



Universidad Abierta Interamericana

Facultad de Ciencias de la Educación
y Psicopedagogía

Licenciatura en Gestión de las Instituciones Educativas
**Liderazgo directivo: su influencia en el
equipo docente**

Alumno:	Florencia Palazzi
Sede:	UAI ONLINE
Fecha:	23/09/2022

Resumen

El presente trabajo de investigación reflexiona sobre la influencia del liderazgo del equipo de conducción en el sentido de pertenencia de su equipo docente y en el clima institucional en el nivel primario de una institución de gestión privada en la ciudad de Tigre, en el ciclo lectivo 2021. Se indaga sobre la influencia de la misma, así como también, sobre los aspectos y estrategias necesarios para desarrollarlos. En definitiva, nos interesa indagar sobre cómo se lleva adelante dicho proceso fundamental para el buen desarrollo y logro de los objetivos institucionales.

Para implementar esta investigación se realizó un estudio de campo con entrevistas al equipo de conducción de la institución seleccionada, encuestas a los docentes de las diferentes áreas para obtener sus puntos de vista y observaciones de la dinámica diaria institucional, para poder realizar una triangulación de datos. A través de las mismas, se pudo establecer la necesidad de un buen ejercicio del liderazgo del directivo para fomentar un sentido de pertenencia en todo su equipo docente, como así también establecer un buen clima institucional, que aunque es intangible, compromete a todos los agentes que participan: alumnos, docentes, directivos, padres y colaboradores, por lo que deba ser manejado de la mejor forma, siendo primordial la labor que se ejerza desde la parte directiva.

Según los resultados, se concluyó que el liderazgo del directivo debe estar orientado hacia el tipo transformacional, favoreciendo a un clima permeado por el afecto, la cordialidad, el compromiso, contribuyendo a que el equipo docente se sienta perteneciente a la institución y facilite el buen desempeño profesional.

Palabras clave: liderazgo directivo, clima institucional, sentido de pertenencia.

Referencias bibliográficas.....	32
Anexo A.....	Entrevista
36	
Anexo B.....	Encuesta
37	

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de investigación tratará de identificar cómo influye el liderazgo del equipo directivo en el desarrollo del sentido de pertenencia del cuerpo docente y el clima institucional de una escuela primaria del partido de Tigre.

Para esta investigación se tiene en cuenta lo que plantea Anant (1966), quien define la pertenencia como el sentido de implicación personal en un sistema social, de tal forma que la persona sienta que es una parte indispensable e integral de ese sistema.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema y Collier (1992) identifican como elementos esenciales para desarrollar un sentido de pertenencia la experiencia de sentirse valorado, necesitado y aceptado por otras personas, grupos o ambientes; y la percepción por parte de la persona de que sus características son similares o complementan a las de las personas que pertenecen al sistema, es decir, la experiencia de ajustarse o de ser congruente con otras personas, grupos o ambientes a través de características compartidas o complementarias.

En este sentido podemos decir que en función de cuántos rasgos compartimos con los miembros de un determinado grupo más probable es que nos identifiquemos con el mismo, viendo a estas características como pruebas de formar parte de algo más grande; en el caso de una institución educativa, se busca que el equipo docente se sienta identificado con los valores y objetivos de la escuela, de tal manera que estaría dispuesto a defenderlo ante cualquiera y lleve adelante el proyecto educativo de la misma.

El problema central del que se parte, surge de la observación en la institución sobre la falta de interés y compromiso presentado por el equipo docente luego del cambio de directivos, guardando directa relación con las propuestas de clase o actividades institucionales, donde el nivel de participación docente es escaso o casi nulo y con desgano.

Por otra parte se ha podido observar que, luego del cambio de directivos, no se mantiene un cuerpo docente estable, sino que continuamente y en diferentes estadios del año las/los docentes deciden renunciar para irse a otros colegios, manifestando que ya no se sienten parte de la propuesta educativa de la institución. Asimismo se observa cómo se manifiestan conflictos reiterados entre equipo directivo y docente.

A partir de la problemática presentada, se realiza la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye el liderazgo del equipo directivo en el desarrollo del sentido de pertenencia de los docentes y en el clima institucional en una escuela primaria de Tigre en ciclo lectivo 2021?

Para responder a dicha pregunta, se planteó el siguiente objetivo general: analizar e identificar cómo influye el liderazgo del equipo directivo en el desarrollo del sentido de pertenencia en el cuerpo docente y en el clima institucional en una escuela primaria de Tigre.

Así como también los siguientes objetivos específicos:

- Obtener información sobre la influencia que tiene el manejo del liderazgo directivo en el sentido de pertenencia en los docentes.
- Identificar estrategias que utiliza el directivo para generar sentido de pertenencia en sus docentes.
- Describir cómo el liderazgo del directivo influye en el clima institucional.

El siguiente trabajo de investigación posee un enfoque cualitativo que parafraseando las palabras de Hernández Sampieri (1997) en este tipo de investigación el investigador parte del supuesto de que el mundo social es relativo y solo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados, de esa manera el investigador se introduce en las experiencias y vivencias de los diferentes actores participantes, y a partir de allí construye el conocimiento.

Teniendo en cuenta al autor mencionado anteriormente podemos decir que se trata de un estudio de alcance descriptivo, ya que lo que se busca es especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas y los procesos, con el fin de mostrar con precisión las dimensiones del fenómeno a investigar, como es en este caso, poder analizar y determinar cuáles son las acciones desde el liderazgo directivo y cómo influyen en desarrollo del sentido de pertenencia en los docentes y en el clima institucional.

Por otra parte, utilizando la información de Monje-Álvarez (2011), se puede observar que esta investigación de tipo cualitativa se nutre epistemológicamente de la hermenéutica, la fenomenología y el interaccionismo simbólico.

La hermenéutica parte del presupuesto que los actores sociales involucrados tienen voz, y se tiene en cuenta las intenciones, las motivaciones, las expectativas de los individuos; fenomenológica porque se considera que los procesos sociales dependen de los propios actores sociales que los perciben, e interaccionismo simbólico porque se entiende que la realidad de los individuos se estudia a partir de lo que ellos perciben a través de sus experiencias vividas dentro de esta institución escolar en particular.

Para la recolección de datos como investigadora utilizaré herramientas como la observación, encuestas y entrevistas semiestructuradas, que se realizarán a los a los propios actores sociales involucrados: directivos y docentes de la escuela primaria de Tigre, obteniendo así las diferentes perspectivas y puntos de vistas de estos participantes.

La relevancia de esta investigación permitirá ampliar la mirada de los equipos de conducción acerca de sus funciones y acciones, reflexionando sobre la influencia que tienen las mismas sobre el sentido de pertenencia de su equipo docente.

2. ANTECEDENTES

En el proceso de búsqueda de antecedentes sobre el objeto general de estudio de esta investigación, se descubrió que no se encuentra bibliografía referida al liderazgo directivo relacionado con el sentido de pertenencia de sus docentes, en cambio se encontraron muchas investigaciones sobre clima institucional y liderazgo, pero solo algunas referidas a sentido de pertenencia, en su mayoría, más enfocado en los alumnos y no tanto en los equipos docentes.

No se han encontrado en Argentina estudios previos sobre cómo influye el liderazgo del directivo en el sentido de pertenencia de su equipo docente. En todos los casos se encuentra información por separado o sobre el rol de directivo o sobre el sentido de pertenencia en las instituciones.

