



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN Y
PSICOPEDAGOGÍA.**

**EL SENTIDO DE PERTENENCIA DEL PLANTEL
DOCENTE PARA CON LA INSTITUCIÓN
EDUCATIVA EN RELACIÓN A SU DESEMPEÑO
LABORAL.**

DOCENTE: LIC. SABRINA PÉREZ.

ESTUDIANTE: VALERIA AQUINO.

AÑO 2022.

**TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN GESTIÓN DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS.**

Abstract: El siguiente trabajo presenta las percepciones que docentes y directivos de una escuela primaria tienen acerca del sentido de pertenencia del plantel docente hacia la institución de referencia y si éste se vincula al desempeño laboral, los factores internos y externos a la institución que influyen sobre el desempeño laboral, los aspectos de la cultura institucional que generan mayor o menor satisfacción laboral y, por ende, ejercen cierta influencia sobre el sentido de pertenencia para con la institución educativa.

Para poder realizarlo se llevó adelante un estudio de campo con entrevistas a docentes y directivos de una escuela primaria pública de gestión privada, situada en el partido de Morón, en la provincia de Buenos Aires. Se pudo determinar que el vínculo entre el sentido de pertenencia y el desempeño laboral docente existe, y se presenta como fundamental. Alrededor de esta vinculación se vislumbran otros factores que influyen en el desempeño docente como la cultura institucional, el clima laboral, el vínculo con los colegas, el vínculo con los directivos, el vínculo con los estudiantes y sus familias, la comunicación institucional, los recursos tecnológicos y materiales con los que cuenta la institución, su ubicación geográfica.

El trabajo permite conocer que la cultura institucional y el clima laboral juegan un papel fundamental en la construcción del sentido de pertenencia y, por lo tanto, en el desempeño laboral docente. La nueva cultura institucional en gestación tuvo que lidiar con rezagos de la anterior, encontrándose aún en transición entre una y la otra, promoviendo situaciones de rechazo entre las docentes de larga data en la institución hacia los nuevos lineamientos, manifestándolo en cierta segregación hacia las docentes de reciente llegada y, conductas de oposición y negación al recibir asesoramientos por parte de la nueva gestión. Sin embargo, y aunque las situaciones de conflicto y oposición forman parte de la dinámica grupal a la que responde cualquier organización o institución educativa, en este estudio de caso, cabe destacar que las modificaciones en la cultura institucional tuvieron un papel determinante, tanto en el sentido de pertenencia como en el desempeño laboral docente.

Palabras clave: sentido de pertenencia, desempeño laboral docente, cultura institucional, comunicación institucional.

ÍNDICE

Introducción	4
1) Estado del arte	7
2) El sentido de pertenencia	10
2.1 Las dimensiones del sentido de pertenencia	10
2.2 La comunicación y el sentido de pertenencia	11
2.3 La satisfacción laboral de los docentes y el sentido de pertenencia	12
3) La cultura organizacional o institucional	13
4) El desempeño docente y su evaluación	14
5) La subjetividad y la identidad docente	15
6) Encuadre metodológico	16
7) Análisis e interpretación de datos	19
7.1 El sentido de pertenencia del plantel docente	19
7.2 Las dimensiones o factores del sentido de pertenencia	20
7.3 La comunicación institucional	21
7.4 La cultura institucional	22
7.5 El desempeño docente y su evaluación	25
8) Conclusiones	26
9) Bibliografía	31
10) Anexos	33
10.1 Modelos de entrevistas	33
10.2 Matriz para el análisis de las entrevistas	35

INTRODUCCIÓN

El tema de este trabajo es el sentido de pertenencia del plantel docente para con la institución educativa en relación a su desempeño laboral, el cual será presentado como un estudio de caso, dado que se propone analizar si existe una vinculación entre el sentido de pertenencia del plantel docente y su desempeño laboral en esa institución en particular.

El Sistema Educativo Nacional, desde sus orígenes, buscó asegurar "...la universalización de la acción pedagógica escolar como garantía de la homogeneización cultural básica" (Lentijo et al, 2004, p.3) para formar una sociedad que compartiera fines, lenguaje, prácticas, creencias y normas de convivencia comunes. Es por ello que, en plena construcción del Estado Nacional, la promulgación de la Constitución de 1853 favoreció la promoción de la educación para lograr el cambio social en términos de progreso, crecimiento económico y secularización de la vida social. En esta declaración de derechos y garantías se hace mención, por primera vez, al derecho de enseñar y aprender (Art. 14), lo que implicaba que cualquier habitante o asociación podía impartir enseñanza y cualquier habitante podía recibirla de otro, asegurando, como prioridad, la educación primaria (Lentijo et al, 2004). No obstante este primer paso hacia la reglamentación y expansión del Sistema Educativo (universalización), era menester la promulgación de una ley fundacional; luego del Congreso Pedagógico Sudamericano de 1882, se dicta (en 1884) la Ley 1420 de Educación Común, que en su capítulo III plantea, de forma muy sintética, las obligaciones y derechos del personal docente; se menciona la capacitación necesaria para ejercer la enseñanza, la autorización a particulares (no profesionales) para su ejercicio, el cumplimiento de tareas pedagógicas y administrativas, la prohibición de ciertas conductas y acciones, y las sanciones dispuestas ante el incumplimiento de las anteriores (Art. 24, 26, 27, 28 y 29).

Es decir que, hasta ese momento, existían sólo breves definiciones acerca de los requisitos necesarios para ejercer la docencia, sus obligaciones, sus derechos y sus tareas. Hasta que en el año 1957 y, a través de un Decreto-Ley de la dictadura militar se promulga un Estatuto Docente que refleja la concepción del educador que tenía ese gobierno: profesionalista, autoritario, y verticalista. A partir de este primer antecedente de Derechos y Obligaciones docentes convertidos en Ley, y ante la aparición de diversos marcos normativos (Nuevo Estatuto Docente de 1987, reglamentación de las

modificatorias del Estatuto en 1990, Estatuto del Docente Ley 10.579 con modificaciones hasta el año 2006), la concepción de un docente profesional con buen desempeño, que cumpla con sus obligaciones y responsabilidades, que conozca sus derechos, se fue modificando de acuerdo al contexto socio-político que acompañaba.

No obstante, en la última Ley mencionada, dentro del capítulo II, artículo 6: “De las obligaciones del personal docente”, se habla de “a)Desempeñar digna, eficaz y responsablemente las funciones inherentes al cargo” y de “e)A ejercer su trabajo de manera idónea y responsable”; cabe preguntar entonces qué implicancias acarrea el desempeño docente, es decir, si la calidad del mismo es medido en relación al cumplimiento de sus funciones pedagógicas y administrativas, o si se evalúa no sólo el cumplimiento sino también la idoneidad y calidad de los mismos, quién o quiénes supervisan y dan seguimiento a estos procesos evaluatorios, en base a qué parámetros y, principalmente, qué factores influyen en el desempeño de cada docente.

Lo cierto, es que lograr mejorar la calidad del desempeño docente es un desafío de la actual gestión educativa, por lo tanto, resulta necesario conocer qué factores de la cultura institucional influyen en dicho desempeño (si lo hacen), y más específicamente, si el sentido de pertenencia a la institución educativa repercute o no en el cumplimiento y calidad de las tareas desempeñadas.

La **pregunta principal** que guiará este trabajo será entonces:

-¿Influye en el desempeño laboral del plantel docente el sentido de pertenencia para con la institución educativa, en una escuela pública de gestión privada, situada en el partido de Morón, en la provincia de Buenos Aires?

En relación a la pregunta se desprende el **objetivo general** que pretende:

-Conocer la percepción que tienen el equipo docente y el equipo de conducción acerca de la relación entre el sentido de pertenencia y el desempeño laboral docente, en una escuela pública de gestión privada, situada en el partido de Morón, en la provincia de Buenos Aires.

En cuanto a los **objetivos específicos**, se formulan:

- Saber qué aspectos de la cultura institucional generan mayor sentido de pertenencia en el plantel docente.
- Conocer la percepción del equipo de conducción acerca del desempeño laboral del plantel docente.
- Conocer la percepción del plantel docente acerca de aspectos positivos y negativos de la cultura institucional.

