, 2024) esta mención reseña una frase utilizada por un gestor anterior que hacía referencia a esa identidad institucional, que, aunque fueran de diferentes comunidades, si logran identificarse con la institución iban a sentirse parte de esta. Lo anterior, toma fuerza cuando la directora menciona que si “ellos se sintieran parte lograrían dar un poquito más” (Entrevista a directora, 20 de septiembre, 2024) por lo cual se puede concluir que la identidad institucional va a influir en el compromiso de los miembros del centro educativo con los valores, misión y visión de la institución.

Otro de los factores que destacan en el desarrollo del sentido de pertenencia es la comunicación, según uno de los participantes del grupo de docentes 1 “aprender a hablar de una manera apropiada puede contribuir a que se reciban de una mejor manera las directrices” (Grupo focal 1, 4 de octubre, 2024). De acuerdo con Cerdas et al. (2018) “la comunicación es la plataforma donde se cimientan los procesos de cambio del centro educativo” (p. 115). A partir de los

resultados, se identifica la necesidad de establecer una comunicación asertiva entre los diferentes miembros de la institución, a través de este factor se puede lograr mayores acuerdos y beneficios para la institución. En la entrevista realizada la directora menciona que uno de los principales desafíos “es lograr que se pongan de acuerdo” (Entrevista a directora, 20 de septiembre, 2024), lo anterior deja en manifiesto que la comunicación es un pilar fundamental para el buen desarrollo de la institución teniendo un impacto importante en el ambiente laboral.

El trabajo colaborativo, es otro de los factores necesarios para que una institución funcione adecuadamente. En este sentido, Montano, et al. (2017) mencionan que “de ellos depende la concreción de una acción efectiva” (p. 113) por lo cual destacamos la necesidad de que cada miembro aporte habilidades, conocimientos y esfuerzos para fortalecer el resultado final. La colaboración permite que se puedan complementar diferentes perspectivas, por parte de las personas docentes se menciona que “la confianza, el carisma, la tranquilidad, la paz para sobrellevar cualquier cosa que tengamos a nivel institucional” (Grupo focal 2, 04 de octubre, 2025) lo cual refleja que al dividirse las tareas y colaborar entre todos permite sobrellevar el trabajo de la institución. De acuerdo con los resultados, se puede determinar que existe una interdependencia entre los diferentes miembros de la comunidad educativa.

A partir de los resultados de los grupos focales, en la figura 9 se puede identificar cómo la motivación y un intercambio sano permiten el desarrollo del sentido de pertenencia. El cual es un sentimiento que va a generar buenos resultados recíprocos, donde van a dar y a recibir de la misma manera.



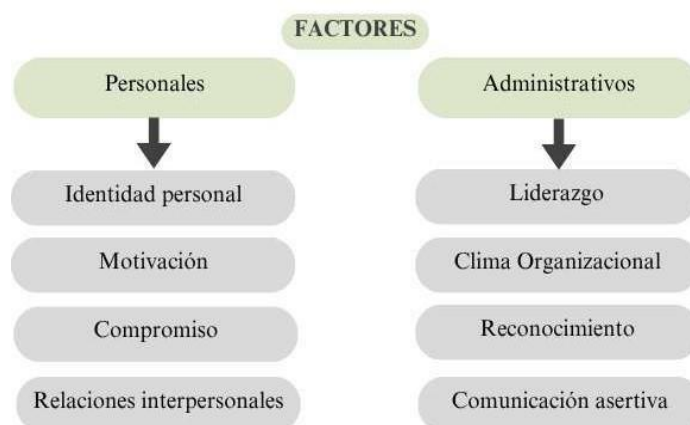
*Figura 9.* Motivación e intercambio sano desde la perspectiva del personal docente. Elaboración propia (2025).

A partir de la figura 9, se puede determinar que la motivación es una clave importante para el desarrollo de las relaciones laborales o educativas. A su vez, los resultados evidencian que la motivación del personal docente permite que se dé un intercambio mutuo entre dar y recibir, lo que favorece a que el trabajo se vea como una construcción donde todos aportan para lograr buenos resultados que favorecen a la organización educativa. Cuando hay motivación los docentes y la administración reflejan un amor y sacrificio desinteresado donde prevalece el interés de hacer lo que les gusta por un bien común sin favorecer a solo un grupo o por intereses propios. Este factor fortalece valores como el respeto y la honestidad los cuales son fundamentales para el desarrollo del sentido de pertenencia.

Según se observa en la figura 9, otro de los factores que inciden en el sentido de pertenencia es el intercambio sano, el cual se va a reflejar en el concepto de dar sin esperar algo a cambio, porque de la misma manera se está recibiendo. Por ejemplo, como lo mencionan el grupo de docentes 2 “cada uno viene y hace su trabajo sin importar las necesidades del otro” (Grupo focal

2, 4 de octubre 2024). Además, desde la perspectiva del grupo de docentes 1 hacen referencia a que “en ocasiones se ignora a una o varias personas en la convivencia en el centro educativo, al no responder a un saludo de buenos días o de despedida” (Grupo focal 1, 4 de octubre 2024). El intercambio sano destaca la importancia de leer y entender a las otras personas donde se toman en cuenta sus necesidades, relaciones de trabajo o situaciones de familia. El mostrar interés por esas necesidades permite que se establezcan relaciones más cercanas entre la organización y así se puedan comprender y dar apoyo mutuo. Lograr sentirse parte de la institución favorece al desarrollo de un entorno de respeto y apoyo, logrando así un trabajo colaborativo.

A partir de los resultados obtenidos, en la siguiente figura 10 se muestran los factores personales y administrativos que inciden en el sentido de pertenencia.



*Figura 10.* Factores personales y administrativos que inciden en el sentido de pertenencia desde la visión del grupo docente y la persona directora. Elaboración propia (2025).

Se concluye que el sentido de pertenencia es necesario para el desarrollo de un ambiente laboral saludable y productivo. Los procesos institucionales se ven fortalecidos cuando los miembros de la comunidad educativa se sienten aceptados y valorados. Y esto se logra mediante la motivación, la comunicación, el trabajo colaborativo, la participación activa entre otros factores. La administración debe asumir la responsabilidad de crear un ambiente de pertenencia institucional que favorezca al desarrollo de la institución.

### **Prácticas de liderazgo y su impacto en el sentido de pertenencia.**

El siguiente apartado, tiene como objetivo analizar cómo las prácticas y estrategias de liderazgo contribuyen al fortalecimiento del sentido de pertenencia en un centro educativo. A partir de testimonios, se identifican las áreas de oportunidad y las percepciones acerca las prácticas desde el liderazgo que impactan el sentido de pertenencia institucional.

De acuerdo con los resultados, uno de los factores fundamentales que influyen en la construcción del sentido de pertenencia desde el liderazgo que ejerce la persona directora, es cómo las prácticas pueden motivar al personal docente para que puedan cumplir sus actividades diarias. Una práctica clave del liderazgo que destaca es la demostración de principios y valores en la acción, esto quiere decir que desde las propias acciones de liderazgo se demuestra lo que se espera del equipo de trabajo. En la entrevista, la directora menciona que, “cuando uno hace los comités institucionales, uno también ve cuáles son las habilidades de uno, las características del otro, y trata también de hacer equipos equilibrados” (Entrevista a directora, 20 de septiembre de 2024).

Con lo anterior, la directora busca destacar la importancia de conocer las habilidades del personal y que estas se puedan integrar a los diferentes comités, liderando desde la perspectiva de que las habilidades deben estar conectadas a nuestras responsabilidades dentro de la institución. Kouzes y Posner (2018) afirman que para demostrar cómo hacer las cosas de forma eficaz, primero deben tener claros sus propios principios y objetivos. Esto implica que el líder debe modelar las prácticas y valores que espera en su equipo. Lo anterior, sugiere que la directora busca equilibrar las habilidades dentro de su equipo, asegurando una distribución justa de responsabilidades y promoviendo la colaboración. Este enfoque refuerza la importancia de un liderazgo basado en la coherencia entre lo que se le solicita al personal y la acción.

Otra práctica de liderazgo importante que resalta en la directora durante la entrevista es el promover el compromiso por la institución al inspirar al personal. La directora durante la entrevista expresa que, "en reuniones de personal, se les habla del sentido de pertenencia, donde se les indica que cada actividad la tenemos que hacer con amor, apreciar al centro educativo" (Entrevista a directora, 20 de septiembre de 2024). Esto hace énfasis en la necesidad que encuentra la dirección

en reforzar el sentido de pertenencia a nivel institucional y generar un vínculo entre el personal y el centro educativo. Según lo expuesto por Kouzes y Posner (2018) cuando sostienen que "el compromiso no se puede forzar: hay que inspirarlo. Hay que atraer a los otros hacia una visión común apelando a aspiraciones compartidas" (p. 15).