A pesar de lo mencionado anteriormente, en otros países como Chile, España y República Dominicana, sí se hallaron diferentes investigaciones sobre el rol del directivo e inclusión educativa, que aluden sobre el tema a desarrollar.

A continuación se describirán las investigaciones y trabajos más pertinentes vinculados al tema de este trabajo.

En el trabajo realizado por Pereira Valdés y Villablanca Ulloa (2020) se describe una intervención psicoeducativa enfocada en fortalecer el sentido de pertenencia a través del trabajo con los sellos declarados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI). Esto se da a partir de la demanda percibida por miembros del equipo directivo, quienes visibilizan una escuela “sin camiseta”, caracterizada por una actitud negativa de asistentes de la educación para realizar sus funciones, desinterés de parte de los estudiantes para rendir pruebas estandarizadas en representación del establecimiento y baja participación de docentes en actividades posterior a la jornada de trabajo.

A partir de esta demanda inicial se realiza un proceso de diagnóstico que tuvo su foco en comprender los factores que estarían provocando una falta de sentido de pertenencia en la comunidad educativa. Realizando un análisis teórico, se diseñó e implementó parcialmente una intervención enmarcada, por una parte, en el Plan de Gestión de Convivencia Escolar (PGCE) y el trabajo sistemático con los sellos educativos; y por otra

parte, en la socialización de aspectos identitarios de la escuela, todo esto con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia de la comunidad educativa hacia el establecimiento.

Como facilitador de la intervención estuvo el respaldo de la nueva dirección, quien asume el primer semestre de 2019, y que construye un nuevo PEI, cambiando los sellos y dando una nueva mirada a la gestión educativa del establecimiento.

En el asesoramiento fue posible aprender a establecer un contexto de colaboración, en base a valorar el trabajo del establecimiento y compartir visiones de lo planificado. También se obtienen aprendizajes técnicos: se profundiza en estrategias para evaluar programas y la relevancia de la fidelidad de la implementación para asegurar la procedencia de los resultados. Como desafío se encuentra fortalecer la planificación e implementación de evaluaciones de proceso para favorecer la autoobservación y reflexión de los asesorados para la mejora de las estrategias utilizadas.

Otra investigación realizada por Bustos Huamán (2018) en la que los factores de estudio son el clima organizacional y estilo de liderazgo, se tuvo en cuenta como población y muestra a 27 entre docentes y personal administrativo de la I.E. “Juan Jiménez Pimentel” del distrito de Tarapoto – San Martín; en la cual se utilizaron como método de recolección de datos dos cuestionarios estructurados como medición, que cuentan de dos aspectos: relaciones intrapersonales, interpersonales, estilo gerencial e inteligencia emocional, por otro lado, liderazgo del director, liderazgo transformacional, gestión pedagógica del director, comunicación y trabajo en la comunidad.

De acuerdo a la hipótesis general: “El clima organizacional tiene relación significativa con el estilo de liderazgo del director de la I.E. “Juan Jiménez Pimentel” del Distrito de Tarapoto –San Martín” esta decisión se sustenta en el valor obtenido de la Prueba de Pearson de 0,912 y de acuerdo a la regla de decisión esta correlación es muy buena conformidad, se acepta la hipótesis de investigación.

A partir del estudio realizado se recomienda que el director sea un líder ya que mejora el clima organizacional de la institución educativa, que el director de la institución tenga un liderazgo transformacional para mejorar el clima organizacional, con una buena gestión para de esta manera exista un buen clima organización. Por otra parte se recomienda mantener una buena comunicación con los docentes para mejorar el clima

organizacional de la institución educativa y fomentar las buenas relaciones entre los docentes para mejorar el buen desempeño docente.

El siguiente estudio fue realizado por Brea (2014), el cual persigue conocer los factores que determinan el sentido de pertenencia de los estudiantes de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM-CSTA), y analizar la influencia de estos factores en el desempeño académico, en la identificación con la escuela de la carrera y con la Universidad.

Para lograrlo, se llevó a cabo un estudio que permitió medir el grado en que se manifiestan estos factores y su relevancia, a partir de las informaciones obtenidas mediante un cuestionario aplicado a una muestra de 238 estudiantes de las distintas carreras de grado que se ofrecen en la institución. Atendiendo a los resultados, se concluyó que la pertinencia curricular, el apoyo de los profesores y del departamento, una planta física funcional y un clima permeado por el afecto y la cordialidad contribuyen a que se sientan pertenecer a la Universidad y a facilitar el buen desempeño académico. A la luz de los resultados de la investigación se concluye que el sentido de pertenencia no solo se nutre de los vínculos afectivos, sino también de la riqueza curricular que da sentido a toda la experiencia formativa.

Los lazos afectivos posibilitan la identificación con la escuela de la carrera y con la Universidad a causa del apego emocional que se deriva de la amistad, mientras que un currículo pertinente ayuda a que los alumnos consideren importante la escuela y la Universidad y a generar en ellos motivación y participación, lo que contribuye a su vez con la persistencia y el logro. Esto, junto con un clima de aula favorable al aprendizaje, influirá en que los alumnos se sientan parte del contexto académico y de la Institución, marco promotor de oportunidades de desarrollo académico, social y humano. Cuando los alumnos perciben que los profesores, el departamento y la universidad se interesan en ellos suelen comprometerse con los estudios.

La labor del profesorado trasciende los límites del aula; por tanto, un cuerpo docente competente, actualizado y dedicado a los estudiantes podría coadyuvar a desarrollar en ellos compromiso y buena actitud hacia el aprendizaje, influir en su implicación académica y en los procesos de vinculación institucional. Por otra parte, aunque los estudiantes no visualizan la relación de la filosofía institucional con su desempeño académico, la conocen y comparten

sus valores. Se destaca que las oportunidades de interactuar socialmente con docentes y pares suelen favorecer la integración grupal de los alumnos y el surgimiento de lazos afectivos por su trasfondo didáctico, social y recreativo, por tanto la promoción de estas interacciones puede potenciar el deseo de persistir en sus estudios, el buen desempeño académico y la identificación con la carrera y con la Universidad.

Asimismo, la infraestructura física puede influir en esta identificación ya que sus características modelan los escenarios donde ocurren la mayoría de las interacciones sociales y académicas. Un ambiente físico funcional, confortable, seguro y diferenciado, conlleva generalmente al disfrute de la estancia en el campus y a la construcción de significados y recuerdos que perdurarán por muchos años en la memoria de todos.

El sentido de pertenencia como proyecto estratégico para el fortalecimiento y la mejora institucional podría conducir a las universidades a múltiples resultados positivos como competitividad, retención estudiantil y orgullo de pertenencia. Este, como todo proyecto, implica el planteamiento de objetivos alcanzables y una planificación de recursos en base a los resultados esperados de calidad y sostenibilidad. Asumir este proyecto conlleva reconocer que el sentido de pertenencia es un componente esencial y transversal del desarrollo académico, social y humano de los alumnos. Uno de los objetivos de esta investigación fue contribuir con este reconocimiento.

Luego de especificar los textos académicos consultados, se llegó a la conclusión que el tema a desarrollar, va a seguir algunos lineamientos de los antes mencionados, pero puntualizando más en cómo el liderazgo del directivo influye en el desarrollo del sentido de pertenencia y en el clima institucional en una escuela primaria de Tigre.

Se agrega, que el trabajo a desarrollar puede ser un aporte novedoso para el campo en donde se encuentra, ya que no se hallaron estudios que se focalizan específicamente en el tema.