Cómo se ha señalado, la mejora constante de la calidad del desempeño docente es un desafío de la actual gestión educativa. Es por ello que, la relevancia de este estudio radica en que permitirá conocer la vinculación causa-efecto entre el sentido de pertenencia para con la institución y el desempeño del plantel docente (de existir); no obstante, determinar esa y otras posibles causas o factores que influyan en la calidad del desempeño docente, contribuirá a la construcción e implementación de Nuevos Modelos de la Calidad Educativa Institucional, pudiendo, no sólo medir la calidad a través de identificadores en términos de “producto educativo” sino también, en términos de “satisfacción del personal del centro” (Palacios, 2010), y lograr vincular ambos identificadores a factores determinantes no indagados en profundidad anteriormente, como el sentido de pertenencia y otros, en relación a la calidad del desempeño del plantel docente. Es decir, este estudio permitirá conocer factores de la cultura institucional que directa, o indirectamente, ejercen influencia sobre el desempeño laboral docente, como así también, factores externos a la institución que, a través del contexto, influyen sobre el mismo; por último, permitirá determinar si existen características inherentes a la profesión docente vinculadas a la calidad del desempeño.

1) ESTADO DEL ARTE.

En el proceso de búsqueda de antecedentes sobre nuestro objeto de estudio se ha establecido que el primer acercamiento debe ser llevado a cabo a través del Marco Normativo vigente, por lo tanto, en una instancia o apartado posterior se hará referencia a Leyes que plantean definiciones consensuadas acerca de diversos conceptos vinculados a nuestro objeto de estudio, a saber: el derecho de enseñar y aprender, las obligaciones del personal docente, los derechos del personal docente; no obstante, en una búsqueda más pormenorizada y orientada a las preguntas y objetivos del presente trabajo, se ha podido encontrar un antecedente, se trata de una Tesis de Maestría: Hernández Salamanca, Oscar Gilberto (2011). Este trabajo identifica palabras clave como subjetividad, docentes, autobiografías, narratividad, e identidad docente, lo cual significa una primera aproximación a la autopercepción que una muestra representativa de docentes de Argentina tiene acerca de su propia identidad como docentes, entendiendo que puede ser de utilidad a los objetivos del presente trabajo, ya que a través de esa autopercepción es posible analizar si los componentes o características de esa identidad se vinculan de alguna manera con el sentido de pertenencia que los mismos puedan sentir hacia alguna de las instituciones educativas en las que trabajan; sin embargo, y aunque se trata de un estudio con perspectiva psicosociológica, se trata de un primer acercamiento, sin aportar definiciones ni delimitaciones definitivas.

En una búsqueda más pormenorizada a nivel Nacional, y acotando la misma a algunas palabras clave presentes en nuestra investigación, se considera relevante la tesis de grado de Espinoza, Carla y Berkhan, Ivana (2021). La gestión de la comunicación interna como estrategia para incentivar el sentido de pertenencia de los empleados del Instituto Adventista de Salta. Esta investigación trata de analizar, mediante un estudio de caso, las estrategias de comunicación que emplea el Instituto Adventista de Salta (I.A.Sa.) para desarrollar el sentido de pertenencia de sus empleados y cómo es percibido. Los empleados pertenecen a tres áreas de trabajo que son: administrativa, docencia del nivel inicial, primario y secundario y maestranza. El Instituto Adventista de Salta pertenece a una red mundial de colegios y basa sus principios en la religión Adventista del Séptimo Día. A partir de esto se plantea conocer y analizar las estrategias de comunicación interna en funcionamiento y si estas incentivan el desarrollo del sentido de pertenencia. Luego de realizar la investigación se concluyó que el sistema de comunicación interna del I.A.Sa no está basado formalmente en la religión que profesan

aunque si tienen incorporado los aspectos acerca de la religión los cuales generan un fuerte sentido de pertenencia de los empleados por la institución. La comunicación interna influye en el sentido de pertenencia pero no hay una estrategia concreta que fomente a desarrollarla sino que esta pertenencia se produce por otros aspectos. Se propone una estrategia con acciones para mejorar tanto la comunicación como el sentido de pertenencia y cómo potenciar las herramientas que son eficientes. Por lo tanto, este estudio nos permitirá delimitar si el factor comunicación interna de la institución educativa influye en el sentido de pertenencia del personal docente.

No obstante la intención de acotar las fuentes a textos producidos en la Argentina acerca de casos argentinos entre los años 2010 y 2022, se tomará un artículo de Oros, L. B., & Main, M. V. (2004).ESLA-educación: una escala para evaluar la satisfacción de los docentes. Como excepción a la pretensión cronológica, dado que se considera aportará variables adecuadas para medir la satisfacción de los docentes en la institución de referencia, como forma de definir el sentido de pertenencia de los mismos en relación a factores de la cultura institucional que generen satisfacción entre los mismos. El presente trabajo tiene como finalidad exponer el proceso de construcción de la Escala de Satisfacción Laboral, en su versión para docentes (ESLA-educación), y los resultados obtenidos tras el estudio de sus propiedades psicométricas. Se trabajó con una muestra de 303 docentes, de ambos sexos, de nivel socioeconómico medio, que ejercen su profesión en los niveles inicial y medio de diversas instituciones públicas y privadas de las provincias de Buenos Aires, Entre Ríos y La Pampa. Se analizó la consistencia interna de la escala, se estudió la validez factorial y se observó el comportamiento de los ítems en relación al poder discriminativo. Todos los análisis arrojaron resultados satisfactorios, por lo que se concluye que el ESLA-educación constituye una definición operacional válida y confiable del constructo en esta muestra de docentes.

Con el fin de ampliar las perspectivas teóricas y las percepciones de los diferentes actores institucionales acerca de los factores adecuados para evaluar el desempeño docente, se decide incluir en la presente investigación el artículo de Román, M., y Murillo, F. J. (2008). Revista Iberoamericana De Evaluación Educativa: La evaluación del desempeño docente: objeto de disputa y fuente de oportunidades en el campo educativo. El artículo propone un interesante recorrido desde marcos que orientan la evaluación del desempeño profesional en América Latina y España, junto con las

perspectivas de quienes en tanto decisores de políticas han de enfrentar el desafío de diseñar e implementar estos mecanismos. Al mismo tiempo, se incorpora la mirada y la postura de los gremios y sindicatos de maestros frente al significado y consecuencias políticas y técnicas de estos procesos de evaluación. Miradas que levantan tensiones y exigen la generación de mayor participación de los docentes en los propósitos, finalidades y consecuencias de su evaluación.

Al orientar y focalizar la búsqueda en los factores que influyen en el sentido de pertenencia del plantel docente, será de gran utilidad la tesis de Maestría de Ramos León, Jenny Alexandra (2020). Análisis de la incidencia del clima laboral en el sentido de pertenencia de los docentes de una facultad de una institución pública de educación superior; el propósito de esta investigación es analizar la incidencia del clima laboral en el sentido de pertenencia de los docentes de nivelación de la Facultad de Medicina en la Universidad de Guayaquil. Los resultados obtenidos demostraron que el personal docente tiene valores positivos, sin embargo, la falta de una adecuada infraestructura y tamaño institucional afecta el desempeño de las actividades académicas, además de la mala administración de los recursos económicos ocasiona que no avance el bienestar económico de los docentes. Además, en cuanto a la comunicación, no existe una conexión entre los miembros, afectando de esta manera las actividades diarias en el ambiente de trabajo y por último la ausencia de capacitación laboral, no existen partidas presupuestarias que se encarguen de reforzar el área de conocimiento de los directivos y los docentes (Ramos León, 2020, p.8). Por ende, la enumeración de factores que influyen en el sentido de pertenencia del plantel docente en este estudio de caso, a saber: el clima laboral, la infraestructura del centro, la administración de los recursos económicos, la comunicación y las capacitaciones laborales, permitirán establecer indicadores o variables sobre los cuales indagar más profundamente, para conocer su incidencia en nuestro estudio de caso.

2) EL SENTIDO DE PERTENENCIA

En la tesis de grado de Espinoza (2021) se plantea que “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” (Gooddenow & Grady, 1993, citado por Espinoza, 2021). Asimismo, es definido como “un sentimiento de arraigo e identificación de un individuo con un grupo o con un ambiente determinado” (Leyda, 2014, citado por Espinoza, 2021). En este caso, la autora de la tesis concluye que “el sentido de pertenencia es un sentimiento personal e íntimo y al mismo tiempo oficial y colectivo, ya que se basa en la memoria y el simbolismo compartido de una comunidad. Su significado en la propia existencia es el resultado de las afiliaciones, creencias e ideologías. Mediante este sentimiento se crea en la persona la vinculación al grupo y al territorio común del grupo” (Espinoza, 2021).