Lo anterior, sostiene la necesidad que encuentra la directora en fomentar el sentido de pertenencia del personal reforzando la importancia del trabajo con amor y compromiso, esto con el fin de lograr establecer una identidad compartida dentro de la institución junto con el personal docente. Según Covey (1989), "liderar con el ejemplo significa ser la persona que se quiere que los demás sean. Si las personas ven que lideramos con integridad, responsabilidad y servicio, esto inspirará a los demás a seguir nuestro ejemplo" (p. 200). Por ende, es importante establecer un liderazgo que inspire tanto al personal como a la misma dirección, si el tipo de liderazgo logra hacer sentir al personal motivado todo lo demás fluirá de la forma más efectiva.

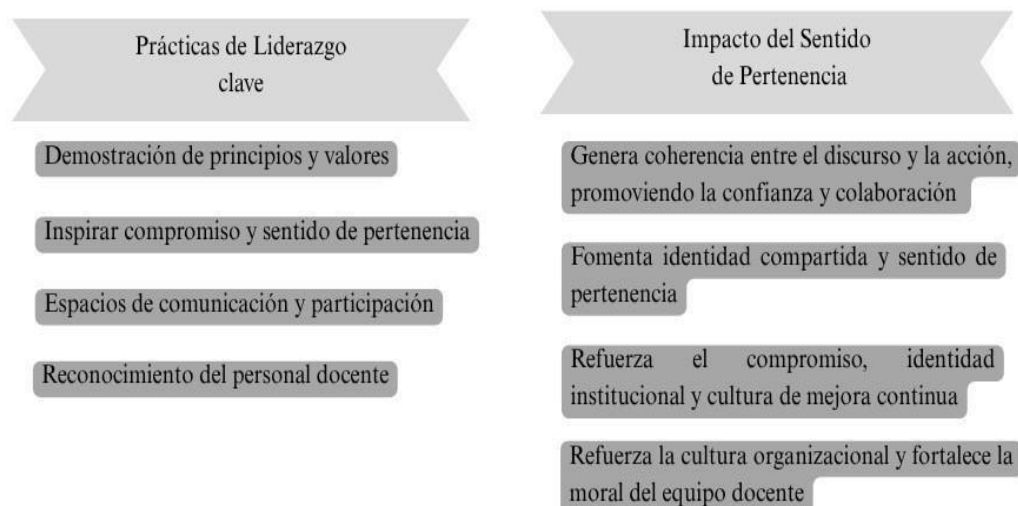
Establecer espacios de comunicación donde el personal pueda aportar ideas, es otra práctica de liderazgo bastante asertiva que emerge de los resultados, esta práctica invita a proporcionar insumos para ayudar al crecimiento de la institución y hacer sentir al personal parte importante es la toma de decisiones. Durante la entrevista, la directora menciona que, "uno propone y el personal es tan creativo que más bien le pone más" (Entrevista a directora, 20 de septiembre de 2024). Este comentario refleja que, la directora es consciente de que el personal posee un pensamiento crítico y creativo que permite desarrollar más los espacios e ideas propuestas por dirección ya que menciona que normalmente ella da una idea y el personal la desarrolla y la mejora. Kouzes y Posner (2018) afirman que "cuestionar el orden establecido es la fuente de la excelencia. Todas las mejores experiencias personales de liderazgo implican un cambio del status quo" (p. 16). Esto muestra la importancia de fomentar la innovación desde las prácticas de liderazgo al permitir que los docentes aporten ideas y transformen las actividades de la institución, promoviendo así una cultura de mejora continua.

Lo mencionado, va de la mano con lo expuesto por una de las participantes del grupo de docentes 1 donde menciona que, "nos dan espacio para proponer ideas en las actividades, y eso hace que nos sintamos parte del centro" (Grupo focal 1, 4 de octubre 2024). Este comentario destaca la participación del personal docente en el desarrollo del sentido de pertenencia dentro de

la institución ya que, la participación del personal fortalece el compromiso y el vínculo con el centro educativo. Asimismo, esta práctica se relaciona con la estrategia de liderazgo de permitir que otros actúen, planteada por Kouzes y Posner (2018) la cual explica que "los líderes fomentan la colaboración generando confianza y facilitando relaciones" (p.18). Estos autores demuestran cómo es importante que la dirección permita que el personal tenga un rol activo en la planificación, lo que fomenta el compromiso y la identidad institucional.

Finalmente, una práctica significativa que cabe resaltar desde los grupos focales al personal docente y la entrevista a la directora y que genera un impacto en el sentido de pertenencia, es el reconocimiento al personal docente. Cuando la directora menciona el reconocimiento que le da al personal docente ella establece que, "se les da alguna motivación en las reuniones de personal para que se sientan valorados" (Entrevista a directora, 20 de septiembre de 2024). Esto es imperativo, ya que el reconocimiento demuestra que se está tomando en cuenta el esfuerzo y dedicación docente y que el mismo es valorado desde la dirección. Kouzes y Posner (2018) indican que un liderazgo efectivo incluye el reconocimiento de los logros individuales, ya que esto ayuda a elevar la moral del equipo de trabajo y aporta significativamente a una cultura organizacional mucho más positiva.

En la figura 11 se resumen las principales prácticas de liderazgo identificadas en la investigación y su impacto en el sentido de pertenencia del personal docente. Estas incluyen la demostración de principios, la inspiración al compromiso, la apertura de espacios de comunicación y el reconocimiento del personal.



*Figura 11.* Prácticas de liderazgo y su impacto en el sentido de pertenencia. Elaboración propia (2025).

**Estrategias de liderazgo.** Las estrategias de liderazgo son fundamentales para fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la institución educativa. Un liderazgo efectivo no solo dirige, sino que también inspira, motiva y crea un ambiente laboral favorecedor para el personal donde el trabajo colaborativo sea uno de los pilares fundamentales, esto con el fin de lograr que el personal se sienta valorado y comprometido con la institución. El análisis de los resultados de los grupos focales y la entrevista refleja que los líderes pueden influir de forma positiva e impactar el sentido de pertenencia mediante diversas estrategias, como la comunicación asertiva, la promoción del trabajo en equipo, la creación de espacios de identidad institucional y el reconocimiento del esfuerzo docente. A continuación, se presentan las principales estrategias de liderazgo que se identificaron en el estudio, haciendo énfasis en la importancia que tienen las mismas en el sentido de pertenencia y el compromiso docente.

**Comunicación asertiva.** La comunicación asertiva juega un papel fundamental dentro de la institución educativa, esta nos permite escuchar y entender los puntos de vista tanto del personal administrativo como del personal docente. También, la comunicación asertiva permite tener claridad de cómo actuar y establecer las funciones de forma correcta. En este sentido, con el grupo de docentes 2 una de las participantes menciona que, "cuando la directora nos explica claramente

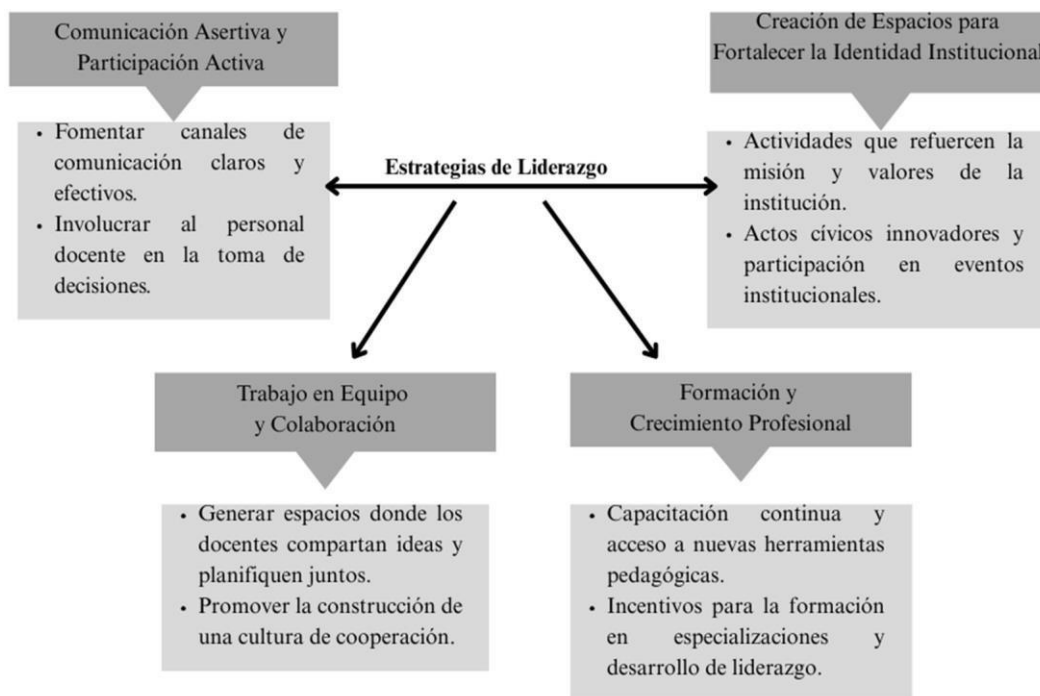
los cambios, todo es más fácil porque sabemos qué hacer" (Grupo focal 2, 4 de octubre 2024). Esto va de la mano con lo que establece López (2017) cuando habla de la importancia de fomentar diferentes canales de comunicación que sean asertivos y hagan sentir al personal como un pilar importante en la toma de decisiones. Lo anterior, evidencia que la claridad y transparencia a la hora de comunicarse con las docentes es fundamental para establecer y fortalecer la confianza.