3. MARCO TEÓRICO

3.1. Liderazgo

3.1.1. Concepto de liderazgo

El liderazgo es un concepto que ha sido abordado y estudiado por muchos autores, los cuales generaron aportes al área con múltiples conceptos desde diferentes enfoques y perspectivas. Además es importante tener en cuenta que es un concepto dinámico y que evoluciona a medida que se involucran nuevos elementos en su definición.

Chiavenato (2001) define el liderazgo como “una influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana” (p. 314 - 315). Añade que es un fenómeno social, cuya influencia ocurre en grupos de trabajo, en los que opera como “fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad”.

De esta manera podemos comprender que el liderazgo es un proceso de influencia y que ésta puede ser tanto en el campo individual como grupal, orientada hacia el logro de meta en una situación/momento dado; por lo tanto, el liderazgo está supeditado a las circunstancias de la situación.

A su vez es importante tener en cuenta que no hay líder si no hay grupo, sea éste organizado o no. Un aporte fundamental en la diferencia entre el liderazgo y otros estilos directivos fue el realizado por Kotter (1997), de acuerdo con el autor, quienes simplemente actúan como directivos, preocupados por ejercer sus funciones y trabajar según ciertas estructuras, procedimientos y reglas formales, son gerentes. Estas personas delegan la tarea de promover una visión al interior de la organización o, simplemente, no la realizan. Aunque en el corto plazo, con este estilo, se pueden alcanzar buenos resultados, lo más seguro es que en el mediano y largo plazo ocasione reducción del ritmo de trabajo, rotación del personal y ausentismo.

Siliceo, Cáseras y González (1999) explican que “el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus

objetivos económicos y sociales.” De este modo, entendemos que el/la líder será el principal interesado en que la organización cumpla sus objetivos.

En este sentido, Gómez-Rada (2002) afirma que “el/la líder debe ser una persona que desea satisfacer las necesidades de su grupo, en un clima de seguridad y tendencia a la unidad.”

En consecuencia, el liderazgo es el punto de partida para lograr una buena gestión. Cada líder expresará un estilo de liderazgo, fuente de poder y diversas ideologías. Al respecto se señala, tomando las palabras de Madrigal (2005):

El estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder o el directivo con el propósito de guiar a sus trabajadores para que alcancen las metas de la organización. El estilo está basado en experiencias, el género, la educación y la capacitación, y es el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias. (p.76).

Poniendo en palabras las definiciones de los autores podemos establecer que el liderazgo es un proceso interactivo y compartido, en éste los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas.

En definitiva, de todas estas definiciones se desprende que el o la líder es aquella persona que ejerce influencia sobre un grupo de personas, que denominamos seguidores, esta influencia, que es lo que entendemos como liderazgo, tiene por objetivo alcanzar unas metas, que en principio, han de ser comunes.

El líder es el que se encarga de motivar a sus seguidores para llegar a dichas metas. Cuando se trata del o la líder de una organización, este individuo es el creador de la cultura organizacional y es quién marca las metas, valores y normas de dicha organización.

En conclusión, al realizar el recorrido por las diferentes definiciones de líder y liderazgo, se encuentra un hilo conductor donde el líder es el guía que va a influir en otros para que estos puedan generar nuevas realidades, y es esa influencia uno de los objetivos de estudio de esta investigación,

3.1.2. Tipos de liderazgo

Según Chiavenato (1999), el estilo de liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Sin embargo, cabe destacar que Ayaub (2011) afirmó que los estilos de liderazgo son desarrollados por los actos y comportamientos de los líderes, quienes a veces pueden influenciar en los miembros de la organización.

Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, y comprenda, ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores y será el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Los tipos de liderazgo son diversos y complementarios, y pueden existir otros que no han sido considerados en esta investigación, sin embargo, se intenta hacer un resumen de los tipos de liderazgo más conocidos y utilizados.

- Liderazgo liberal o laissez-faire

En este tipo de liderazgo, el líder evita tomar responsabilidades a su cargo. Por consiguiente, prefiere dejar de lado las decisiones y las acciones que le hagan ser responsable de los resultados de las mismas (Skogstad, 2014).

La pasividad del líder y el evitar la conducción del equipo, brinda a los seguidores altos grados de libertad, ya que no hay una visión del líder ni un proceso de control o monitoreo (Chaudhry y Javed, 2012).

La principal característica de este estilo de liderazgo es: evita las decisiones y las acciones. Es decir, en la mayoría de las situaciones estos líderes dejan hacer y dejan pasar lo que los seguidores optan por hacer, sin una intervención a nivel de decisiones ni de acciones (Furtner, 2013).

- Liderazgo transaccional

El liderazgo transaccional es aquel que se focaliza en el monitoreo y control de sus seguidores a partir de mediciones respecto de las metas convenidas. Así, los términos de análisis son de corto plazo y este líder no pretende cambios del clima o la cultura organizacional (Antonakis y House, 2014). Ciertamente, la relación entre el líder transaccional y sus seguidores se basa en el acuerdo de ambas partes respecto de las metas

y las expectativas de recompensa (Bono, 2012). Probablemente el mayor inconveniente de este tipo de liderazgo es que no favorece las pretensiones más personales de los seguidores, dado que para el líder lo fundamental es lograr las metas y objetivos contra cuyo cumplimiento se generan recompensas contingentes. Se trata, por lo tanto, de generar términos claros de intercambio y un control permanente.

- Liderazgo transformacional

El líder transformacional es aquel que motiva e inspira a los miembros permanentemente, son entusiastas y así lo transmiten. Buscan nuevas iniciativas y aportan valor. Puede ser el pilar fundamental dentro de todos los estilos de líder. Transmite valor, confianza y entusiasmo a los miembros de su equipo.

Los estudios realizados sobre el estilo de liderazgo transformacional demuestran que proporciona mejores resultados organizativos, a través del carisma, inspiración y búsqueda del interés de la organización (Lupano y Castro, 2008). Entre sus particularidades destaca su estilo para animar al personal trabajador, estimulándolo a conseguir los objetivos previstos y considerándolo como un individuo significativo en la organización y no como un mero instrumento de trabajo.

Los líderes transformacionales configuran la realidad para sus seguidores, escuchan sus opiniones, sus inquietudes, y mediante intervenciones en momentos clave y en lugares apropiados construyen la mirada organizacional o grupal sobre la base de los valores y las ideas de los seguidores, generando una clara imagen del rol que los seguidores deben asumir para salir adelante en los valiosos propósitos y metas a lograr (Tan , 2013).

Considerando los estilos/tipos de liderazgos nombrados anteriormente podemos establecer que el estilo de liderazgo utilizado por los directivos en las organizaciones/instituciones repercute de manera significativa en las mismas.

3.2. Clima institucional

3.2.1. Definición del concepto

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2013) los términos organización e institución son afines. Sin embargo, cuando se habla de clima organizacional, los escritores

se refieren más al ámbito empresarial y cuando se trata de clima institucional, se refieren más a las instituciones sin fines de lucro.

Al hablar de clima, nos referimos a una cultura ya que no se puede entender por separado. La cultura describe la forma de vida de la organización en todos sus aspectos; constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización; tal como expresa Chiavenato (2009) “representa la identidad y la misión que hace que se distinga una institución de otra” (p.176).