Por otro lado, en la tesis de Maestría de Ramos León (2020) se define el sentido de pertenencia como la necesidad del ser humano, a través de sus acciones y pensamientos, de pertenecer a algo, ser reconocido o apreciado por otros, donde sus relaciones positivas, afectivas y perdurables otorgan salud, adaptación y bienestar. Su análisis se basó en la teoría de Maslow, quien explica el interés de las personas por alcanzar metas y obtener logros (Knisely & Wind, 2017).

Por lo tanto, es menester definir, tanto las dimensiones que suponen el sentido de pertenencia, como los factores que lo determinan.

2.1 LAS DIMENSIONES DEL SENTIDO DE PERTENENCIA

Espinoza (2021) plantea que el sentido de pertenencia consta de tres dimensiones: la psicológica-social, la afectiva y la física. La dimensión psicológica-social hace referencia a sentirse identificado y seguro dentro de un grupo o sistema. La dimensión afectiva ordena los elementos relacionados con los procesos de vinculación y apego de la persona a las características, los valores y significados de un determinado grupo y lugar. Y la dimensión física está conformada por los aspectos del ambiente físico que

influyen en la identificación de las personas con los lugares donde acontecen sus interacciones. (Leyda, 2014, citado en Espinoza, 2021).

Ramos León (2020), por su parte, determina a través de su investigación que existen factores que propician armonía o desavenencia en el ambiente de trabajo, y por lo tanto influyen en el sentido de pertenencia de los empleados, entre éstos están: la política; las relaciones sociales, familiares y laborales; la satisfacción laboral y el desempeño (Torres & Zegarra, 2015). Además, Enríquez y Calderón (2017) aseveran que, la deficiencia de estos elementos disminuye la calidad en el servicio.

2.2 LA COMUNICACIÓN Y EL SENTIDO DE PERTENENCIA

En la tesis ya citada de Espinoza (2021) se establece que “la comunicación organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución.” (Castro, 2012, citado en Espinoza, 2021). Concluye, entonces, la autora que “la comunicación de la organización no es solo un conjunto de mensajes que transmiten a las personas que trabajan en una empresa u organización ni la utilización de técnicas sino que es el componente principal del que depende el cumplimiento de los objetivos de una empresa o institución y lograr llegar hasta el último empleado perteneciente a ella.” (Espinoza, 2021, p. 33).

Dadas estas definiciones de comunicación organizacional o institucional, se desprende que “los beneficios que genera la implementación de una correcta política de comunicación interna en la organización” (Espinoza, 2021, p. 38) son: sentimiento de pertenencia, mayor transparencia, mayor motivación, unión entre las distintas áreas y departamentos, ejemplo de buenas prácticas, coherencia con la imagen de empresa.

Ramos León (2020), coincide en que la implementación de una buena estrategia de comunicación institucional promueve el sentido de pertenencia al plantear que: algunos autores, como Segredo, García, López, León y Perdomo (2017) coinciden que la comunicación es fundamental en cualquier ámbito; por ejemplo, Arcín y Espinosa (2017) mencionan que, este factor responde a la necesidad de interacción. Además, Neto y Cruz (2017) y Hernández et al. (2019) aducen que, genera un compromiso; en especial, en el ámbito educativo, donde la fluidez de la comunicación, permite que los

distintos niveles de jerarquía y áreas compartan información y se conecten entre sí, fomentando el trabajo colaborativo, fortalecer la identidad, satisfacción laboral, liderazgo y mejorar la calidad de enseñanza.

Es por lo anteriormente expuesto, que se tomará como factor determinante del sentido de pertenencia a la asertividad de la comunicación organizacional.

2.3 LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL DOCENTE Y EL SENTIDO DE PERTENENCIA

En la tesis de Oros & Main (2004) se plantea que la dimensión socioorganizativa de la institución, en particular, la integración, implica el sentido de pertenencia a un grupo, y conforma la base a partir de la cual se juzgan como positivos o negativos los aspectos generales del trabajo cotidiano. (p. 30). Por lo cual, las autoras proponen una escala para evaluar la satisfacción de los docentes (ESLA-EDUCACIÓN), basada en diferentes aspectos o dimensiones como ser: Tarea (jornada laboral y ambiente de trabajo), Socioorganizativa (comunicación, integración), Motivación (desgaste e incertidumbre), y Autorrealización (sentido de logro y vocación); y construyendo un modelo de evaluación que toma en cuenta diversas variables que se retroalimentan y definen la satisfacción del personal docente y, por ende, su sentido de pertenencia o viceversa.

En este sentido, Ramos León (2020) plantea que: el análisis de la satisfacción laboral es imprescindible porque permite comprender la forma en que cada persona interpreta el contexto previo a expresar una reacción. Cuando se profundiza en la selección de los mecanismos para conseguir el bienestar de los empleados y mejorar el clima laboral, se focaliza en el tema de satisfacción laboral. Dichos resultados son una guía para desarrollar buenas prácticas que promuevan: los espacios saludables, la responsabilidad y el compromiso del personal (p. 22).

Por lo expresado en los trabajos citados, es de vital importancia, no sólo conocer el nivel de satisfacción laboral del plantel docente hacia la institución, sino también cuáles son los factores que determinan el mismo.

3) LA CULTURA ORGANIZACIONAL O INSTITUCIONAL

En base a lo anteriormente expuesto, se infiere que dichos factores o dimensiones forman parte de la cultura organizacional, y que ésta se desprende del comportamiento organizacional. Por ende, resulta imprescindible definir a la cultura organizacional para conocer qué factores la componen y cómo influye en el sentido de pertenencia docente hacia la institución. “Kotler define la cultura organizacional como “un grupo de normas o maneras de comportamiento” por parte de las personas o grupo de personas que se fueron desarrollando a lo largo del tiempo.” (Edgar, 1991, citado en Espinoza, 2021, p. 42), también afirma que “es un conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización.” (Espinoza, 2021, p. 42). Se desprende entonces que, la cultura organizacional es construida no sólo por las normas explícitas impuestas por la organización, sino que depende también, del comportamiento de sus miembros o actores. Por otro lado, se plantea que “la comunicación es cultura y que a su vez la cultura es comunicación y que la cultura de una organización brinda un marco de sentido para interpretar la vida a su interior” (González Frígoli, Moirano y Brandolini, 2019, citado en Espinoza, 2021, p. 42) para que “a través de la cultura organizacional se cree un sentimiento de pertenencia de los empleados con la institución.” (Espinoza, 2021, p. 42). Por último, se establece una serie de funciones que se le atribuyen a la cultura organizacional, como ser: la identificación, la integración, la coordinación, y la motivación; todos aspectos vinculados al sentido de pertenencia. (Espinoza, 2021).

La cultura institucional cuenta, entre otros factores, con un clima laboral específico y único, que responde a dicha cultura, este clima forma parte de la misma e influye sobre el desempeño laboral docente, tal como lo plantea Ramos León (2020) al decir que: los orígenes del estudio del clima laboral se encuentran en la corriente cognitiva de la Psicología y en el modelo conductista, donde se discrimina la forma en que el ser humano percibe y reacciona frente a la realidad; es decir, que cada individuo observa y asimila de forma distinta el contexto en el que se desarrolla, e influye en el tipo de comportamiento que éste refleje dentro de la organización (Alanis et al. 2015).

Respecto al término “Cultura organizacional” se resume en el conjunto de características que comparte un grupo social; tales como: los valores, actitudes, conductas, tecnología, derechos, tradiciones, creencias, entre otros distintivos; la

relación de estos elementos es compleja, debido a que son parte de la experiencia de cada uno de sus integrantes, que tienen una forma particular de pensar y actuar (Ramos León, 2020, p. 17).

Se infiere de estas afirmaciones que, la comunicación es un componente esencial y determinante de la cultura organizacional y que ésta, a su vez, cuenta entre sus funciones con la de generar un sentido de pertenencia del personal con la institución.