**Trabajo en equipo.** El trabajo colaborativo permite que los docentes se sientan parte de la comunidad educativa, esto refuerza la idea de que la labor docente tiene un propósito dentro del centro educativo. Un liderazgo efectivo y comprometido con el personal debe promover espacios donde los y las docentes puedan compartir ideas, planificar en equipo, y participar en la toma de decisiones. Esto se ve reflejado en el grupo de docentes 1 cuando una de las participantes expresa que, "cuando organizamos actividades entre todos, sentimos que el centro educativo es nuestro también"(Grupo focal 1, 4 de octubre 2024). Esto demuestra la necesidad del personal docente de sentirse parte del equipo de trabajo al formar parte de la toma de decisiones. En este sentido, Freire (2019) menciona que un buen líder genera espacios y fomenta la colaboración, lo que mejora los canales de comunicación y promueve la pertenencia institucional. Promover la colaboración fortalece las relaciones interpersonales y ayuda a motivar a los docentes ya que se involucran activamente en las actividades institucionales.

**Creación de espacios para fortalecer la identidad institucional.** El sentido de pertenencia se construye cuando los y las docentes se sienten parte de la institución y pueden identificarse con la misión, visión y valores de la institución. Por ello, es imperativo establecer desde la parte administrativa espacios y actividades que ayuden a reforzar la identidad institucional. Durante la entrevista, la directora menciona que ella fortalece estos espacios por medio de actos de actividades meramente instituciones estableciendo que, "estrategias como que los actos cívicos sean innovadores y que fomenten el sentido de pertenencia son clave" (Entrevista a directora, 20 de septiembre de 2024). Según López (2017) personalizar los espacios permite que el personal pueda identificarse con la institución y sus valores. Esto demuestra que cuando los docentes se sienten identificados con la cultura institucional, se genera un mayor compromiso y disposición para formar parte del desarrollo de actividades en el centro educativo.

**Formación y crecimiento profesional.** El desarrollo profesional es un pilar fundamental dentro de cualquier centro educativo, ya que permite que los y las docentes adquieran nuevas habilidades y sientan que su crecimiento profesional es valorado por la institución. Lo anterior, también les permite a las docentes adquirir nuevas habilidades y fortalecer su confianza y motivación hacia la institución. En este sentido, una persona participante del grupo de docentes 2 comentó que, "las capacitaciones que recibimos nos ayudan a mejorar y sentirnos más seguros en nuestro trabajo" (Grupo focal 2, 4 de octubre 2024). Este testimonio resalta la importancia que tiene para el personal docente el recibir oportunidades de formación que permitan desarrollar sus habilidades y sentirse preparadas para enfrentar los desafíos que puedan encontrar en el aula. Kouzes y Posner (2018) afirman que permitir que otros actúen significa darles herramientas para que se desarrollen profesionalmente. Esto significa que los líderes educativos no solo deben delegar las responsabilidades al personal docente, sino también ayudarles a expandir sus conocimientos, esto con el fin de hacer sentir a los docentes valorados, motivados y comprometidos con la institución. Asimismo, un docente que esté capacitado se puede convertir en un líder dentro de la comunidad educativa y así llegar a transmitir sus conocimientos.

La figura 12 resume las estrategias claves de liderazgo identificadas en la investigación y su impacto en el sentido de pertenencia. Las estrategias destacadas son la comunicación asertiva, el trabajo en equipo, la creación de espacios para fortalecer la identidad institucional, el reconocimiento del personal y la formación profesional, cada una contribuyendo significativamente a un ambiente laboral positivo y colaborativo.



*Figura 12.* Estrategias de liderazgo y su impacto en el sentido de pertenencia. Elaboración propia (2025).

Se concluye que las prácticas y estrategias implementadas en la institución educativa evidencian el papel fundamental que tienen en el fortalecimiento del sentido de pertenencia del personal docente. Esto, a través de la demostración de principios y valores, la inspiración al compromiso, la apertura de espacios de comunicación y el reconocimiento del esfuerzo docente. Estrategias de liderazgo en un centro educativo deben estar enfocadas en fortalecer la comunicación, fomentar el trabajo en equipo, construir identidad institucional, y reconocer el esfuerzo del personal docente. Lo anterior, permite que se genere un espacio positivo donde el personal docente se sienta valorado, motivado y comprometido con la institución. Un liderazgo efectivo no es aquel que simplemente dirige sino también el que inspira y crea oportunidades de crecimiento a sus colaboradores en esa misma línea también es un liderazgo que fomenta la cultura organizacional sólida basada en el respeto la colaboración y el reconocimiento mutuo.

## Capítulo V

### Conclusiones

En el siguiente apartado se abordan las conclusiones que surgen a partir del proceso de investigación, en las que se presentan los hallazgos más relevantes que proporcionan claridad y comprensión de los resultados y su impacto en relación con los objetivos establecidos. En las siguientes conclusiones se abordan las prácticas de liderazgo en la función directiva, los factores que promueven el sentido de pertenencia en el personal docente, así como las prácticas desde el liderazgo en función del sentido de pertenencia y finalmente, las estrategias para el fortalecimiento del sentido de pertenencia del equipo docente.

**Propósito específico 1:** Identifico las prácticas de liderazgo en la función directiva del centro educativo.

- Se concluye que como parte de las prácticas que debe ejercer la persona líder es tener presente la neutralidad y la objetividad en la toma de decisiones, evitando sesgos personales y priorizando a su equipo de trabajo, así como promoviendo un ambiente de confianza y transparencia.
- Además, la persona directora debe presentar ciertas características que le definan su liderazgo como compromiso y estar al servicio de los demás, que logre atender y responder a las necesidades que presente el personal que tiene a su cargo. Asimismo, es importante que el líder logre empoderar al grupo docente y generar confianza, así como guiar hacia un desarrollo individual y profesional en su equipo de trabajo.
- El liderazgo representa una tarea difícil y compleja que requiere de reflexión, constancia, paciencia, y diferentes habilidades para lograr abordar los desafíos que se presentan como parte de su labor. En este sentido, es importante reconocer el impacto que pueda tener el accionar de la persona directora.
- Es importante desde el liderazgo valorar las diferentes formas de ser y habilidades de los miembros que conforman el equipo de trabajo, lo que permite a la persona directora al delegar tareas conocer al personal de la institución y lograr adaptar el estilo de gestión desde las particularidades y fortalezas de cada uno de sus colaboradores.

- Desde las prácticas de liderazgo se ve afectado el sentido de pertenencia por acciones que generan desmotivación, como lo son la falta de reconocimiento, el minimizar esfuerzos y una carencia de apoyo por parte de la jefatura. En este sentido, se enfatiza en la necesidad de un liderazgo transformacional que esté centrado en la motivación, que tenga presente aspectos positivos y reconocimiento de las habilidades y características del equipo de trabajo.
- Desde el liderazgo de la persona directora se debe mantener un equilibrio en la toma de decisiones, lograr enfrentar los desafíos que se hagan presentes, superando los miedos y obstáculos, lo cual implica un líder que genere espacios de colaboración, de escucha activa, en el que se reconozca la diversidad de perspectivas y estilos de trabajo de los colaboradores. Además, se requiere de una combinación entre empatía, apertura y habilidades de comunicación, que son aspectos claves para el éxito del liderazgo en el ámbito educativo.
- Se concluye que, como parte de los desafíos del liderazgo de un directivo surge la resistencia al cambio en aspectos propios de la administración, metodologías y prácticas que tanto para docentes como para la persona directora resultan difíciles de sobrellevar, por lo que existe una oposición y no aceptación a las modificaciones que surgen en el entorno educativo, ya sea por incertidumbre o miedo al cambio. Sin embargo, se presenta la necesidad de un proceso de cambio que debe iniciar desde las prácticas del liderazgo para generar confianza y seguridad en el personal que tiene a cargo.

**Propósito específico 2:** Determino los factores que promueven el sentido de pertenencia del equipo docente del centro educativo.

- Se concluye que la pertenencia institucional es un pilar fundamental para los miembros de la comunidad educativa. El entorno se ve favorecido cuando los individuos se sienten valorados, escuchados y aceptados.
- Promover un entorno armonioso favorece al desarrollo profesional y personal de los docentes y administrativos. El cual se construye a partir del respeto, la colaboración y el bien común. Esto genera personas que se sienten motivadas a colaborar.