En este sentido entendemos que, cuando hablamos de clima, nos estamos refiriendo principalmente a la forma en como están pasando las cosas, al conjunto de circunstancias que rodean a una persona o que caracterizan o condicionan una situación, es decir, en el caso de este trabajo de investigación, aquellas situaciones que suceden dentro de una institución educativa.

Salcedo y Romero (2006) definen “el clima organizacional como el ambiente generado en una institución a partir de las vivencias cotidianas de sus miembros”. (p.92)

Bris (2000) subraya algunos elementos organizacionales y lo define como:

El ambiente total de un centro educativo determinado por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de distintos productos educativos. (p. 107).

Podemos establecer entonces que clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Palacios y Vargas (2015) en su tesis incluyen el concepto de clima institucional, de (Sandoval, 2004) quien refiere a que:

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la

organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. (p.18).

Teniendo en cuenta a todos los autores citados y que realizaron definiciones sobre que es un clima organizacional/institucional, se puede definir como clima organizacional aquel que posee características como por ejemplo, atmosfera, condiciones, cultura y valores que describen a una organización y la diferencia de otras. Un clima organizacional es el ambiente donde transcurren o se desarrollan las actividades diarias, en este ambiente entran en juego muchos aspectos como lo son: la motivación, confianza, comunicación, estilo de liderazgo, recompensas, entre otros; todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

De existir una excelente integración de estos aspectos, se logra un buen clima organizacional, de lo contrario no lo será, la importancia de tener un buen clima organizacional radica en que este es capaz de modificar comportamientos y para que todas las actividades planificadas se cumplan satisfactoriamente.

Al participar en determinada institución educativa, los docentes acceden a un puesto de trabajo en la que estarán en contacto directo no solo con los demás docentes miembros de esa institución, sino que se involucran los estudiantes, situación que hace que el clima institucional deba ser manejado de la mejor forma, siendo primordial la labor que se ejerza desde la parte directiva.

3.2.1.1. Clima organizacional vs clima escolar

Desde la teoría existe una diferencia entre el concepto de clima organizacional y clima escolar. Martínez (2011) refiere al concepto dado por Vasto en 1972 de clima escolar:

El concepto de clima escolar, como una adaptación o mejora de la evaluación de clima organizacional, cuya finalidad es medir la calidad de la percepción de las relaciones entre los miembros de la organización y el sentimiento hacia la compañía para la que se labora; mientras que en las instituciones educativas el clima escolar se valora por la calidad de las relaciones de sus miembros y los sentimientos de aceptación y rechazo de los demás. (p.19).

Gutiérrez (2014) comenta que, “es relevante hacer la diferencia entre estos dos conceptos; clima organizacional y clima escolar, los cuales se diferencian principalmente en

la disposición hacia las relaciones de sus miembros, ya sean docentes, estudiantes, auxiliares de servicio o directivos” (p.14).

Teniendo en cuenta lo anteriormente citado, podemos establecer que el clima organizacional en las instituciones educativas tiene que adicionar la funcionalidad que enmarca la vinculación de los estudiantes como factor externo, que son los que se benefician o perjudican con las eficiencias o deficiencias de la institución.

3.2.2. Elementos relevantes del clima institucional

Los autores Likert, Hernández y Bris (mencionados por Méndez, 2005) coinciden al señalar la motivación, el liderazgo, la comunicación, la participación, la confianza, la planificación y la creatividad como elementos imprescindibles que construyen un clima entre los cuales, donde, tal como plantea Gómez (2008) “el liderazgo es determinante en el ambiente laboral con su capacidad de influir en el comportamiento de un grupo y motivarlo hacia objetivos comunes”. (p.162).

Asimismo en el clima organizacional es evidente el cambio temporal de las actitudes de las personas, esto puede deberse a diferentes razones, entre ellas: los días de pago, días de cierre mensual, entrega de aguinaldos, incremento de salarios, reducción de personal, cambio de directivos.

Como características medulares del clima organizacional, Silva (1996) anota las siguientes: es externo al individuo; le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto; existe en la organización; se puede registrar a través de procedimientos varios; es distinto a la cultura organizacional.

Asimismo, Rodríguez (1999) menciona que el clima organizacional se caracteriza por: ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales; el comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa; el clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores; ellos modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes; diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima; problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Como se puede observar, el clima organizacional y el comportamiento de las personas tienen una estrecha relación, pues el primero produce un importante efecto sobre las personas, es decir, de modo directo e indirecto la percepción que las personas tengan del clima organizacional produce consecuencias sobre su proceder. A su vez, podemos decir que el comportamiento de las personas causa un impacto en el clima organizacional.

3.3.Sentido de pertenencia

3.3.1. Definición de sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia o sentimiento de pertenencia es la identificación subjetiva que un individuo experimenta respecto a un grupo, una organización o una comunidad, en donde se siente cómodo, bienvenido y/o aceptado, es decir, en donde siente que pertenece.

A partir de este sentimiento surgen lazos afectivos que generan en la persona actitudes positivas hacia el grupo y el lugar, como el deseo de participar en su desarrollo y en la construcción de significados que luego formaran parte de su memoria personal y del grupo. Este sentimiento se relaciona con conceptos como identidad social e identidad de lugar, los cuales describen los modos de las personas relacionarse y las diferentes escalas y niveles de interacción de las personas con los lugares que habitan, trabajan y estudian.

Tal como expresa Brea (2014):

En el ámbito educativo, el sentido de pertenencia se ha vinculado a los conceptos de conexión, compromiso e implicación, los cuales aluden a los sentimientos, al involucramiento y las interacciones del estudiantado con los diferentes actores y ambientes del centro educativo. (p.16)

Maslow (1954) coloca la pertenencia en el segundo escalafón de la pirámide de las necesidades humanas. Establece que cuando las necesidades psicológicas y de seguridad se satisfacen, emerge la necesidad de amor, afecto y pertenencia.

El sentido de pertenencia es un elemento fundamental en la constitución de las comunidades humanas. Este sentimiento permite que los integrantes de un grupo operen de

manera conjunta y antepongan hasta cierto grado el bienestar colectivo al individual. Sin un sentido de pertenencia bien arraigado, a los colectivos humanos les cuesta mucho más funcionar de manera conjunta y coordinada.

Autores vinculados a instituciones y empresas sitúan el sentido de pertenencia en el perfil del empleado que se percibe indispensable dentro de una organización, que comparte sus valores y metas, que siente deseos de permanecer y se percibe aceptado, valorado, incluido y parte importante de la vida y las actividades del grupo (Goodenow & Grady, 1993).

3.3.2. ¿Cómo se desarrolla el sentido de pertenencia dentro la institución educativa?

En el ámbito educativo, múltiples estudios vinculan la experiencia del sentido de pertenencia con el desarrollo de procesos psicológicos claves para el éxito de los estudiantes, así como con actitudes positivas hacia el grupo social, hacia la institución y sus docentes. Entre las repercusiones de un sentido de pertenencia fortalecido a la institución educativa se encuentran: la potenciación de comportamientos orientados al disfrute de la experiencia académica y al buen desempeño, el bienestar psicológico, el desarrollo social y una identificación con la institución que modela el perfil de estudiantes y egresados.