Es por ello que surgen ciertos interrogantes: ¿Qué factores de la cultura organizacional determinan el sentido de pertenencia además de la comunicación? ¿La satisfacción del personal respecto de aspectos de la cultura organizacional influye en el sentido de pertenencia? ¿Cómo influye el sentido de pertenencia del personal docente en su desempeño? Y para dar respuesta a estos interrogantes, antes es necesario definir y conocer cómo se evalúa el desempeño docente y a través de la mirada de qué actores específicamente.

4) EL DESEMPEÑO DOCENTE Y SU EVALUACIÓN

En el artículo de la Revista Iberoamericana De Evaluación Educativa, Román y Murillo (2008) exponen la necesidad de replantear la evaluación docente desde perspectivas innovadoras que incluyan la opinión y percepción de actores institucionales como los alumnos y sus familias, abandonando sistemas de evaluación pre-establecidos, estandarizados, abriendo paso a nuevas formas de seguimiento, generando sentimientos positivos en el profesorado, dado que según las autoras, aún hoy estas evaluaciones basadas en herramientas estandarizadas y realizadas sólo por las autoridades de la institución generan malestar, disconformidad, resistencia y situaciones de conflicto entre el personal docente. (Román y Murillo, 2008).

Pero desde dónde definir el buen desempeño docente es una cuestión que plantean las autoras al decir que “la docencia eficaz y eficiente es inevitablemente consecuencia del conjunto de decisiones, saberes y prácticas de sujetos e instituciones que dialogan y se entrecruzan en el campo educativo, político y social, y que tienen su punto de confluencia en la escuela.” (Román y Murillo, 2008, p. 3).

Por ende, el desempeño docente no es un asunto que se pueda evaluar mirando sólo las tareas desarrolladas por el personal, su cumplimiento o idoneidad, sino que es

menester, considerar los aspectos contextuales que inciden en el mismo, oír las diversas voces, analizar y reflexionar las prácticas institucionales que conforman aspectos de la cultura institucional, y por lo tanto, definen en gran medida no sólo la satisfacción del personal, sino también, el sentido de pertenencia de los mismos.

Román y Murillo (2008) resaltan la importancia de la autoevaluación docente, como factor determinante para la mejora de su propio desempeño, aunque esta es sólo una postura de tantas otras que se presentan en el artículo, dado que se enumera una serie de aseveraciones de diferentes autores; no obstante, y a modo de reflexión final, las autoras concluyen que los sistemas de evaluación del desempeño docente deben combinar “la revisión externa con la autoevaluación y hacerlo a través de un proceso participativo y formativo, dado que de esta forma, aportará con aquella información que permita responder a interrogantes centrales y mostrar el mejor y más eficiente camino.” (Román y Murillo, 2008, p. 5)

Por otro lado, Ramos León (2020) plantea que se encuentran evidencias en el ámbito escolar, acerca de la correlación entre el clima y ‘El desempeño laboral’, donde las pésimas relaciones humanas del personal afectaban el nivel de educación de los estudiantes; este desempeño laboral está en la capacidad del docente en cumplir sus funciones, pero existen factores que determinan sus acciones y la mejora de la enseñanza; estos son: el contexto socio cultural, el ambiente del aula y la acción reflexiva del propio docente (Torres & Zegarra, 2015).

Es por todo lo anteriormente expuesto, que este estudio de caso pretende conocer el sistema de evaluación del desempeño docente llevado adelante por las autoridades de la institución educativa de referencia, y así determinar sus repercusiones en el personal, como así también las estrategias desarrolladas por la gestión para su mejora.

5) LA SUBJETIVIDAD Y LA IDENTIDAD DOCENTE

En la tesis de Hernández Salamanca (2011) se asevera que “la profesión docente cuenta con variadas características y tradiciones de estudio que la convierten en un campo adecuado para indagar simultáneamente diversos aspectos. La carga histórica de la escuela, los propósitos de la educación, la actividad pedagógica, la transformación de las profesiones, los objetivos de la política educativa, y las diferencias generacionales,

entre otras; son particularidades que inciden en su práctica, y sustancialmente, también son condiciones que operan sobre aquellos que se dedican a ella y sobre aquellos a quienes se encuentra dirigida.” (p. 9) Por otro lado, afirman que “tanto la subjetividad como la identidad son categorías conceptuales cuya constitución requiere siempre la relación con el otro.” (p. 20) Lo que nos indica que tanto la comunicación, como la interacción y las condiciones en las que los docentes desarrollan sus tareas, y forman parte de la cultura organizacional, se vinculan con la subjetividad, la identidad, la satisfacción de los docentes y, por lo tanto, con el sentido de pertenencia y el desempeño de los mismos.

Conocer esta red de aspectos que conforman el comportamiento organizacional y que inciden tanto en el sentido de pertenencia como en el desempeño docente, nos permitirá diseñar un sistema de evaluación del mismo desde diversas variables, una evaluación integral, que posibilite determinar sus vinculaciones con el sentido de pertenencia.

6) ENCUADRE METODOLÓGICO.

Este estudio se propone indagar si existe una vinculación entre el sentido de pertenencia de los docentes hacia la institución educativa de referencia y su desempeño en la misma, a partir del análisis de las perspectivas subjetivas de los participantes, reconstruyendo en forma interpretativa sus puntos de vista. Es por ello que se decide privilegiar el enfoque cualitativo de tipo exploratorio-descriptivo, dado que se pretende poder detallar con cierta precisión la relación entre las variables seleccionadas para este estudio; el corte temporal será transversal, puesto que no se proponen ejes de comparación entre distintos períodos de tiempo (Hernández Sampieri et al, 2014).

Las unidades de análisis serán docentes e integrantes del equipo de conducción de la institución educativa de referencia que reúnan los siguientes criterios de inclusión: trabajar en la institución en el Nivel Primario desde hace al menos seis meses y poseer un cargo titular en la misma. La muestra será seleccionada de manera no probabilística y por conveniencia.

A través de las entrevistas semi-estructuradas a docentes y directivos, se indagarán las percepciones que poseen acerca de los factores que intervienen en la construcción

del sentido de pertenencia del equipo docente hacia la institución, así como también, las concepciones referidas a lo que implica un buen desempeño docente.

La demarcación geográfica, ya que se trata de un estudio de caso, se realizará en una escuela pública de gestión privada, situada en el partido de Morón, en la provincia de Buenos Aires; lo que permitirá indagar e interpretar las variables a la luz de una determinada cultura institucional.

Las unidades de análisis deberán aceptar el consentimiento informado, garantizando así el anonimato, confidencialidad y respeto por su integridad; preservando los datos de la institución educativa y de los participantes.

Las entrevistas serán diseñadas y luego aplicadas a las unidades de análisis de la muestra, discriminando entre la diseñada para los docentes de la diseñada para los directivos. A través de los datos obtenidos se llevará adelante un análisis inductivo con el fin de reconstruir de forma interpretativa los vínculos existentes entre las variables del estudio, y a partir de allí, obtener conclusiones en función de dichos vínculos.

PROBLEMA

¿Influye en el desempeño laboral del plantel docente el sentido de pertenencia para con la institución educativa, en una escuela pública de gestión privada, situada en el partido de Morón, en la provincia de Buenos Aires?

OBJETIVO GENERAL

Conocer la percepción que tienen el equipo docente y el equipo de conducción acerca de la relación entre el sentido de pertenencia y el desempeño laboral docente, en una escuela pública de gestión privada, situada en el partido de Morón, en la provincia de Buenos Aires.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Saber qué aspectos de la cultura institucional generan mayor sentido de pertenencia en el plantel docente.
- Conocer la percepción del equipo de conducción acerca del desempeño laboral del plantel docente.
- Conocer la percepción del plantel docente acerca de aspectos positivos y negativos de la cultura institucional.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio se realizará con una investigación cualitativa de tipo exploratorio-descriptivo, con corte temporal transversal. El instrumento utilizado será el de las entrevistas semiestructuradas como técnica de recolección de datos en el trabajo de campo. Las mismas (ya que se trata de dos modelos de entrevistas) estarán dirigidas a docentes y directivos del Nivel Primario de una escuela pública, de gestión privada, situada en el partido de Morón, en la provincia de Buenos Aires. El establecimiento educativo seleccionado representa un estudio de caso, dado que se trata de una institución que cuenta con una historia muy particular, que delimita un actual estado de situación enmarcado en una cultura institucional en proceso de cambio. La particularidad de dicha cultura institucional oficiará de marco de referencia y percepción para la reflexión de los entrevistados, que se presenta como variable posible de análisis en busca de la mejora del desempeño docente.