- De acuerdo con el análisis, se determina que la persona gestora educativa cumple un rol importante en el desarrollo del sentido de pertenencia del personal docente. Un liderazgo asertivo permite que se desarrolle un ambiente propicio para la pertenencia institucional.
- La motivación impacta de forma directa en el sentido de pertenencia, cuando los individuos se sienten motivados, ya sea por interés personal, por el reconocimiento o por el apoyo, su conexión emocional y su compromiso con la institución se incrementan.
- Lograr desde la gestión educativa una motivación adecuada permite que se impulse el rendimiento del colectivo docente, a su vez refuerza los lazos sociales permitiendo que los docentes se sientan parte integral del entorno.
- Se requiere de un ambiente de cohesión, en el que el personal docente pueda identificarse con los valores y objetivos institucionales logrando así que el sentido de pertenencia sea sólido y duradero.
- Otro factor fundamental es el trabajo en equipo, teniendo este un impacto positivo cuando se fomenta la colaboración, la comunicación y el apoyo mutuo entre los miembros del equipo docente.
- A su vez, el trabajo en equipo influye generando mejores resultados, ya que todo el equipo de la institución trabaja hacia un objetivo en común. El trabajo colaborativo permite la integración y el apoyo recíproco entre el personal de la institución.
- A través del trabajo en equipo se promueve un ambiente de confianza y respeto, donde los docentes se sienten valorados y reconocen el valor de los demás logrando así un sentimiento de inclusión y pertenencia.

**Propósito específico 3:** Reconozco las funciones propias de la gestión educativa en relación con el sentido de pertenencia del equipo docente.

- Se concluye que la gestión educativa se enlaza con la creación de relaciones humanas que conectan con todos los actores que intervienen en la comunidad educativa.
- Además, la persona directora debe trabajar en su liderazgo emocional, ya que el personal docente valora el calor humano y las interacciones cotidianas, a su vez crea un ambiente cálido y de sana convivencia. De esto se deriva que la persona directora debe establecer

estrategias dentro de su función que permita crear esas interacciones con el personal docente.

- La persona directora tiene como uno de sus principales desafíos, el incluir prácticas de liderazgo enfocadas en el reconocimiento hacia el personal docente, promoviendo un ambiente donde todos se sientan valorados y motivados, para así colaborar al éxito de los proyectos y objetivos institucionales. Es de suma importancia reconocer y valorar los esfuerzos del personal docente y mostrar empatía en todo lo que se realice, y con esto generar sentido de pertenencia.
- Se concluye que el liderazgo de la persona directora influye directamente en el ambiente laboral de la institución, lo cual incide en el rendimiento del personal docente y mejora la actitud frente a las tareas cotidianas, de la misma manera, se resalta la importancia de implementar prácticas de liderazgo que le permitan conectar con el personal docente y su vinculación con el sentido de pertenencia.
- Se concluye que algunas prácticas que fomentan el sentido de pertenencia son: saludar, felicitar, dar reconocimiento al esfuerzo, llamar a las personas por su nombre, escuchar a los miembros del equipo de trabajo, fomentar espacios de esparcimiento y construcción de relaciones interpersonales, entre otras.

**Propósito específico 4:** Establezco estrategias para el fortalecimiento del sentido de pertenencia del equipo docente a partir de prácticas de liderazgo en la función directiva.

- Se concluye que las prácticas de liderazgo en la función directiva demuestran un impacto significativo en el desarrollo del sentido de pertenencia del personal docente. También, la importancia de la coherencia entre los principios y valores que muestra la persona directora y como estos son aplicados en sus acciones cotidianas son primordiales para ayudar a fomentar un ambiente de confianza y colaboración.
- En conclusión, la promoción del compromiso institucional por parte de la dirección es esencial para inspirar a los docentes a trabajar con motivación y entrega. Las estrategias utilizadas, como la comunicación, la importancia del sentido de pertenencia y el reconocimiento del esfuerzo que realiza el personal docente, refuerzan el compromiso del equipo y ayuda a que el personal pueda empezar a desarrollar un sentido de pertenencia a

la institución. Implementar mensajes personalizados de felicitación o motivación, brindar bonificaciones en tiempo o materiales contribuyen al reconocimiento del esfuerzo.

- Se concluye que la apertura de espacios de comunicación es sumamente importante ya que, permite que los y las docentes del centro educativo puedan expresar sus ideas y contribuir al desarrollo institucional. Lo anterior, fortalece el sentido de pertenencia al hacer el personal participe en la toma de decisiones. Utilizar mensajes claros en circulares, reuniones por departamentos, establecer medios de comunicación urgentes como WhatsApp, entre otros.
- Se habla del reconocimiento del esfuerzo docente como una práctica clave para reforzar la moral del equipo de trabajo y fomentar un ambiente de trabajo positivo para el personal. El reconocimiento por parte de la dirección genera motivación y ayuda a reforzar el vínculo del docente con la institución.
- Se establece que, la comunicación asertiva facilita la transparencia en la toma de decisiones y permite que los docentes comprendan los lineamientos institucionales, y de esta forma darles una voz a los docentes como parte fundamental de la toma de decisiones esto con el fin de promover un ambiente de confianza y claridad en las funciones a desempeñar.
- El trabajo en equipo es una estrategia fundamental que la persona directora debe reforzar con el personal ya que, permite a los y las docentes sentirse parte activa de la comunidad educativa. La posibilidad de compartir ideas, opiniones y participar en la planificación de actividades refuerza su sentido de pertenencia.
- La creación de espacios para fortalecer la identidad institucional a través de actividades innovadoras es una de las estrategias que se identifican como potencializadores del compromiso del personal con la visión y misión del centro educativo. Por ejemplo, trabajo en conjunto para el diseño de propuestas, establecer mentores institucionales, celebraciones institucionales, círculos de diálogo.
- Se concluye que la formación y crecimiento profesional del personal docente es una estrategia clave que refuerza la motivación y el compromiso con la institución. Proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional permite a los docentes desarrollar sus habilidades y sentirse valorados dentro del equipo de trabajo.

## Capítulo VI

### Recomendaciones

A continuación, se presentan recomendaciones dirigidas a diferentes personas y entidades que presentan relación con la temática del presente estudio realizado. Entre los cuales se toma en cuenta a las personas directoras, el Ministerio de Educación Pública (MEP), las y los docentes y la División de Educación para el Trabajo (DET).

#### Personas directoras

- Es importante que las personas directoras tengan una actualización de las nuevas tendencias en relación con los estilos de liderazgo, mediante estrategias y prácticas que le permita fortalecer desde su liderazgo el sentido de pertenencia en el personal de la institución.
- De este modo, es importante que las personas directoras generen un ambiente laboral positivo en el que el personal docente se sienta valorado, conectado y comprometido.
- Desde el liderazgo la persona directora debe presentar una actitud de compromiso y servicio hacia las demás personas que le permita atender y responder a las necesidades que presente el personal que tiene a su cargo.
- Se hace indispensable que las personas directoras conozcan el concepto del sentido de pertenencia y los factores que inciden en el desarrollo de este en el grupo docente de la institución en la que labora.
- Cabe resaltar que, las personas directoras pueden establecer espacios de diálogo, donde le permita al personal docente expresar sus emociones sin ser juzgados para generar un ambiente de comunicación asertiva donde los y las docentes se sientan escuchados y validados.
- Es imperativo que las y los directores puedan atender a las sugerencias del grupo docente, para construir un ambiente laboral de trabajo en equipo y distribución de las tareas.
- Generar espacios de esparcimiento, donde el grupo docente pueda establecer conexión emocional a partir de actividades recreativas que les permita fomentar el sentido de pertenencia.

- Es importante que las personas directoras identifiquen los factores socioculturales y psicológicos dentro del personal docente para que pueda liderar desde un trato equitativo y empático.

### **Ministerio de Educación Pública (MEP)**

- El MEP como empleador de profesionales en administración educativa genere un programa de capacitación para las personas directoras acerca de las prácticas y estrategias que favorezcan la pertenencia institucional.
- Además, generar espacios de intercambio de experiencias que presenten las personas directoras acerca del liderazgo que ejercen en el centro educativo con el propósito de generar un diálogo entre profesionales que contribuya a mejores prácticas.
- Al mismo tiempo, promover actividades y espacios donde se involucren los diferentes actores de la comunidad educativa, con el fin de fortalecer la pertenencia institucional.
- Conjuntamente, establecer herramientas que les permita evaluar el desarrollo del sentido de pertenencia por parte de la persona directora dentro de los centros educativos.
- A su vez, tomar en cuenta la necesidad de crear herramientas o espacios donde los y las docentes puedan evaluar la gestión de la persona directora en el centro educativo en el cual se desempeña.

### **Personas docentes**

- Mantener una actitud de participación y comunicación activa tanto con la persona directora como con otros docentes en actividades del centro educativo que permita el intercambio de ideas y opiniones, así como la toma de decisiones.
- Generar espacios de diálogo que refuerce el trabajo en equipo, compartir recursos, estrategias y aportes e intercambio de conocimiento entre profesionales.
- Valorar, reconocer y destacar los logros, aportes, habilidades e ideas de cada miembro del personal docente de la institución para promover la motivación en el equipo docente. Asumir roles de liderazgo en actividades o proyectos propuestos en la institución demostrando interés y generando confianza entre los profesionales en educación.