Tal como expresa Brea (2014):“En el contexto educativo, tanto escolar como universitario, numerosas investigaciones dan cuenta de las repercusiones de contar con un sentido de pertenencia fortalecido, además exponen la relación directa entre este sentimiento y actitudes del estudiantado ante sus estudios y ante el centro educativo. Estas actitudes van desde una elevada motivación e implicación académica, bienestar tanto físico como psicológico, hasta orgullo y percepción del centro como el espacio para su crecimiento académico y desarrollo social.” (p. 9)

Tomando lo anteriormente mencionado podemos llevarlo no solo a los estudiantes sino también al equipo docente y colaboradores de la institución.

Las escuelas no son solamente espacios de aprendizaje y adquisición de conocimientos. Al hacer parte del día a día de niños, niñas y jóvenes, constituyen un elemento fundamental de su vida y su desarrollo. En el colegio se gestan relaciones interpersonales, se desarrollan emociones y se crean memorias cada día.

Sin embargo, si los estudiantes o docentes no se sienten identificados, integrados e interesados por su institución educativa, se vería afectado no solamente el ambiente escolar, sino también su desarrollo personal y profesional.

El sentido de pertenencia es un factor clave para garantizar un buen ambiente escolar y para cumplir metas y objetivos del desarrollo institucional. Cuando se logra un buen nivel de sentido de pertenencia, los alumnos y docentes se sienten en confianza para compartir sus ideas, mejoran y evalúan su comportamiento, trabajan en equipo para garantizar el bien común y contribuyen al cuidado de las instalaciones y a la buena convivencia.

4. ENCUADRE METODOLÓGICO

La investigación realizada posee un enfoque cualitativo, ya que indaga en los fenómenos desde las perspectivas subjetivas de los participantes y reconstruye en forma interpretativa sus experiencias y puntos de vista.

Se trata de un estudio de alcance descriptivo, ya que especifica las propiedades, las características y los perfiles de las personas y los procesos, con el fin de mostrar con precisión las dimensiones del fenómeno investigado, como es en este caso, el análisis y determinación de las acciones desde el liderazgo directivo que influyen en el desarrollo del sentido de pertenencia en los docentes y en el clima institucional.

Para comenzar a trabajar, se propuso el siguiente objetivo general: analizar e identificar cómo influye el liderazgo del equipo directivo en el desarrollo del sentido de pertenencia en el cuerpo docente y en el clima institucional en una escuela primaria de Tigre. Así como también los siguientes objetivos específicos:

- Obtener información sobre la influencia que tiene el manejo del liderazgo directivo en el sentido de pertenencia en los docentes.
- Identificar estrategias que utiliza el directivo para generar sentido de pertenencia en sus docentes.
- Describir cómo el liderazgo del directivo influye en el clima institucional.

Para la recolección de datos se utilizaron herramientas como la observación de la dinámica diaria, encuestas y entrevistas semiestructuradas, que se realizaron a los propios actores sociales involucrados: directivos, secretaria y docentes de la escuela primaria de Tigre, obteniendo así las diferentes perspectivas y puntos de vistas de estos participantes.

El empleo de variadas técnicas permitió la triangulación de datos para el análisis, Hernández Sampieri (2010) lo define como el hecho de utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección. Con dicha triangulación de técnicas, se logró obtener la perspectiva de los sujetos; comprender sus percepciones y sus sentimientos, sus acciones y sus motivaciones.

La unidad de análisis fueron tanto docentes como directivos de nivel primario que se hayan encontrado en actividad en el ciclo lectivo 2021 en la escuela primaria de Tigre. Este

fue el criterio de inclusión utilizado para dicha unidad de análisis. La muestra fue seleccionada en forma no-probabilística con la técnica por conveniencia.

Para el análisis de los datos se realizó una matriz con tres categorías de análisis: “estrategias para el desarrollo del sentido de pertenencia”, “aspectos necesarios para un buen clima institucional”, “tipo de liderazgo”.

Teniendo en cuenta el contexto epidemiológico del periodo seleccionado, se utilizaron herramientas como Zoom y Google Forms para la realización de entrevistas y encuestas.

5. ANÁLISIS DE DATOS

Para realizar el análisis de los datos, se organizaron las respuestas obtenidas de las entrevistas al equipo de conducción y las encuestas realizadas a los docentes de la institución, en matrices de datos, pudiéndose organizar dichos resultados en 3 grandes grupos, los cuales organizan la escritura de este apartado: Tipo de liderazgo, Aspectos necesarios para un buen clima institucional y Estrategias para el desarrollo del sentido de pertenencia.

5.1. Tipo de liderazgo

Como objetivo general del presente trabajo teníamos el análisis e identificación de la influencia que tiene el liderazgo del equipo directivo en el desarrollo del sentido de pertenencia del cuerpo docente de una escuela primaria.

Para comenzar a dialogar partiremos sobre lo que dice Chiavenato (2001) sobre liderazgo, quien lo define como una influencia interpersonal, que se ejerce en determinada situación, con el fin de lograr uno o más objetivos específicos, mediante el proceso de la comunicación humana. Además, establece que es un fenómeno social, cuya influencia ocurre en grupos de trabajo, en los que opera como “fuerza psicológica que incluye conceptos como poder y autoridad”.

Como podemos ver, liderazgo es influencia. Líder es aquel que vive su vida o alguna parte de su vida de tal manera que genera una influencia en el otro, y su éxito no depende tanto de lo que hacen como del modo en que lo hacen.

Los que piensan que el liderazgo es sinónimo de “imponer” autoridad están equivocados. Si quien ejerce un rol de autoridad no desarrolla la empatía ni interpreta adecuadamente las emociones ajenas genera un clima deficiente, movilizandando emociones negativas y originando en el equipo sentimientos de frustración, malestar y desconexión.

El líder es aquel que logra que su equipo trabaje desde el entusiasmo y no desde la carga del deber.

Cuando se pensaron los actores para realizar las entrevistas del presente trabajo, se intentó abarcar más allá de la mirada del docente frente a esa autoridad que influye y ejerce

poder, o no, dentro de la institución, sino brindarle un lugar a la mirada del “responsable” de que esa influencia se ejerza y se lleve a cabo, el equipo de conducción.

Al observar las respuestas del equipo de conducción, nos encontramos con que los mismos reconocen las características que se deberían tener para ejercer un tipo de liderazgo que favorezca al sentido de pertenencia (EC1) *“Un buen liderazgo, que invita a crear, opinar y construir, favorece el sentido de pertenencia”*; (EC2) *“Si nos ponemos a trabajar a la par del docente, si lo tratamos de orientar de manera cooperativa y constructiva, y resaltamos sus habilidades y logros”*.

Incluso al consultarles sobre cómo fomentan la participación, el interés y compromiso de su equipo docente, los mismos responden haciendo hincapié en las siguientes cuestiones: (EC1) *“Generando propuestas basadas en sugerencias previas. No siempre es fácil generar compromiso cuando se sugiere salir del lugar de confort.”*; (EC2) *“Nuestra intención es sumar espacios de interacción docente y equipo directivo. Como decía anteriormente destacando logros felicitando delante de sus pares y padres de la comunidad educativa. Acompañando a los docentes frente a las familias que a veces no valoran su trabajo.”*.

Asimismo, los directivos comparten hechos puntuales en cuanto a las cuestiones anteriores: (EC1) *“Cuando se sugiere un proyecto y la idea crece y se concreta con la acción de varios actores. Ejemplos: actos escolares, campañas, etc.”*; (EC2) *“Acompañamos a docentes en reuniones con familias. Atendemos mensajes y mails antes que lleguen a los docentes para agilizar tiempos y para que no sientan desmerecido su trabajo.”*

Lo dicho por el equipo de conducción, en las entrevistas, se puede ver reflejado en las encuestas realizadas a los docentes, donde los mismos manifestaron en su mayoría sentirse motivado/atraído ante las oportunidades y experiencias de colaboración que le ofrecen los directivos y la institución, y también la libertad que los directivos les otorgan para expresar sus inquietudes sobre el funcionamiento de la institución.