La técnica de muestreo es no probabilística y por conveniencia, ya que la selección de los entrevistados es intencional. De los seis entrevistados dos ocupan cargos directivos y cuatro son docentes de más de seis meses de antigüedad en la institución; la cual cuenta con tres niveles educativos: Inicial, Primario y Secundario.

Se preservan los nombres completos de los entrevistados y la escuela para resguardar su anonimato.

7) ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.

Los datos obtenidos serán analizados y presentados bajo las siguientes categorías desarrolladas por medio de las entrevistas suministradas a docentes y directivos de la escuela de referencia: “Sentido de pertenencia del plantel docente”, “Las dimensiones o factores del sentido de pertenencia”, “La comunicación institucional”, “La cultura institucional” y “El desempeño docente y los factores que lo determinan”.

7.1 SENTIDO DE PERTENENCIA DEL PLANTEL DOCENTE

En la actualidad, la búsqueda por mejorar el sentido de pertenencia de los docentes hacia la institución educativa se asume como un desafío por parte de directivos, representantes legales, e incluso, los docentes mismos. En este sentido, dichos actores proponen diversas estrategias y recursos para lograrlo, no obstante, cada uno de ellos posee una percepción teñida de subjetividad acerca de qué es el sentido de pertenencia y, en el caso de los directivos, de cómo detectarla en el plantel docente.

Existen numerosas investigaciones llevadas a cabo con el fin de definir, caracterizar, e incluso, promover el sentido de pertenencia en empleados de diversas organizaciones o instituciones, sin embargo, cada una de ellas se presenta como estudio de caso, dado que se considera que cada institución posee determinadas características o factores intrínsecos que influyen sobre el mismo.

En el presente estudio de caso, cabe destacar que los directivos entrevistados perciben el sentido de pertenencia del plantel docente en cuestiones que apuntan más a lo actitudinal que a lo puramente pedagógico al plantear que *“...uno ve una colaboración y una predisposición distinta, y ahí sí se puede llegar a hablar de un inicio del sentido de pertenencia”*.

Por otro lado, la docentes entrevistadas (todas de reciente llegada a la institución de referencia), coinciden en poseer sentido de pertenencia hacia la misma; en algunos casos plantean “ser parte” desde su llegada a la escuela, en otros, haberlo construido con el paso del tiempo y la convergencia de ciertos factores, como por ejemplo, *“Me considero parte porque, si bien al principio siendo nueva me sentía todavía lejana, la*

gente me hizo parte, entonces me sentí parte gracias a mis pares, a la comunidad y a los estudiantes”.

Por ende, a pesar de que tanto las docentes como los directivos entrevistados coinciden en percibir sentido de pertenencia en el plantel docente, cabe plantear una salvedad, dado que uno de los directivos de la institución (con 6 años de antigüedad en el cargo) percibe mayor sentido de pertenencia en las docentes de reciente arribo a la institución que en aquellas con historicidad en la misma al decir *“En su gran mayoría las docentes con historicidad en la escuela no lo tienen...”*

En todos los casos, los actores entrevistados acuerdan en que parece haber una serie de factores institucionales que influyen sobre el sentido de pertenencia del plantel docente y que éste, a su vez, tiene repercusiones en el desempeño laboral.

7.2 LAS DIMENSIONES O FACTORES DEL SENTIDO DE PERTENENCIA

De acuerdo a los antecedentes de la presente investigación, uno de los factores que ejerce influencia sobre el sentido de pertenencia es el clima laboral, por otro lado, se plantea que la comunicación institucional es un factor de gran importancia, mas no determinante; entonces y, de acuerdo a las características inherentes a cada organización, a saber: el clima laboral, la infraestructura del centro, la administración de los recursos económicos, la comunicación y las capacitaciones laborales, se manifestarán diversos grados de pertenencia hacia la institución.

Por otro lado, en una reciente investigación (Ramos León, 2020) se enumeran una serie de dimensiones que propician armonía o desavenencia en el ambiente de trabajo, y por lo tanto, influyen en el sentido de pertenencia de los empleados, entre éstos están: la política, las relaciones sociales, familiares y laborales, la satisfacción laboral y el desempeño; es decir que, la manera en que cada una de estas dimensiones genere bienestar o malestar en los docentes, influye sobre su sentido de pertenencia.

En este caso en particular, algunas de las docentes entrevistadas mencionan el “acompañamiento” como un factor determinante a la hora de valorar positivamente a una institución que genera en ellas el sentido de pertenencia, *“Estoy conforme con la calidad de compañeras que me tocaron en su gran mayoría, estoy conforme con el*

acompañamiento del equipo directivo, que son muy cercanas, que siempre están, que siempre escuchan y me parece eso muy valorable por eso lo tengo tan presente, y los niños, los niños siempre son niños pero estoy muy conforme con el grupo que me tocó”.

Por otro lado, al ser consultadas al respecto, varias de las entrevistadas coinciden en destacar como aspectos negativos de la institución a algunas familias de la comunidad, algunos estudiantes, a la actitud de algunas docentes con antigüedad al recibir a las docentes nuevas, a la intermitencia o discontinuidad de personal en cargos directivos, a los espacios asignados a la comunicación interna, y a algunas cuestiones vinculadas con la infraestructura y recursos materiales de la institución; argumentan que esos son aspectos que modificarían de ser posible, para mejorar su sentido de pertenencia.

En este sentido, los directivos entrevistados, plantean que “...es a través de los años una construcción...”, por lo cual, atribuyen al factor temporal cierta importancia, aunque plantean que esa construcción debe darse en el marco de la nueva dinámica institucional o, mejor dicho, de una cultura institucional de transición, en proceso de cambio y mejora, por la cual, atraviesa la escuela actualmente.

7.3 LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

De acuerdo a lo planteado por Espinoza (2021) los beneficios que genera la implementación de una correcta política de comunicación interna en la organización son: sentimiento de pertenencia, mayor transparencia, mayor motivación, unión entre las distintas áreas y departamentos, ejemplo de buenas prácticas, coherencia con la imagen de la empresa.

Por otro lado, Ramos León (2020) menciona que el factor comunicación responde a la necesidad de interacción, generando compromiso, permitiendo que los distintos niveles de jerarquía y áreas compartan información y se conecten entre sí, fomentando el trabajo colaborativo, fortalecer la identidad, satisfacción laboral, liderazgo y mejorar la calidad de enseñanza.

Tanto las docentes como los directivos entrevistados coinciden en que la comunicación es un factor determinante en la organización institucional; por un lado, los directivos consideran facilitar, a través de espacios específicos, la realización de

sugerencias y aportes por parte de todos los actores institucionales “...*todos tienen la misma importancia, desde la señora que abre la puerta o que ayuda a mantener limpia la institución hasta el representante legal...uno siempre tiene que estar abierto a escuchar todo tipo de sugerencias, de opiniones, creo que de esa manera se construye una institución*”. Por el otro, las docentes entrevistadas plantean que, aunque la comunicación de esta institución resulta efectiva y asertiva, sería necesario anexar más espacios físicos en los cuales intercambiar e interactuar con sus pares y los directivos “*Para mí la comunicación es lo más importante en la institución, considero que hay buena comunicación a través de un grupo de wspp pero, por ejemplo, considero que a veces estaría bueno reuniones presenciales, charlar mejor sobre ciertas inquietudes que tengamos, para mí capaz haría falta más seguido esto*”.

Por lo tanto, todos los entrevistados acuerdan en que existe una buena comunicación institucional, que se utilizan diversos recursos y estrategias, y que las sugerencias o propuestas de todos los actores institucionales son escuchadas, tenidas en cuenta y que, en todos los casos, se les otorga una devolución o respuesta.