### **División de Educación para el Trabajo (DET)**

- Para la formación de profesionales tener presente el diseño de cursos que estén orientados a temas relacionados con el sentido de pertenencia tanto del directivo como enfocarse en el sentir de las personas que como futuros profesionales se tendrá a su cargo.
- Además, que se tengan presente para los futuros profesionales en la carrera de administración educativa la importancia de la pertenencia institucional y la parte humana que debe existir para llevar a cabo desde un liderazgo exitoso.
- A sí mismo, generar espacios de seguimiento a graduados, donde los futuros directivos egresados de la carrera puedan crear un banco de herramientas que les permitan promover el sentido de pertenencia en el centro educativo donde desarrollen su gestión.
- Por otra parte, toma relevancia en algunos cursos el facilitar conversatorios entre directivos en ejercicio y los futuros profesionales en administración educativa con el fin de compartir sus experiencias y permitir la retroalimentación en ambas direcciones.

### **Líneas de investigación**

- Investigar desde los estilos de liderazgo el impacto en la satisfacción y motivación del personal a cargo.
- Analizar de qué forma el liderazgo del directivo incide en el rendimiento y la productividad del personal docente.
- Estudiar cómo los cambios en la dirección escolar pueden afectar el sentido de pertenencia de las personas docentes y personal administrativo.
- Explorar la incidencia de los factores socioculturales y psicológicos en el desarrollo del sentido de pertenencia.
- Investigar la correlación existente entre el sentido de pertenencia y el compromiso laboral de los directivos y docentes.
- Conocer el impacto del sentido de pertenencia en la prevención de los trastornos emocionales como la ansiedad, estrés y el síndrome de burnout.

## **Alcances**

Uno de los principales alcances que promueve este seminario, radica en su contribución al fortalecimiento del sentido de pertenencia en el personal docente y las prácticas de liderazgo de la persona directora, influyen en su desarrollo, esto por medio de un módulo de estrategias, que puede ser aplicado no solo por personas directoras de los diferentes centros educativos, sino también puede ser visto por el alumnado que se encuentra estudiando la carrera de licenciatura en administración educativa. Este recurso representa una herramienta valiosa para mejorar el ambiente institucional, ya que promueve la motivación, la participación activa, y la construcción de relaciones colaborativas entre los miembros de la comunidad educativa. Además, al identificar prácticas de Liderazgo efectivas, se generan insumos que pueden ser replicados y adaptados en diferentes contextos escolares impactando de forma positiva la cultura organizacional.

Por otra parte, al tener acceso al módulo de estrategias propuesto, la persona directora puede utilizarlo de consulta en el momento en que así lo desee e implementar las buenas prácticas que están descritas en el mismo, para fortalecer el sentido de pertenencia del personal docente a su cargo y mejorar el ambiente laboral del centro educativo.

Otro alcance relevante, es la posibilidad de visibilizar, desde un enfoque cualitativo, las experiencias y necesidades reales del personal docente, promoviendo una mayor comprensión del rol de liderazgo de la persona directora y cómo incide en el ambiente y bienestar laboral.

Esta investigación también abre caminos a nuevas líneas de investigación en el ámbito de la administración educativa, especialmente en el contexto costarricense, donde existe un acceso limitado a información y referentes teóricos acerca del vínculo entre las prácticas de liderazgo de la persona directora y la pertenencia institucional. Por lo tanto, este seminario, no solo aporta al desarrollo profesional de las personas directoras, sino también establece una base sólida para futuros y futuras investigadoras.

## Limitaciones

El siguiente apartado se refiere a las limitaciones detectadas a la hora de realizar el seminario de investigación. Las mismas abarcan desde la parte de búsqueda de información, hasta factores de tiempo de las personas participantes.

1. Una de las principales limitantes que se presentaron, fue la falta de información de referentes teóricos, tanto a nivel internacional como nacional, que se avocara a la investigación acerca del impacto del sentido de pertenencia en el personal docente y como la persona directora con sus prácticas de liderazgo puede desarrollarlo en el centro educativo. Esta falta de antecedentes dificulta un poco la fundamentación teórica, ya que no existían suficientes bases, que pudieran servir de referencia.
2. Aunado a esto, la falta de tiempo por parte de las personas participantes se sumó a las limitantes presentadas, ya que, se debió realizar un esfuerzo adicional de coordinación y organización para llevar a cabo los grupos focales de manera presencial, así como la entrevista a la persona directora, la cual tuvo que realizarse de manera virtual, lo que limitó el contacto directo y cálido con la persona directora.
3. Además, es importante mencionar que todas las investigadoras que conformamos este seminario, nos encontramos trabajando a tiempo completo, y algunas de nosotras incluso, tenemos dos empleos. Esta situación representó un desafío importante para coincidir en horarios, programar reuniones y avanzar en la elaboración de los documentos, lo cual nos exigió un compromiso adicional y un manejo eficiente del tiempo, así como una gran disposición de todas las participantes.
4. En relación con el análisis de resultados, la subjetividad resultó ser una parte importante del proceso, ya que, como investigadoras, también nos encontramos en la posición del personal docente y en ocasiones los sentimientos se interponen a la objetividad, sin embargo, siempre imperó la premisa de conseguir un objetivo final.
5. Otra limitación significativa fue que, una de nuestras compañeras se encontraba en sus últimos meses de embarazo, lo que implicó una mayor carga física y emocional para ella durante el desarrollo del proyecto. Debido a esto, tuvimos que adelantar parte del trabajo de campo, asegurándonos que todo estuviera listo antes de su parto, lo cual requirió un

esfuerzo extraordinario por parte del equipo para cumplir de manera exitosa con los plazos establecidos.

## Capítulo VII

### Diseño de la propuesta

El diseño de la propuesta está dirigido a las personas directoras y tiene como propósito establecer un módulo de estrategias para el fortalecimiento del sentido de pertenencia del equipo docente a partir de prácticas de liderazgo en la función directiva. El módulo está compuesto por seis unidades temáticas que provienen de los principales hallazgos de la investigación, las cuales son sentido de pertenencia, clima institucional, identidad institucional, comunicación asertiva, relaciones interpersonales y trabajo colaborativo.

Cada una de estas unidades aborda los siguientes aspectos: pregunta generadora, definición, dato relevante, estrategias, alcance de estrategias, buenas prácticas, recursos audiovisuales y pregunta reflexiva. Para el diseño de la propuesta se utiliza la herramienta genially como un recurso tecnológico autogestionable en el cual la persona directora puede desarrollarlo de manera flexible, en tiempo, espacio y adecuando a las características y necesidades del personal docente a cargo.

La propuesta desarrollada está disponible en formato digital y se puede acceder a través del siguiente enlace:

<https://view.genially.com/682550b8b82ec24f41f50253/presentation-pertenecer-para-transformar>

## Referencias

- Acuña Aroni, M. N. (2021). Relación entre equilibrio y toma de decisiones en directivos de las Instituciones Educativas del Distrito de San José de Quero, Provincia de Concepción, Región Junín, 2017. <http://45.177.23.200/handle/undac/2325>
- Arce, D. (2015). *Análisis del papel de gestión del director en el establecimiento de un clima institucional para el mejoramiento de los procesos educativos, en el Colegio Dr. Ricardo Moreno Cañas en Palmares de Alajuela, del circuito 06 de la Dirección Regional de Educación de San Ramón, durante el curso lectivo 2014*. (Tesis de licenciatura). Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.
- Arguedas, G., Calderón, J., Carvajal, F., & Vindas, Z. (2020). *Relación entre los estilos y prácticas de liderazgo de los gestores educativos desde la percepción docente del circuito 02 de la Dirección Regional de Heredia en el 2019*. (Tesis de licenciatura). Universidad Nacional, Costa Rica. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/20276/TESIS%2010492%20CODIGO%20316947-10.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Artavia-Medrano, A. (2023). *Fundamentos de investigación cualitativa en educación*. EUNED.
- Barrantes, R. (2016) *Investigación un camino al conocimiento: Un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. EUNED.
- Blanco-López, S., Cerdas-Montano, V., & García-Martínez, J. A. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 1-18. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v45n1/2215-2644-edu-45-01-00183.pdf>

- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. [https://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones\\_files/Una%20direccion%20Oescolar%20con%20capacidad%20de%20liderazgo%20pedagogico.pdf](https://www.ugr.es/~abolivar/Publicaciones_files/Una%20direccion%20Oescolar%20con%20capacidad%20de%20liderazgo%20pedagogico.pdf)
- Bonilla-Jiménez, F. I. y Escobar, J. (2017). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, 9 (1), 51-67. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/957/1/Gupos%20focales%20una%20gu%C3%ada%20conceptual%20y%20metodol%C3%B3gica.pdf>
- Braslavsky, C., Acosta, F. y Jabif, L. (2004). *Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000144348>
- Carranza-Villón, M. I. (2020). Liderazgo transformacional de los directivos y los compromisos de los docentes. *Investigación Valdizana*, 14(2), 112-117. <https://revistas.unheval.edu.pe/index.php/riv/article/view/598>
- Chen, E., Cerdas, V. y Rosabal, S. (2018). Hacia una nueva comprensión de cómo hacer Gestión Pedagógica. <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/18865/Libro%20Hacia%20una%20nueva%20compresio%cc%81n%20de%20co%cc%81mo%20hacer%20gestio%cc%81n%20%20Pedago%cc%81gica.%20Web%20%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chuchón Morales, O. (2018). *Liderazgo Transformacional e Identidad Institucional en la Institución Educativa Pública “Mariscal Cáceres”*. Ayacucho 2018. (tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo, Perú). <https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28494/chuhonmo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Covey, S. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa*. Buenos Aires, Paidós.