Teniendo en cuenta la teoría utilizada podemos ver como el tipo de líder que favorece al sentido de pertenencia, sería un tipo de líder transformacional, es decir, aquel que motiva e inspira a los miembros permanentemente, haciendo referencia a Tan (2013), aquel que configura la realidad para sus seguidores, que escucha sus opiniones, sus inquietudes, y mediante intervenciones en momentos clave y en lugares apropiados construye la mirada

organizacional o grupal. Es importante tener en cuenta que, como con cualquier actividad, el liderazgo se desarrolla a medida que se lo entiende y práctica.

5.2. Aspectos necesarios para un buen clima institucional

En relación a los datos obtenidos sobre los aspectos que consideran necesarios para el desarrollo de un buen clima institucional, partimos con comentarios del equipo de conducción que manifiestan lo siguiente: (EC1) *“El respeto y confianza mutua entre directivos y docentes. La construcción conjunta y la crítica constructiva que ayuda a pensar y crecer.”*; (EC2) *“La buena predisposición del equipo directivo y de docentes. Espacios de reflexión acerca del trabajo pero también el compartir tiempo libre. Buen humor, buen trato, mucho diálogo.”*

En este sentido, podemos retomar lo expresado por los autores Likert, Hernández y Bris (mencionados por Méndez, 2005), quienes coinciden al señalar que la motivación, el liderazgo, la comunicación, la participación, la confianza, las recompensas, la planificación y la creatividad son aspectos imprescindibles que se ponen en juego y que construyen un clima, un ambiente, donde transcurren o se desarrollan las actividades diarias, y que se genera dentro de la institución a partir de la convivencia de sus colaboradores y que repercute en las relaciones personales y profesionales, ejerciendo influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos.

De existir una excelente integración de estos aspectos, se logra un buen clima organizacional, de lo contrario no lo será, la importancia de tener un buen clima organizacional radica en que este es capaz de modificar comportamientos y para que todas las actividades planificadas se cumplan satisfactoriamente.

Relacionando la teoría con lo expresado por los directivos podemos ver que es necesario que las instituciones basen sus estrategias en desarrollar y motivar a su gente, de esta manera se alcanzaran mayores logros; un equipo humano motivado y comprometido es el principal capital de toda organización educativa, y para eso hay que trabajar seriamente.

Retomando lo anteriormente dicho, lo podemos relacionar con lo que se les consulto a los directivos, sobre cómo lo implementan en su escuela; los mismos respondieron: (EC1) *“Poniéndome al servicio desde mi tarea y, de a poco, ir conociendo a las personas y*

generando confianza mutua, para poder trabajar con un mismo objetivo.; (EC2) “A través de “info semanal”, como uno de los tantos medios de comunicación que tenemos, procuramos que los docentes estén al tanto de lo que se va a hacer durante la semana. Acercamos material para ayudar en las planificaciones, invitando también a la creatividad de cada docente. Tratamos de agilizar parte de la tarea administrativa, liberando espacios a los docentes para que puedan compartir en la sala de maestros desde otro lugar.”

Lo expresado por los directivos también se pudo ver durante las observaciones realizadas sobre la dinámica escolar diaria, en distintas oportunidades, donde se observó cómo los directivos y docentes mantenían una comunicación fluida, donde se daba cuenta de la confianza existente entre los diferentes integrantes, situaciones en las que el directivos consultaba y hacia parte a su equipo docente en determinadas decisiones, así como también, ver que luego de la jornada escolar, se reunían de manera informal, estableciendo lazos afectivos más allá de los laborales.

Como vemos, los aspectos que influyen en el clima institucional son oportunidades para el crecimiento personal y profesional, oportunidades para contribuir con el proyecto educativo, ya que el mismo representa la identidad y la misión que hace que se distinga una institución de otra.

Todo lo anteriormente expresado se ve reflejado en las respuestas obtenidas de las encuestas a los docentes: un 75% de las respuestas fueron positivas frente a la consulta sobre si percibían que el clima de la institución escolar era positivo, favoreciendo a la participación en metas compartidas; por otra parte manifestaron, en un 60 %, que existe una buena cohesión entre el equipo docente y la dirección; asimismo un 90 % manifestó sentirse motivado/atraído ante las oportunidades y experiencias de colaboración que nos ofrecen los directivos y la institución.

A partir de lo enunciado anteriormente, concluimos que es el director quien debe velar por un clima institucional propicio para aprender y trabajar. El colegio puede ser imponente en su aspecto edilicio, tener los mejores salones de clases, pero es la gente la que genera esa energía que hace que quieras estar en un lugar o no. El responsable del buen clima institucional es el directivo.

Los directivos promueven un buen clima institucional cuando son idóneos y se preocupan, están presentes y visibles, mantienen buenas relaciones interpersonales, sostienen una comunicación efectiva, son modelo de valores, conocen a sus docentes y explotan sus fortalezas. Un directivo cálido, comprometido y que sepa hacia donde está llevando a la institución, generando confianza, promoviendo el respeto a todo el plantel docente y no docente y ejerciendo una comunicación clara sin rumores ni incertidumbres.

5.3. Estrategias para el desarrollo del sentido de pertenencia

En cuanto a este objetivo establecido al inicio de la investigación, consideramos relevante consultar, en primera instancia, sobre qué entendía el equipo de conducción por sentido de pertenencia dentro de una institución educativa; los mismos brindaron las siguientes respuestas: (EC1) *“Es sentirse parte del proyecto educativo propuesto, acompañando en las decisiones y proponiendo mejoras, mediante el diálogo y comunicación fluida con todos los actores.”*, (EC2) *“Sentirse parte de la escuela. Tener ganas de estar en ella. Colaborar.”*

Lo expresado por los directivos podemos verlo expresado en las palabras de Brea (2014), quien dice que el sentido de pertenencia, dentro de lo que es el ámbito educativo, se ve vinculado a conceptos como conexión, compromiso e implicación, aludiendo estos a sentimientos, involucramiento e interacciones de los diferentes actores y ambientes del centro educativo.

Por otra parte, Maslow (1954) establece a la pertenencia como un necesidad humana; fijando que, cuando las necesidades psicológicas y de seguridad se satisfacen, emerge la necesidad de amor, afecto y pertenencia.

Otros autores, colocan el sentido de pertenencia en el perfil del empleado que se percibe indispensable dentro de una organización, que comparte sus valores y metas, que siente deseos de permanecer y se percibe aceptado, valorado, incluido y parte importante de la vida y las actividades del grupo (Goodenow & Grady, 1993). Considerando esto, vemos que se enlaza con lo consultado a los directivos acerca de qué acciones o estrategias se

realizan en la escuela para propiciar ese sentido de pertenencia en su equipo docente; siendo estas sus respuestas: (EC1) *“Se ofrecen diferentes canales de participación, y oportunidades de diálogo e intercambio. Se dan a conocer las propuestas para intentar cambiar y crecer.”*, (EC2) *“Tratamos que nuestros docentes se sientan a gusto brindando la posibilidad de diálogo cada vez que necesite. Buscamos hacerles sentir que su trabajo es importante.”*.