7.4 LA CULTURA INSTITUCIONAL

Espinoza (2021) plantea desde Kotler (1991) que la cultura organizacional es un grupo de normas o maneras de comportamiento por parte de las personas o grupo de personas que se fueron desarrollando a lo largo del tiempo. Por su parte, Ramos León (2020) considera que el término cultura organizacional se resume en el conjunto de características que comparte un grupo social; tales como: los valores, actitudes, conductas, tecnología, derechos, tradiciones, creencias, entre otros distintivos; la relación de estos elementos es compleja, debido a que son parte de la experiencia de cada uno de sus integrantes, que tienen una forma particular de pensar y actuar.

En este estudio de caso, se habla de una historia particular de la institución, es decir, se plantea desde los diversos entrevistados que antes de la llegada de la nueva gestión en el año 2016 la cultura institucional estaba compuesta de círculos cerrados de interacción, en los cuales, se trabajaba a puertas cerradas y había ciertas dificultades para incorporar al plantel docente a nuevos integrantes, nuevas propuestas o lineamientos de trabajo. En este sentido, podría decirse que esa cultura institucional se

fue desarrollando a lo largo del tiempo y que aún hoy, persisten ciertos rasgos de la misma.

Sin embargo, aunque en la actualidad algunos rezagos de la anterior cultura institucional permanecen intactos, a partir de la llegada de la nueva gestión en el año 2016 se comenzó a tratar de construir una nueva cultura institucional, por ende, en este momento, la nueva cultura institucional se encuentra en un proceso de transición hacia la mejora, promoviendo nuevos lineamientos de trabajo, nuevo vínculos de interacción, nuevos espacios de intercambio, un mayor compañerismo.

De acuerdo a lo planteado por Garbanzo Vargas (2016) “el cambio organizacional es considerado por Hellriegel, Jackson y Solcum (2005) como cualquier transformación asociada al diseño o en el funcionamiento de una organización. El personal directivo eficiente y eficaz sabe el momento oportuno en que se requiere un cambio y también conoce las estrategias de conducir a su organización mediante el proceso del cambio. Los cambios pueden ser promovidos por fuerzas internas o externas. En lo externo, suele suceder como consecuencia de las transformaciones sociales producto de la dinámica y compleja sociedad, así como también al conocer de buenas prácticas aplicadas en otras organizaciones. En lo interno, por necesidades propias de la organización tales como los procesos normales de ajustes estructurales y cambios en sus objetivos” (p.70) Es decir que, en este proceso de cambio, la gestión debe estar atenta a las necesidades internas y externas a la institución para propiciar mejoras que redunden en un incremento de la calidad. “Los cambios radicales se dan cuando las organizaciones producen innovaciones en sus métodos de hacer las cosas, es el repensar de la organización, por lo general son difíciles de manejar” (Garbanzo Vargas, 2016, p. 70), es por ello que, si la gestión promueve un cambio radical en lugar de uno “pausado” debe estar dispuesta a asumir las dificultades que dicha situación acarrea y, por lo tanto, prever con cierta anticipación planes de contingencia ante situaciones conflictivas o de oposición.

Este momento de transición entre una cultura institucional de larga data y tradición a una innovadora, se presenta ante los diversos actores como de conflictividad y cierta resistencia; esto explica en parte que las docentes con más trayectoria en la institución se resistan a los cambios planteados e incluso, tengan dificultades para recibir y hacer parte a la docentes de reciente llegada “*en esta institución me parece que hay una*

cultura del no compañerismo que es con la llegada de las personas nuevas, por eso como que reforcé el tema del equipo directivo”, por lo cual se infiere, que los directivos y la gestión de la institución de referencia han trabajado sobre el sistema organizacional (PEI), no obstante, parece haber resultado insuficiente el trabajo a nivel grupal de los recursos humanos. “Desde esta perspectiva, es necesaria una gestión capaz de comprender cómo se desarrollan los procesos de cambio en las organizaciones” (Garbanzo Vargas, 2016, p. 70).

En la mayoría de las entrevistas se describe a una cultura institucional en proceso, en transición *“en dos etapas...va de acá para adelante, es una escuela que crece...cuando hay un directivo que quiere crecer el colegio también crece, asique me parece que es una institución que está creciendo”*. Lewin, citado por Hellriegel et al. (2005), se refiere a una serie de etapas del proceso de cambio radical:

- Descongelamiento: es la preparación por parte de la administración para que sus miembros asuman una transformación importante.
- Transición: es la puesta en práctica del cambio.
- Recongelamiento: la solidificación del cambio. En esta etapa se requiere de una revisión constante para que los miembros que implementan el cambio no recaigan en los antiguos hábitos” (Garbanzo Vargas, 2016, p. 70). Se deduce entonces que, la institución de referencia ha experimentado un cambio radical que no ha respetado las etapas que la componen, dado que desde la llegada de la nueva gestión se encuentra en la etapa de transición, sin haber pasado antes por la de descongelamiento, ni arribar, luego de 6 años de transición, a la etapa de recongelamiento.

Garbanzo Vargas (2016) desarrolla la siguiente afirmación:” El liderazgo de la educación requiere habilidades efectivas de comunicación, persuasión, relaciones humanas y negociación, que representan los cimientos para que surjan condiciones organizacionales mínimas que permitan la operacionalización efectiva de sus propios objetivos. Estas condiciones mínimas se traducen en satisfacción laboral, clima organizacional adecuado, altos niveles de motivación y, por ende, compromiso y responsabilidad con altos códigos éticos y morales” (p. 79), podría decirse entonces que, el liderazgo promovido desde la nueva gestión de la institución de referencia ha desatendido algunos aspectos fundamentales para lograr el consenso a nivel grupal, lo

que redundan en situaciones de conflictividad a nivel humano y profesional, generando desavenencias y problemáticas en las dinámicas de trabajo.

Por último, todos los entrevistados manifiestan sentirse cómodos en esta nueva cultura institucional, no obstante, enumeran ciertos factores o dimensiones de la misma que modificarían para mejorar el clima laboral y, por ende, su desempeño laboral, como por ejemplo el compromiso de las familias, los valores de los estudiantes y el vínculo entre las docentes.

7.5 EL DESEMPEÑO DOCENTE Y LOS FACTORES QUE LO DETERMINAN

De acuerdo a lo expresado por Ramos León (2020), el desempeño laboral está en la capacidad del docente en cumplir sus funciones, pero existen factores que determinan sus acciones y la mejora de la enseñanza; estos son: el contexto socio cultural, el ambiente del aula y la acción reflexiva del propio docente. A su vez, Román y Murillo (2008) consideran que la docencia eficaz y eficiente es inevitablemente consecuencia del conjunto de decisiones, saberes y prácticas de sujetos e instituciones que dialogan y se entrecruzan en el campo educativo, político y social, y que tienen su punto de confluencia en la escuela. Por lo tanto, de acuerdo a estas investigaciones, son varios los factores que ejercen influencia sobre el desempeño docente; es decir, no sólo se deben tener en cuenta dimensiones de la propia institución, sino también, una serie de factores contextuales que, aún siendo geográficos o comunitarios, afectan de manera positiva o negativa dicho desempeño.

Por su parte, Román y Murillo (2008) exponen la necesidad de replantear la evaluación docente desde perspectivas innovadoras que incluyan la opinión y percepción de actores institucionales como los alumnos y sus familias, abriendo paso a nuevas formas de seguimiento. No obstante, y a pesar de que esta propuesta y otras del mismo tenor datan de al menos 10 años de antigüedad, los sistemas de evaluación del desempeño docente continúan, en la mayoría de los casos, siendo estandarizados y acotados a la mirada de los directivos; sin embargo, y aunque la observación de clases y el visado de carpetas didácticas, siguen siendo los instrumentos de evaluación por excelencia, comienzan a aparecer con mayor fuerza unos factores sobre otros, como por ejemplo, priorizar el clima áulico por sobre los contenidos planteados, destacar el

cumplimiento por sobre la idoneidad en el mismo, valorar los vínculos con los estudiantes y entre pares por sobre lo estrictamente pedagógico, *“lo vincular también a veces con los alumnos, el tema de la llegada con los papás también, más allá de lo que se llega a entregar como planificación y el trabajo administrativo, son otras cosas las que también se ponen en juego como para evaluar el desempeño del docente...como lleva a la práctica esto de la heterogeneidad del grupo, el tema de la inclusión, el tema de bajar las cosas dependiendo de la necesidad de cada alumno...las sugerencias, el tema de proponer, de estar presente, de aportar, eso también se tiene en cuenta”*.