- Cuevas, M. M., Díaz, F. y Hidalgo, V. (2008). Liderazgo de los directores y calidad de la educación. Un estudio del perfil de los directivos en un contexto pluricultural. *Profesorado, Revista de currículum y formación del profesorado*, 12(2), 20-20. <https://revistaseug.ugr.es/index.php/profesorado/article/view/20466/19943>
- Dávila de León, C. y Jiménez, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32(2), 272-302. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s0254-92472014000200004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=s0254-92472014000200004&script=sci_arttext)
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=s2007-50572013000300009&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=s2007-50572013000300009&script=sci_arttext)
- Ferreira, R. I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219-7238. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/841>
- Freire Aguilar, V. C. (2019). *Prácticas de Liderazgo como gestor de cambio en la autoestima y la identidad profesional docente* (Tesis doctoral, Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile). <https://www.proquest.com/openview/8ed25062321f9385913fe260e2f09eb5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- García-Martínez, J., Cerdas-Montano, V. y Lewis Chaves, E. (2022). Clima organizacional y estilos de liderazgo: un estudio correlacional en centros educativos costarricenses. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 17(1), 133-153. <https://doi.org/10.15359/rep.17-1.6>

- Graffe, G. J. (2002). Gestión educativa para la transformación de la escuela. *Revista de pedagogía*, 23(68), 495-517. [https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007&script=sci\\_arttext](https://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S0798-97922002000300007&script=sci_arttext)
- Guinot, J., Chiva, R. y Mallén, F. (2015). Altruismo y capacidad de aprendizaje organizativo: Un estudio en las empresas mejor valoradas por los trabajadores en España. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, (45). <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1172/1453>
- Gurdián, A. (2010). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. San José, Costa Rica: CECC y AECI.
- Hidalgo, B. y Orbegoso, V. (2019). Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. *Revista Lex (Lima)*, 17(23), 361-376. <https://revistas.uap.edu.pe/ojs/index.php/LEX/article/view/1682/1771>
- Huerta Orozco, A. (2018). El sentido de pertenencia y la identidad como determinante de la conducta, una perspectiva desde el pensamiento complejo. *IE Revista de investigación educativa de la REDIECH*, 9(16), 83-97. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=s2448-85502018000100083&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=s2448-85502018000100083&script=sci_arttext)
- Jiménez Porras, K. y Jiménez Porras, V. (2016). Gestión de la diversidad: Aportes para un liderazgo inclusivo. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 11(1), 57-72. <https://doi.org/10.15359/rep.11-1.3>
- López, Á. (2017). *El sentido de pertenencia (sp) como elemento de la cultura organizacional (co): factores que inciden en su desarrollo*. (Tesis. Universidad Santo Tomás). Repositorio Universidad Santo Tomás

- Tomás. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/4482/lopezangela2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Medina, N. D. V., & Balcázar, G. M. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revisión literaria en el contexto organizacional. *NovaRua*, 13(22).  
<https://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/NovaRua/article/view/3993>
- Mejía, N. (2021). Gestión educativa y liderazgo transformacional de los directivos en la educación básica regular. *Revista Publicando*, 8(29), 79-86. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2191>
- Mendioroz, M. (2020). *Las estrategias de gestión frente al desafío de promover el compromiso de los docentes con la misión institucional. La misión. Liderazgo, identidad y coherencia institucional* (Tesis doctoral, Universidad Austral. Escuela de Educación, Buenos Aires). <https://rii.austral.edu.ar/bitstream/handle/123456789/985/TFIM%20Mendio%20cc%2081roz%20MDIE%20Universidad%20Austral%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Montano, V. C., Martínez, J. A. G., Vitoria, N. T. y Vargas, M. A. F. (2017). Análisis de la gestión administrativa de centros educativos costarricenses: Percepción del colectivo docente y la dirección. *Revista ensayos pedagógicos*, 12(2), 95-122.  
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/10101/12286>
- Navarro-Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista educación*, 53-66.  
<https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v40n1/2215-2644-edu-40-01-00053.pdf>

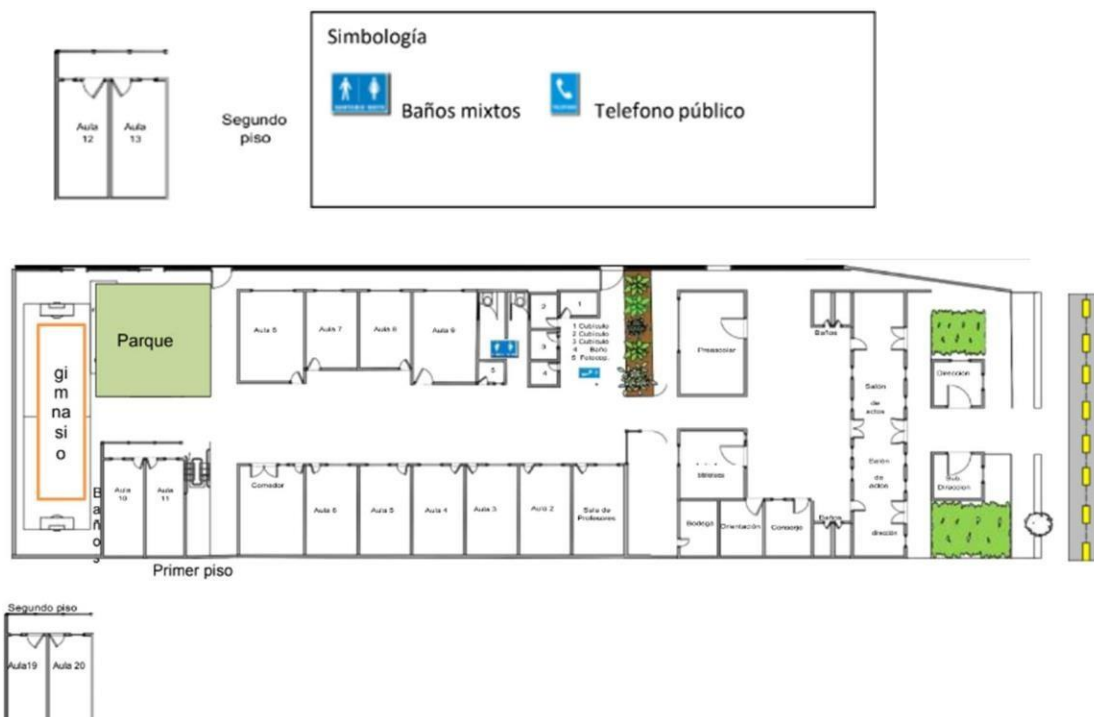
- Navarro-Granados, M. (2017). Hacia un liderazgo educativo para la justicia social en las escuelas. *Tramas/Maepova*, 5(1), 161-173. <http://revistadelcisen.com/tramasmaepova/index.php/revista/article/view/146>
- Posner, B. Z. y Kouzes, J. M. (2018). *El desafío del liderazgo: Cómo hacer realidad cosas extraordinarias en una organización*. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=WTwIEAAAQBAJ&>
- Pozner de Weinberg, P. (2000). *Liderazgo. Módulo 3: Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*. IPE. Buenos Aires.
- Pozner de Weinberg, P. (2000). *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Buenos Aires: ANFP-IPE-UNESCO.
- Ruiz, C. (2011) La investigación cualitativa en educación: crítica y prospectiva. *Télématique*, 10 (1), 28-50. <https://www.redalyc.org/pdf/784/78419688002.pdf>
- Salazar, A. (2017). *Incidencia del liderazgo de la persona administradora educativa en la motivación del personal docente y otros actores de dos Centros Educativos de la Subregión de Occidente y Alajuela, en el primer trimestre del año 2017*. (Tesis licenciatura, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica).
- Salgado Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit*, 13(13), 71-78. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S172948272007000100009&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S172948272007000100009&script=sci_arttext&tlng=en)
- Sánchez Díaz, F. (2019). *El liderazgo directivo y transformacional como estrategias de intervención para mejorar la calidad del desempeño laboral docente en la Institución Educativa N°11534. José Campos Peralta, Distrito Pítipo, Provincia Ferreñafe, Región*