Incluso se les solicito ejemplos sobre como lo llevan a cabo en su institución, respondiendo: (EC1) *“Se incentiva el diálogo fluido entre familias y docentes a través de encuentros o comunicación por diferentes medios. Estando al tanto de cada problemática en el día a día.”*, (EC2) *“Al comienzo del año las recibimos con un pequeño presente. Procuramos que sala de maestros tenga lo que necesitan para que el ambiente sea agradable. Nos reunimos para acordar la forma de trabajo.”*

Lo expresado por los directivos, lo vemos reflejado en las respuestas a la encuesta a los docentes, quienes enunciaron, en casi su totalidad, sentirse identificados con los miembros de la comunidad educativa (con sus valores, ideas, actitudes, metas, etc.) y con el proyecto educativo que persigue la institución. Asimismo manifestaron que los directivos favorecen el sentimiento de pertenencia, pero que lo que les ayudaría a sentirse más comprometidos con la institución sería que los directivos tengan aún más en cuenta la opinión de las docentes y se les brinde más información sobre lo que se hace en la institución.

En consonancia con lo anterior, Brea (2014) sostiene que en el contexto educativo, son muchas las investigaciones que dan cuenta de las repercusiones de contar con un sentido de pertenencia fortalecido; estableciendo una relación directa entre este sentimiento y actitudes del equipo docente frente a la institución, siendo estas una elevada motivación e implicación, bienestar tanto físico como psicológico, orgullo y percepción del centro como el espacio para su crecimiento académico y desarrollo social.

6. CONCLUSIONES

En base al análisis de los datos, encontramos que los integrantes del equipo de conducción presentan una misma idea acerca de los conceptos de sentido de pertenencia y clima institucional, y sobre cómo desarrollar los mismos en su equipo docente e institución. Asimismo vimos reflejado en las encuestas a los docentes y las observaciones realizadas que lo expresado por los directivos es llevado adelante.

A continuación destacaremos las ideas más relevantes recogidas de la investigación, según las categorías analizadas y realizadas en base a los objetivos específicos planteados al inicio de la investigación.

En cuanto al clima institucional podemos establecer que es la gente la que hace al lugar. La gente, su motivación y su entusiasmo son claves. El clima institucional es el “cómo se sienten” todas las personas que conforman la institución. Ese sentir no es superficial, son modos de vivir, de estar, de vincularse que se instalan profundamente en los actores de la comunidad escolar. Varía de escuela en escuela y juega un rol clave en comunicar una atmósfera. Influencia la manera en que alumnos, docentes y directivos piensan, sienten y actúan. Una escuela lejos de ser un espacio con sujetos aislados, es una especie de red formada por personas interconectadas.

En este sentido es importante resaltar que es el directivo el encargado de producir un clima institucional que a través del desarrollo y motivación de su equipo, para el alcance de mayores logros. Para ello será necesario que el equipo desarrolle de manera íntegra los siguientes aspectos necesarios: la motivación, el liderazgo, la comunicación, la participación, la confianza, las recompensas, la planificación y la creatividad.

Por otro lado, se pudo ver a través de las entrevistas y las encuestas realizadas, junto con la teoría presente en el marco teórico, que el tipo de liderazgo más propicio, entendiendo que líder es aquel que logra que su equipo trabaje desde el entusiasmo y no desde la carga del deber, para generar sentido de pertenencia en su equipo docente es el del tipo transformacional, es el que motiva e inspira a los miembros permanentemente, que configura la realidad para sus seguidores, que escucha sus opiniones, sus inquietudes, y que construye la mirada organizacional o grupal.

Por último, en cuanto a las estrategias que propician el desarrollo de sentido de pertenencia, pudimos observar en primer lugar que el equipo de conducción comparte el significado del mismo como una identificación subjetiva que los actores experimentan respecto a un grupo u organización, en este caso, la institución escolar, en donde se siente cómodo, bienvenido y/o aceptado, es decir, en donde siente que pertenece.

Asimismo observamos que las estrategias utilizadas fueron ofrecer diferentes canales de participación y oportunidades de diálogo e intercambio; dar conocimiento de las propuestas para intentar cambiar y crece, se valora su trabajo, brindar espacios con ambiente agradable. Esto se vio reflejado en que la mayoría de los docentes se sientes parte e identificados con la comunidad educativa y con el proyecto educativo que persigue la institución. Los docentes hicieron hincapié es que es necesario que los directivos tengan aún más en cuenta la opinión de las docentes y se les brinde más información sobre lo que se hace en la institución.

Como limitación de la investigación podría decir que se presentaron dificultades en cuanto a la accesibilidad con el equipo de conducción, que en un primer momento se mostró súper predispuesto, pero a la hora de realizar las entrevistas, se tuvo que insistir reiteradas veces y; una vez en la entrevistas, no permitieron repreguntar, para aportar respuestas más ricas en contenido. Por otra parte, hubiese sido mucho más enriquecedor contar con más tiempo para la realización de la investigación, a fin de poder ampliar la muestra seleccionada.

En cuanto a nuevas líneas de investigación considero que sería interesante poder ampliar esta investigación no solo al equipo docente y directivos, sino también a los alumnos y las familias.

Referencias bibliográficas

- Anant, S. S. (1966). *The need of belong*. Canada's Mental Health, 14, 21-27.
- Antonakis J, House RJ (2014) *Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory*. Leader. Quart. 25: 746-771.
- Ayoub-Pérez, J. (2011). *Estilos de liderazgo y su eficacia en la administración pública mexicana*. Lulu Enterprises, Inc.
- Bono JE, Hooper AC, Yoon DJ (2012). *Impact of rater personality on transformational and transactional leadership ratings*. Leader. Quart. 23: 132-145.
- Brea, L. M. (2014). *Factores que determinan el sentido de pertenencia de los estudiantes de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra Campus Santo Tomas de Aquino*. Recuperado de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/284952/TLMBA.pdf?sequence=1>
- Bris, M. (2000). *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Educar.(27): 103–117. Recuperado de: <http://ddd.uab.cat/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf>.
- Bustos Huamán, A. (2018). *El liderazgo del director, el clima institucional y la optimización del rendimiento escolar en la I.E. "Juan Jiménez Pimentel" del distrito de Tarapoto – San Martín*. Recuperado en <http://200.60.81.165/handle/UNE/3915>
- Chaudhry AQ, Javed H (2012) *Impact of transactional and laissez-faire leadership style on motivation*. Int. J. Bus. Soc. Sci. 3: 258-264.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Procesos administrativos (3 Edición)*. Bogotá: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Editorial Mc Graw Hill, Reg. (736):176-180. México
- Chiavenato, I.(1999). *Introducción a la teoría general de la administración*, Santafé de Bogotá, D.C., Colombia, McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Furtner MR, Baldegger U, Rauthmann JF (2013) *Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership*. Eur. J. Work Organiz. Psychol. 22: 436-449.