En este caso, todas las entrevistadas coinciden en que siempre se puede mejorar el desempeño, especialmente las docentes, plantean ser muy autoexigentes y, a pesar de calificar su propio desempeño como bueno, se proponen continuar aprendiendo, recibiendo sugerencias, correcciones y críticas en busca de la mejora, *“soy una persona que recién empieza con el magisterio, una persona que tiene que aprender, y la verdad es que nunca me voy a considerar un 10 porque siempre hay que seguir trabajando, innovando, y también los chicos cambian...tenemos que estar todo el tiempo innovando”*.

Con respecto a los factores contextuales que influyen sobre el desempeño laboral, algunos de los mencionados son *“a mí me puede pasar que como trabajo en otro turno pueda venir más cansada, pueda venir con alguna situación en mi cabeza que me preocupa, pueda venir cargada del tránsito, pueda llegar tarde, esos son factores externos que seguro que en algún momento del día me van a afectar en mi tarea”*. Es aquí donde se vislumbra que ciertas características inherentes a la subjetividad de la profesión docente ejercen influencia sobre el desempeño laboral.

8) CONCLUSIONES

Innumerables son los textos dedicados a teorizar acerca de los factores que influyen en el desempeño laboral docente; en casi la totalidad de ellos se trata de estudios de caso en los cuales, el contexto particular y la cultura institucional definen determinados rasgos propios vinculados no sólo al desempeño en sí, sino también, a la satisfacción laboral, al clima institucional, a las relaciones interpersonales, y otros, que promueven o no un arraigado sentido de pertenencia por parte del plantel docente.

En el presente estudio de caso, la institución de referencia se encuentra en un proceso de cambio de la situación organizacional, que actualmente atraviesa la etapa de transición, la misma no ha contado con un liderazgo adecuado que promueva el consenso y la persuasión, es decir, la gestión no ha logrado preparar un escenario propicio de descongelamiento que permita a los actores institucionales asimilar adecuadamente dicho proceso; por ende, las situaciones problemáticas y de conflictividad se presentan constantemente, dando lugar al desarrollo de segregación en grupos diferenciados dentro del plantel docente.

Como ya se mencionó oportunamente, el clima laboral tiene una importancia fundamental en el desempeño docente, no obstante, aquel se desprende, inevitablemente, de otros factores internos como: el sentido de pertenencia, la comunicación institucional, el tipo de liderazgo o gestión, la antigüedad en el cargo, la interacción de los actores institucionales, por nombrar algunos. Por otro lado, es posible nombrar también algunos factores externos a la institución que influyen sobre la satisfacción laboral y, por lo tanto, en el desempeño, como ser: el contexto geográfico, la comunidad circundante, la necesidad económica de los docentes de desenvolverse en más de un cargo (lo cual acarrea desgaste y cansancio), el traslado de una institución a la otra.

De las anteriores afirmaciones se infiere entonces que, tanto los directivos como los docentes entrevistados coinciden en que el sentido de pertenencia tiene estrecha vinculación con el desempeño laboral docente, es decir que, un docente que se siente parte de la institución porque considera que su aporte profesional es valorado, y que es capaz de acoplarse a la nueva cultura institucional, se desempeña de forma más satisfactoria e idónea que uno que no comparte esa percepción.

Por otro lado, cabe destacar que en esta institución en particular, el proceso de cambio hacia una nueva cultura institucional, es un factor determinante, que genera resistencia y conflicto en las docentes de mayor antigüedad en la institución; mientras en las recientemente llegadas propicia un sentido de pertenencia arraigado desde la toma de posesión. Las causas intrínsecas de que existan posiciones tan antagónicas al respecto, es posible adjudicarlas al tipo de gestión dado que, mientras podemos inferir que la misma pasó por alto la etapa de descongelamiento, impidiendo que las docentes de larga data pudieran adaptarse progresivamente a los cambios propuestos, promovió

un liderazgo marcado por la empatía y el acompañamiento, lo que propició altos niveles de aceptación, conformidad y acople por parte de las docentes de reciente llegada a la institución.

En el caso de las docentes entrevistadas, al consultarles sobre los aspectos institucionales que las motiva a desempeñarse con la mirada puesta en la mejora constante de la calidad, se priorizan aquellos relacionados a los vínculos humanos por sobre aquellos exclusivamente pedagógicos, es decir, se nombran cuestiones como el recibimiento y acompañamiento del equipo de gestión, la interacción con sus colegas, el vínculo con estudiantes y sus familias. Los directivos, por su parte, al ser consultados por el desempeño del plantel docente, coinciden en priorizar aspectos vinculares que, de acuerdo a lo expresado, mejoran o permiten entrever factores irrenunciables de un buen desempeño docente, como ser: el clima áulico, el vínculo con los estudiantes, el vínculo con las familias, el compañerismo, la buena predisposición; no obstante, hacen referencia a cuestiones puramente pedagógicas al coincidir ambas en que, siempre que haya una apertura para recibir sugerencias por parte del equipo directivo son aspectos que se pueden mejorar.

Por otro lado, al manifestar factores que influyen negativamente en su desempeño, las docentes entrevistadas coinciden en nombrar algunos internos a la institución: el rechazo por parte de las docentes de larga trayectoria en la institución hacia las de reciente llegada, rezagos de la anterior cultura institucional materializados en la falta de compañerismo, aspectos morales y éticos negativos tanto de los estudiantes como de sus familias, y la falta de recursos e infraestructura. Al referirse a cuestiones externas a la institución que generan cierta disconformidad son nombradas: la ubicación geográfica de la institución (intersección de avenidas y calles de gran circulación vehicular que representan un peligro para los estudiantes, sus familias y el personal), el cansancio físico y mental que acarrea desempeñarse en dos cargos en diferentes instituciones, el traslado de una institución a la otra.

Al referirse al desempeño docente, los directivos consultados coinciden en que es bueno o satisfactorio y que, para evaluarlo recurren a herramientas como la observación de clases y de carpetas pedagógicas; también, acuerdan en que se ponderan tanto el cumplimiento como la idoneidad, sin embargo, le otorgan mayor importancia a los aspectos vinculares por sobre los pedagógicos, como se mencionó oportunamente.

Dentro de las consideraciones generales que se desprenden de esta investigación es posible aseverar que: existe una estrecha vinculación entre el sentido de pertenencia a la institución y el desempeño laboral docente, dado que a mayor sentido de pertenencia se vislumbra un mejor desempeño, cargado de compromiso, responsabilidad, idoneidad, innovación, creatividad, profesionalismo. Por el contrario, cuando no existe sentido de pertenencia o éste es muy débil, el desempeño disminuye su calidad. Por otro lado, varios son los factores que influyen sobre el sentido de pertenencia, tanto positiva como negativamente, a saber: el clima laboral derivado del comportamiento institucional, el acompañamiento del equipo directivo, la interacción con las colegas, el vínculo con los estudiantes y sus familias, el compañerismo, la comunicación institucional, la nueva cultura institucional, empatizar y sentir cierta identificación para con el tipo de liderazgo ejercido, son características que impactan de forma positiva sobre el sentido de pertenencia y, por ende, sobre el desempeño laboral.

En definitiva y, a modo de cierre, es posible afirmar que: el sentido de pertenencia influye en el desempeño laboral docente, dado que si el docente logra sentirse parte de la institución educativa en la cual trabaja, y percibe como valorado su aporte humano y profesional, consigue un mejor desempeño laboral. No obstante, existen otros factores internos a la institución educativa que propician un buen desempeño docente como ser: la cultura institucional, la comunicación institucional asertiva, un buen vínculo con los colegas y directivos, un buen vínculo con los estudiantes, un buen vínculo con la comunidad toda (incluidas las familias de los estudiantes), el acompañamiento del equipo directivo, el clima laboral ameno. Aunque también, hay factores internos a la institución que dificultan un buen desempeño docente como ser: los rezagos de la anterior cultura institucional, la falta de espacios físicos y de encuentros presenciales para lograr una comunicación multidireccional, un mal vínculo con los docentes de larga trayectoria en la institución, un mal vínculo con algunos estudiantes, un mal vínculo con algunas familias de los estudiantes, la intermitencia o falta de continuidad de algunos integrantes del equipo directivo, dificultades en el acceso a charlas con la Directora de la institución (ya que generalmente sólo se encuentra por la mañana), la falta de compromiso de algunas familias para con la educación de sus hijos, la ausencia de recursos tecnológicos o materiales. Cabe destacar los factores externos que dificultan un buen desempeño docente como ser: la ubicación geográfica de la institución, el cansancio y desgaste que genera en el docente el trabajar en dos cargos en diferentes

instituciones, el traslado hacia la institución. Es preciso resaltar que, entre los nombrados factores se encuentran algunos inherentes a la profesión docente, dado que el salario docente no permite al mismo subsistir desenvolviéndose en un solo cargo, por lo cual, muchos de ellos optan por trabajar en más de una institución, trayendo aparejados desgaste y cansancio, además de un exceso de horas no institucionales en las cuales el mismo debe planificar y producir materiales didácticos, lo cual redundan negativamente en su desempeño laboral.