- Lambayeque, 2017. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo) Perú. <https://repositorio.unprg.edu.pe/handle/20.500.12893/6342>
- Tonon, G. (2010). Reflexiones latinoamericanas sobre investigación cualitativa. *Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales, Niñez Y Juventud*, 8(1).
- Valdés, R. (2020). Prácticas de liderazgo en escuelas con alta y baja cultura escolar inclusiva. *Revista latinoamericana de educación inclusiva*, 14(2), 213-227. [https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-73782020000200213&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-73782020000200213&script=sci_arttext)
- Vargas, A (2005). Guía para elaborar una propuesta de investigación *Revista Educación*, 29 (2), 67-97. <https://www.redalyc.org/pdf/440/44029206.pdf>
- Vega Gutiérrez, L. V. (2020). Gestión educativa y su relación con el desempeño docente. *Ciencia y Educación*, 1(2), 18-28. <https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0102202008>
- Vega, J. A. M., Muñoz, J. D. G., Araúz, R. I. G., Mera, K. A. S., & Arias, M. J. V. (2023). Tendencias y Perspectivas Actuales del Liderazgo Educativo Revisión Bibliográfica. *Ciencia Latina: Revista Multidisciplinar*, 7(5), 9796-9805. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9481863>

# Apéndices

## Apéndice A

### Croquis de la institución



*Apéndice B*

Consentimiento Informado



CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO  
Teléfonos 2277-3766 / 2277-3369 / 2277-3813  
Correo electrónico det@una.cr



16 de mayo de 2024  
UNA-DET-OFFIC-126-2024  
Directora  
Escuela de la dirección regional de Heredia  
Estimada señora:

La subdirectora de la División de Educación para el Trabajo del Centro de Investigación y Docencia en Educación-Universidad Nacional, le comunica que **Melania Cordero Venegas**, cédula: **402300802**, **Mariana Segura Bermúdez**, cédula: **114270148**, **Andrea Valverde Núñez**, cédula: **111340185** y **Sofía Villegas Carrillo**, cédula: **116500480** son estudiantes de la Licenciatura de Administración Educativa, actualmente están inscritas en el curso de Investigación II, el objetivo del curso es el desarrollo del Trabajo Final de Graduación, por lo que agradezco su colaboración para que las estudiantes **Cordero Venegas**, **Segura Bermúdez**, **Valverde Núñez** y **Villegas Carrillo**, puedan realizar una visita al centro educativo con el fin de ir desarrollando el tema de investigación.



Atentamente,

M.Ed. Ana Lidieth Montes Rodríguez  
Subdirectora  
División de Educación para el Trabajo, CIDE

### *Apéndice C*

Hoja de chequeo para verificar antes de la elaboración de las técnicas.

Nombre de las personas moderadoras: \_\_\_\_\_

Lugar donde se llevará a cabo la sesión: \_\_\_\_\_

Personas participantes del grupo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

#### ***Protocolo de inicio***

Como estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), para optar por el nivel de licenciatura en la carrera de administración educativa por medio del trabajo final de graduación se está realizando esta investigación con el objetivo de determinar la percepción del sentido de pertenencia del equipo docente del centro educativo, por medio de la información obtenida a partir de este grupo de discusión. Su participación en la presente investigación es anónima ya que como investigador se tienen presentes los principios de ética, por medio del acuerdo de confidencialidad. Además, su participación es voluntaria, es decir, usted decide colaborar para la investigación por voluntad propia.

#### ***Información general***

Se da inicio a esta entrevista con información general que permita, posteriormente, analizar toda la información tomando en consideración los siguientes aspectos.

I Parte. Datos generales

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_

Nivel académico: \_\_\_\_\_ Lugar de trabajo: \_\_\_\_\_

Gracias por compartir los datos solicitados. Seguidamente, le realizaré algunas preguntas sobre la relación de las prácticas de liderazgo desde la dirección del centro educativo y la promoción del sentido de pertenencia y poder conocer su punto de vista sobre esta temática.

## II Parte. Preguntas generadoras

Se toma en cuenta:

- Organizar las temáticas de manera que tengan alguna secuencia lógica
- La extensión debe adecuarse a las características de los informantes clave
- Debe emplearse un vocabulario entendible y su lectura debe ser agradable y comprensible.
- Cuidar palabras o frases cargadas con algún sentido que pueda resultar ofensivo.
- ¿Cuáles ítems se formulan para obtener la información requerida?
- ¿Cómo deben elaborarse los ítems de manera que se busque respuestas?
- ¿Hacia quién va dirigido el ítem?

## *Cierre*

Las preguntas generadoras para este grupo de discusión han concluido, quisiera agradecerle por su colaboración, disposición y aportes a este trabajo, sin su ayuda no hubiera sido posible obtener los datos relevantes para darle sentido a esta investigación.

*Apéndice D*

Instrumento para la recolección de datos  
Grupo de discusión dirigido al personal docente.

Universidad Nacional  
Centro de Investigación y Docencia en Educación  
División de Educación para el Trabajo  
Licenciatura en Administración Educativa



**Tipo de instrumento (grupo focal)**

Nombre de las personas moderadoras: \_\_\_\_\_

Lugar donde se llevará a cabo la sesión: \_\_\_\_\_

Personas participantes del grupo: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

**1. Protocolo de inicio**

Como estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), con el fin de optar al grado de licenciatura en la carrera de Administración Educativa, se está llevando a cabo esta investigación, cuyo objetivo es determinar la percepción del sentido de pertenencia del equipo docente en el centro educativo. Esto se realizará a través de la información obtenida mediante una sesión con dos grupos focales los cuales serán grabados. Su participación en esta investigación es completamente anónima, ya que como investigadores se respetan los principios éticos, garantizando la confidencialidad mediante un acuerdo formal. Además, su

participación es completamente voluntaria; usted decide colaborar con la investigación de manera libre y consciente.

## 2. Preguntas generadoras

Percepción del sentido de pertenencia.

1. Para ustedes ¿Qué es el sentido de pertenencia?
2. ¿A qué se debe que las y los docentes sientan un sentido de pertenencia con el centro educativo?
3. ¿De qué forma consideran que el directivo puede influir en el sentido de pertenencia del personal docente? y sí pueden mencionar algunos ejemplos.
4. ¿Qué les ha motivado a laborar en el centro educativo?
5. ¿Consideran que existen limitaciones que impiden el sentido de pertenencia? y de ser así ¿podrían mencionar qué barreras y dificultades han encontrado para sentirse parte de la institución en la que laboran?
6. ¿Cuáles consideran ustedes algunas ventajas de tener sentido de pertenencia con la institución?
7. ¿Qué consideran es lo que más les ha ayudado para sentirse identificados y parte del centro educativo?
8. Tomando en cuenta sus experiencias ¿Qué les gustaría ver reforzado, cambiado o mejorado que favorezca el sentido de pertenencia?

## 3. Cierre

Las preguntas generadoras para este grupo de discusión han concluido, quisiera agradecerle por su colaboración, disposición y aportes a este trabajo, sin su ayuda no hubiera sido posible obtener los datos relevantes para darle sentido a esta investigación.

*Apéndice E*

Instrumento para la recolección de datos

Entrevista semiestructurada dirigida a la directora.

Universidad Nacional  
 Centro de Investigación y Docencia en Educación  
 División de Educación para el Trabajo  
 Licenciatura en Administración Educativa



**Tipo de instrumento (entrevista semiestructurada)**

Nombre del entrevistador: \_\_\_\_\_

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_/\_\_/\_\_\_\_\_

Hora de inicio: \_\_\_\_\_ Hora de finalización: \_\_\_\_\_

**1. Protocolo de inicio de entrevista**

A partir de esta entrevista como estudiantes de la Universidad Nacional de Costa Rica (UNA), para optar por el nivel de licenciatura en la carrera de administración educativa por medio del trabajo final de graduación se desea recolectar información con el objetivo de *identificar las prácticas de liderazgo en la función directiva en relación con el sentido de pertenencia del personal docente*, de esta forma se plantean preguntas sobre algunos temas relacionados con los estilos y prácticas de liderazgo en la función directiva, con el deseo de conocer el punto de vista y prácticas de la persona directora ante esta temática. Cabe recalcar que su participación en la presente investigación es anónima ya que como investigador se tiene presente las consideraciones de ética establecidas, por lo tanto, su participación será

confidencial utilizando la información brindada para uso académico. Agradeciendo su interés y disposición para colaborar con esta investigación.

## 2. Información general

Se inicia esta entrevista con información general que permita, posteriormente, analizar toda la información tomando en consideración los siguientes aspectos.

### I Parte. Datos generales

Sexo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_  
 Provincia: \_\_\_\_\_ Cantón: \_\_\_\_\_  
 Nivel académico: \_\_\_\_\_ Lugar de trabajo: \_\_\_\_\_  
 Años laborando: \_\_\_\_\_

Gracias por compartir los datos solicitados. Seguidamente, le realizaré algunas preguntas sobre la relación de las prácticas de liderazgo con promover un sentido de pertenencia y poder conocer desde su punto de vista con esta temática.

### II Parte. Prácticas de liderazgo en la función directiva.

1. ¿Cómo describe el liderazgo que ejerce como persona directora?

---



---



---

2. ¿Considera que el liderazgo desde su posición como persona directora influye en el ambiente laboral? y ¿de qué forma?

---



---



---

3. Desde su perspectiva, ¿Considera que el ambiente que genera como persona directora, crea un espacio laboral acogedor? Y ¿por qué?

---

---

---

4. ¿Qué estrategias implementa para crear un ambiente laboral de sana convivencia?

---

---

---

5. ¿Considera que esas estrategias ayudan al personal docente a crear sentido de pertenencia con la institución? y ¿de qué forma?