- Gómez, R. (2008). *El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. Pensamiento y Gestión*. Recuperado el 24 de junio, 2012, : 157–194. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?>.
- Gómez-Rada, C. A. (2002). *Liderazgo: conceptos, teorías y hallazgos relevantes. Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. Vol.2 (nº2), pág. 61-77. Recuperado el 30 de abril de 2015, desde: http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen2_numero2/articulo_5.pdf
- Goodenow, C., & Grady, K. (1993). *The relationship of school belonging and friends' values to academic motivation among urban adolescent students*. (L. Taylor & Francis, Ed.) *Journal of Experimental Education*, 62(1), 60-71. Obtenido de *Journal of Experimental Education*. : <http://www.jstor.org>
- Gutiérrez González, C. G. (2014). *Clima Organizacional en las Comunidades Educativas. (Tesis inédita de Pedagogía en Biología y Ciencias de la Naturaleza)*. Universidad Austral de Chile
- Hagerty, B. M. K., Lynch-Sauer, J., Patusky, K. L., Bouwsema, M. & Collier, P. (1992). *Sense of belonging: A vital health concept*. *Archives of Psychiatric Nursing*, 6(3), 172-177.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5ta ed. Cap. 2. “El nacimiento de una idea de investigación”, pp. 24-30. ; Cap. 5. “Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa”, pp. 79-89 y Cap. 14. “Recolección y análisis de los datos cualitativos”, pp. 417-418
- Kotter, J. (1997). “Cultura y Coaliciones” en Gibson, R. (ed.). *Repensando el futuro*. Bogotá: Norma S.A.
- Likert, R. (2009). *Administración II, Ingeniería en transporte. Teoría del clima organizacional*. Recuperado de Likert.de:<http://administracion2transporte.blogspot.com/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>
- Lupano, M., y Castro, A. (2008). *Estudios sobre el liderazgo: Teorías y evaluación*. *Psicodebate 6: Psicología, Cultura y Sociedad*, 8 (107-122).

- Martínez Hernández, M., Rodríguez Castro, O. R., & Bermúdez, J. (2011). *Caracterización del clima organizacional en instituciones de educación infantil privada y pública: herramienta importante en el desarrollo del sector educativo* (Doctoral dissertation, Universidad de la Sabana). Recuperado de: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1351/Marisela%20Mart%C3%ADnez%20Hern%C3%A1ndez.pdf?sequence=1>
- Maslow, A. (1954). *Motivación y Personalidad* (3 ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Méndez Álvarez, C. E. (2005). *Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004*. Recuperado en C:/Users/florencia/Downloads/Dialnet-ClimaOrganizacionalEnEmpresasColombianas19802004-5096800.pdf
- Monje-Álvarez, C. A. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa: Guía didáctica*. Neiva, Colombia: Universidad Surcolombiana. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas. Programa de Comunicación Social y Periodismo, pp. 11-18.
- Palacios Ramírez F. y Vargas Morales, F. J. (2015). *Diagnóstico del clima organizacional en la administración municipal del Alto Baudo, Departamento del chocó y su impacto en el logro de los objetivos institucionales*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Bogotá.
- Pereira Valdés, C. y Villablanca Ulloa, A. (2020). *Sentido de pertenencia en la escuela a través del trabajo con los sellos educativos*. Repositorio. Recuperado de <https://repositorio.udd.cl/bitstream/handle/11447/3441/Sentido%20de%20pertenencia%20en%20la%20escuela%20a%20trav%c3%a9s%20del%20trabajo%20con%20los%20sellos%20educativos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Real Academia Española. (2013). *Diccionario de la lengua española*. Madrid, España: Autor.
- RODRÍGUEZ M. (1999). *Diagnóstico organizacional*. Editorial: Alfa Omega, México.
- Salcedo, I. & Romero, J. (2006). *Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad en una Empresa del Estado venezolano*. Revista venezolana de gerencia. Recuperado de: <http://www.scielo.org.ve/scielo.php>

- Siliceo, A., Caseras, D. y González, J. (1999). *Capítulo 4: Cultura Organizacional y Liderazgo. En Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Primera Edición*, pág. 127-162. Recuperado el 30 de abril desde: http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Especialidad/TecnologiaEducativaG12/Modulo05/PDF/Cultura_organizacio_nal_y_liderazgo.pdf
- SILVA, M. (1996), *El clima en las organizaciones*. Barcelona: EUB.
- Skogstad A, Hetland J, Glasø L, Einarsen S (2014) *Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity*. *Work Stress* 28: 323-341.
- Tan SY, Chin SS, Seyal AH, Yeow JA, Tan KS (2013) *The relationship between spiritual intelligence and transformational leadership style among student leaders*. *J. Southeast Asian Res.* 1: 1-17.

Anexo A. Entrevista

1. Datos de identificación

- a) **Cargo en la institución:** Directivo
- b) **Antigüedad en la institución:**
- c) **Antigüedad en el cargo:**
- d) **Formación profesional:**

2. Tema seleccionado:

Sentido de pertenencia del docente en la institución educativa, analizar e identificar cómo influye el liderazgo del equipo directivo en el desarrollo del sentido de pertenencia en el cuerpo docente y en el clima institucional en una escuela primaria de Tigre.

3. Guión de la entrevista

- ¿Qué entiende por sentido de pertenencia dentro de una institución educativa?
- ¿Qué acciones o estrategias se realizan para propiciar ese sentido de pertenencia en su equipo docente? ¿Podrías brindarme algún ejemplo?
- ¿Qué aspectos considera importantes para el desarrollo de un buen clima institucional? ¿Cómo lo implementa en su escuela?
- ¿Cómo relaciona el liderazgo con el desarrollo sentido de pertenencia en su equipo docente?
- ¿Cómo fomenta la participación, el interés y compromiso de su equipo docente? ¿Podría brindarme algún hecho puntual?

Anexo B. Encuesta

1. Datos de identificación

- a. Cargo en la institución: Docente
- b. Antigüedad en la institución:
- c. Antigüedad en el cargo:
- d. Formación profesional:

2. Tema seleccionado:

Sentido de pertenencia del docente en la institución educativa, analizar e identificar cómo influye el liderazgo del equipo directivo en el desarrollo del sentido de pertenencia en el cuerpo docente y en el clima institucional en una escuela primaria de Tigre.

3. Encuesta

Docentes, considero fundamental conocer su percepción sobre el sentimiento de pertenencia al establecimiento escolar en el cual trabaja. Para ello, le pido que conteste anónimamente y con sinceridad a este breve cuestionario.

Por favor, conteste las preguntas colocando las siguientes valoraciones:

1. Totalmente en desacuerdo
2. Desacuerdo
3. Indiferencia
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

- a) Percibo que el clima de la institución escolar es positivo, lo que favorece la participación en metas compartidas.

- b) Veo interés en el equipo directivo por comprender al equipo docente y conocer sus necesidades.
- c) Existe una buena cohesión entre el equipo docente y la dirección.
- d) Me identifico con los miembros de la comunidad educativa (con sus valores, ideas, actitudes, metas, etc.).
- e) Sentirme identificado con el equipo directivo de la institución aumenta mi compromiso con él.
- f) Me siento identificado con el proyecto educativo que persigue la institución.
- g) Me siento motivado/atraído ante las oportunidades y experiencias de colaboración que nos ofrecen los directivos y la institución.
- h) Los directivos favorecen el sentimiento de pertenencia.
- i) Los directivos me otorgan libertad para expresar mis inquietudes sobre el funcionamiento de la institución.

En lo que respecta al sentimiento de pertenencia valore del 1 al 5 qué grado de pertenencia a la institución presenta usted: ____

¿Qué le ayudaría a sentirse más comprometido con la institución?

- Nada, la institución transmite bien el sentimiento de pertenencia.
- Más información sobre lo que se hace en la institución.
- Más oportunidades de participación en las actividades y dinámicas de la institución escolar.
- Tener más en cuenta la opinión de las docentes.

Otros: _____