---

---

---

6. ¿Considera que la persona directora presenta algún rol o papel en la motivación del personal docente?

---

---

---

7. ¿Qué piensa sobre el desarrollo del sentido de pertenencia en el personal docente?

---

---

---

8. ¿Qué estrategias implementa para el desarrollo del sentido de pertenencia en el personal docente?

---

---

---

9. ¿Considera que con dichas estrategias el personal docente se siente vinculado con el centro educativo para el logro de los objetivos institucionales? y ¿Por qué?

---

---

---

10. ¿Cuáles podrían ser algunos desafíos desde su posición como directora en cuanto al trabajo con el personal docente?

---

---

---

### 1. *Cierre*

De esta forma, concluido la entrevista, quisiera agradecerle por su colaboración, disposición y aportes a este trabajo, sin su ayuda no hubiera sido posible obtener los datos relevantes para darle sentido a esta investigación.

## Apéndice F

### Aprobación del Tema



CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO  
Teléfonos 2277-3766 / 2277-3369 / 2277-3813  
Correo electrónico det@una.cr



25 de abril de 2024  
UNA-CTFG-DET-OFIC-024-2024

Melania Cordero Venegas  
Mariana Segura Bermúdez  
Andrea Valverde Núñez  
Sofía Villegas Carrillo  
Estudiantes  
Carrera de Licenciatura en Administración Educativa



Estimadas estudiantes:

Se le comunica que en la Sesión 05, celebrada el 22 de abril de 2024, de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación, se revisó la solicitud de inscripción temática denominada “**Las prácticas de liderazgo en la función directiva y su vinculación con el sentido de pertenencia del equipo docente del centro educativo Santo Tomás de Santo Domingo de Heredia.**”, según lo establecido en el “Reglamento General del Proceso de Enseñanza y Aprendizaje de la Universidad Nacional (RGPEA)”, en el artículo 76 del inciso e, que indica como una de las funciones de esta Comisión “Efectuar el seguimiento del desarrollo de los trabajos de graduación”, por lo que se ha acordado **aprobar la propuesta temática con observaciones**, debido a que la comisión realizó las siguientes observaciones.

#### Observaciones generales:

- Revisar asuntos de redacción en forma general.
- En relación con el problema, es importante revisar el término utilizado como medida, ya que éste se asocia más a un paradigma positivista.
- En relación con los propósitos, para el caso del propósito específico 2, que indica: Determino el sentido de pertenencia del equipo docente del centro educativo. Esta Comisión interpreta que el sentido de pertenencia se determinaría desde los Factores administrativos y personales que inciden en el sentido de pertenencia que se señalan en el marco referencial
- En el propósito específico tres, se recomienda revisar el verbo utilizado, de manera que concuerde con el paradigma naturalista.

La Comisión considera que la investigación es muy valiosa por su aporte al objeto de estudio de la Administración Educativa; por lo que le motivamos a continuar con el proceso, profundizando en la teoría que le permitirá la claridad en la definición de su tema y anteproyecto.



CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO  
Teléfonos 2277-3766 / 2277-3369 / 2277-3813  
Correo electrónico det@una.cr



Por lo tanto, se hace devolución del tema, para su ajuste respectivo y se indica que se presente nuevamente ante la Comisión de Trabajos Finales de Graduación para su revisión.

Atentamente,

UNA ANA LIDIETH MONTES RODRIGUEZ (FIRMA)  
PERSONA FISICA, CPF-01-1009-0248.  
Fecha declarada: 25/04/2024 03:59:42 PM



M.Ed. Ana Lidieth Montes Rodríguez  
Coordinadora  
Comisión de Trabajos Finales de Graduación.

Se anexa documento con observaciones: <https://agd.una.ac.cr/share/s/17yCU4ZzR3KXh-fy6Vg3gQ>



## Apéndice G

### Aprobación del Anteproyecto



CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN  
 DIVISIÓN DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO  
 Teléfonos 2277-3766 / 2277-3369 / 2277-3813  
 Correo electrónico det@una.cr



#### TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO UNA-DET-ACUE-031-2024



16 de agosto de 2024

Bach. Melania Cordero Venegas  
 Bach. Mariana Segura Bermúdez  
 Bach. Andrea Valverde Núñez  
 Bach. Sofía Villegas Carrillo

Estimadas estudiantes:

Para los efectos pertinentes, les transcribo los acuerdos tomados por la Comisión de Trabajos Finales de Graduación, adscrita a la Actividad Académica Fortalecimiento continuo en pro de la calidad de la acción sustantiva de investigación de la DET, en Sesión Ordinaria No. 11-2024, celebrada el doce de agosto de dos mil veinticuatro.

#### CONSIDERANDO:

1. La remisión del anteproyecto de graduación, en la modalidad de SEMINARIO titulado *“Las prácticas de liderazgo en la función directiva y su vinculación con el sentido de pertenencia del equipo docente de un centro educativo de la Dirección Regional de Heredia.”* por parte de las estudiantes **Melania Cordero Venegas, cédula: 402300802, Mariana Segura Bermúdez, cédula:114270148, Andrea Valverde Núñez, cédula: 111340185, Sofía Villegas Carrillo, cédula:116500480.**
2. El Reglamento General de los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la UNA, en su artículo 76, inciso a) indica como una de las funciones de la Comisión de Trabajos Finales de Graduación el “Analizar el anteproyecto del trabajo final de graduación para aprobarlo, solicitar modificaciones o improbarlo”.
3. La revisión del anteproyecto, en la modalidad SEMINARIO, realizada por la Comisión con el fin de corroborar que la propuesta cumple con los requisitos establecidos en la INSTRUCCIÓN UNA-DET-DISC-001-2023, acerca de la Ejecución de Trabajos Finales de Graduación en los planes de estudio de la Carrera de Bachillerato y Licenciatura en Orientación y Licenciatura en Administración Educativa de la División de Educación para el Trabajo, con fecha de 30 de mayo de 2023.



CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN  
 DIVISIÓN DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO  
 Teléfonos 2277-3766 / 2277-3369 / 2277-3813  
 Correo electrónico det@una.cr



4. El análisis determina que el anteproyecto cumple con los requerimientos necesarios para ser **aprobado CON OBSERVACIONES**, las cuales se detallan a continuación:
- En las técnicas de recolección de datos, se recomienda utilizar uno de los dos términos.



**POR TANTO, SE ACUERDA:**

1. **APROBAR EL ANTEPROYECTO DE GRADUACIÓN CON OBSERVACIONES, EN LA MODALIDAD SEMINARIO, TITULADO “LAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO EN LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y SU VINCULACIÓN CON EL SENTIDO DE PERTENENCIA DEL EQUIPO DOCENTE DE UN CENTRO EDUCATIVO DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE HEREDIA”;** MELANIA CORDERO VENEGAS, CÉDULA: 402300802, MARIANA SEGURA BERMÚDEZ, CÉDULA:114270148, ANDREA VALVERDE NÚÑEZ, CÉDULA: 111340185, SOFÍA VILLEGAS CARRILLO, CÉDULA: 116500480. ACUERDO FIRME.
2. **COMUNICAR A LAS ESTUDIANTES CORDERO VENEGAS, SEGURA BERMÚDEZ, VALVERDE, VALVERDE NÚÑEZ, VILLEGAS CARRILLO, QUE LAS OBSERVACIONES REALIZADAS AL ANTEPROYECTO DEBEN SER ANALIZADAS CON LA PERSONA TUTORA PARA QUE ESTA CERTIFIQUE ANTE LA COMISIÓN DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN QUE HAN SIDO ATENDIDAS. ACUERDO FIRME.**
3. **LA VIGENCIA DE LA PROPUESTA DE TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN DE LA ESTUDIANTE VARGAS SALAS, ES DEL 16 DE AGOSTO DE 2024 HASTA EL 16 DE AGOSTO DE 2025 CON LA POSIBILIDAD DE SOLICITAR PRÓRROGA (MÁXIMO UN AÑO ADICIONAL).**



CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA EN EDUCACIÓN  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO  
Teléfonos 2277-3766 / 2277-3369 / 2277-3813  
Correo electrónico det@una.cr



**4. LAS PROPUESTAS DE LOS ANTEPROYECTOS ESTÁN SUJETAS A MEJORAS, YA QUE TODA PROPUESTA PUEDE SUFRIR AJUSTES A PARTIR SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES DEL EQUIPO ASESOR.ACUERDO FIRME.**



Atentamente,

UNA  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
COSTA RICA

ANA LIDIETH MONTES RODRIGUEZ (FIRMA)  
PERSONA FISICA, CPF-01-1009-0248.  
Fecha declarada: 21/08/2024 09:05:49 AM



M.Ed. Ana Lidieth Montes Rodríguez  
Coordinadora  
Comisión de Trabajos Finales de Graduación.  
Se anexa documento con observaciones: <https://agd.una.ac.cr/share/s/aO8AvdaSSr--YhUU3GQn8w>

c. M.Sc. Víctor Villalobos Benavides, Director de la Unidad Académica.