Es vital mencionar ciertas características del equipo directivo que generan mayor sentido de pertenencia para con la institución como ser: el acompañamiento del mismo en situaciones de conflicto, la empatía, la identificación con el tipo de liderazgo ejercido, la comunicación vertical amena, precisa y participativa, los asesoramientos en busca de la mejora de la calidad educativa. El mismo, califica como bueno el desempeño docente y considera más importantes los aspectos vinculares en su evaluación que lo estrictamente pedagógico, no obstante, ambos directivos entrevistados, coinciden en que en referencia a lo pedagógico, siempre que el docente se encuentre abierto a recibir críticas y sugerencias es posible mejorarlo.

Por último, las docentes entrevistadas coinciden en acordar y estar cómodas en la nueva cultura institucional en proceso de gestación, sin embargo, aún sienten cierta incomodidad respecto de características de la cultura institucional de la anterior gestión como ser: la falta de compañerismo de las docentes de larga data en la institución, el mal recibimiento por parte de las mismas hacia las de reciente llegada, las dificultades para trabajar con docentes “paralelas” con historicidad.

Concluyendo, es posible afirmar que, en este estudio de caso la cultura institucional tiene un papel determinante, dado que la misma determina otros aspectos que influyen positiva o negativamente sobre el sentido de pertenencia y, por lo tanto, en el desempeño laboral docente.

9) BIBLIOGRAFÍA.

-Espinoza, Carla Jimena; Berkhan, Ivana Victoria (2021). La gestión de la comunicación interna como estrategia para incentivar el sentido de pertenencia de los empleados del Instituto Adventista de Salta. Universidad Católica de Salta. Facultad de Artes y Ciencias.

http://bibliotecas.UCASAL.edu.ar/opac=Css/index.php?lvl=cmsspage&pageid=24&id_notice=69629

-Garbanzo-Vargas, G. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. Revista Educación 40(1). Pp. 67-81. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/edu/v40n1/2215-2644-edu-40-01-00067.pdf>

-Hernández Salamanca, Oscar Gilberto (2011). Subjetividad y discontinuidad identitaria: narrativas docentes de la Argentina desde una perspectiva psicosociológica. Tesis de Maestría. FLACSO. Sede académica Argentina, Buenos aires.

<http://hdl.handle.net/10469/3631>

-Lentijo, P., Martiné, E. y Molina, J. (2004). Temas de Política y Legislación Educativa: El Derecho a la Cultura y a la Educación en la República Argentina. Ediciones Escolares, Buenos Aires. (Selecciones N° 1, 2, 6 y 7).

-Ley 10.579 de 1987. Estatuto del Docente. 22 de octubre de 1987. D. O. No. 2140/90.

-Ley 11.612 de 1995. Modificatoria de la Ley 10.579. 28 de febrero de 1995. D. O. No. 441/95.

-Leyes 10.614, 10.693 y 10.743 de 1992. Complementarias de la Ley 10.579. 3 de septiembre de 1992. D. O. No. 642/92.

-Oros, L. B., & Main, M. V. (2004). ESLA-educación: una escala para evaluar la satisfacción de los docentes. RIIE/Revista Internacional De Estudios En Educación, 4(1), 20-34.

<https://doi.org/10.37354/riee.2004.035>

-Palacios, G., Monte Castillo, M. (2010). Cómo elaborar un diagnóstico de la calidad de un centro educativo. Implementación y resultados de un modelo. Ponencia Universitaria. La Habana. Cuba.

-Ramos León, Jenny Alexandra (2020). Análisis de la incidencia del clima laboral en el sentido de pertenencia de los docentes de una facultad de una institución pública de educación superior. Trabajo final para la obtención del título: Magíster en Gestión del Talento Humano Espol FCSH, Guayaquil. 79

<http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/49689>

-Román, M., y Murillo, F. J. (2008). Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa: La Evaluación del Desempeño Docente: objeto de disputa y fuente de oportunidades en el campo educativo. Volumen 1, número 2.

<http://rinace.net/rieenumeros/vol1-num2/editorial.pdf>

10) ANEXOS

10.1 MODELO DE ENTREVISTA

Guía de preguntas para las entrevistas a realizar a docentes de la institución de referencia de educación primaria

- 1)¿Qué cargo posee, en qué turno y desde hace cuánto tiempo?
- 2)¿Se considera usted parte de la institución? ¿Por qué?
- 3)¿Con qué características de la institución considera usted estar conforme o de acuerdo? ¿Por qué?
- 4)¿Con qué características de la institución considera usted estar disconforme o en desacuerdo? ¿Por qué?
- 5)¿Considera usted que algunas de las características mencionadas anteriormente influyen en su desempeño? ¿Cuáles?
- 6)¿Considera usted que la comunicación interna es un factor de importancia dentro de una institución educativa? ¿Se logra una buena comunicación en esta institución? ¿A través de qué recursos o estrategias? ¿Mejoraría alguna? ¿Cómo?
- 7)¿Existen, según su percepción, factores externos a la institución que influyen en su desempeño? ¿Cuáles?
- 8)¿Qué aspectos generales de la institución modificaría y cómo para mejorar su desempeño laboral?
- 9)¿Sentís motivación al trabajar en esta escuela? ¿Por qué?
- 10)¿Cómo describirías la cultura institucional de esta escuela?
- 11)¿Te sentís cómoda con esa cultura institucional?
- 12)¿Cómo calificaría su desempeño laboral? ¿Qué implica?
- 13)¿Cómo calificaría el desempeño laboral del equipo de conducción? ¿Qué implica?
- 14)¿Realiza sugerencias de aspectos institucionales a mejorar al equipo de conducción? ¿De qué forma?
- 15)¿Considerás que hay cambios que mejorarían tu sentido de pertenencia en la institución?

Guía de preguntas para las entrevistas a realizar a directivos de la institución de referencia de educación primaria

- 1)¿Qué cargo ocupa en la institución y desde hace cuánto tiempo?
- 2)¿Cómo calificaría el desempeño laboral del plantel docente en términos generales?
- 3)¿De qué manera o a través de qué estrategias o recursos evalúa ese desempeño?
- 4)¿Según su percepción qué indicadores dan cuenta de un buen desempeño laboral docente? ¿Considera suficiente el cumplimiento o también se evalúa la idoneidad?
- 5)¿De acuerdo a su criterio, qué factores influyen en el desempeño laboral docente?
- 6)¿Considera que es posible mejorar ese desempeño? ¿De qué manera?
- 7)¿Considera que los docentes de la institución poseen sentido de pertenencia hacia la misma? ¿Cómo lo percibe?
- 8)¿Cómo describiría la cultura institucional de esta escuela?
- 9)¿Considera que el equipo docente se siente cómodo en esta cultura institucional?
- 10)¿Modificaría aspectos de la cultura institucional? ¿Cuáles?
- 11)¿Considera que dichas modificaciones mejorarían el sentido de pertenencia de los docentes hacia la institución? ¿Por qué?
- 12)¿Considera que dichas modificaciones mejorarían el desempeño laboral docente?
- 13)¿El equipo de conducción realiza autoevaluaciones de su gestión? ¿De qué manera?
- 14)¿Se realizan consultas a docentes para conocer su conformidad o disconformidad con respecto a características de la institución y la gestión? ¿De qué manera?
- 15)¿Son tenidas en cuenta las sugerencias (en caso de haberlas) del plantel docente para la mejora institucional?

10.2 MATRIZ PARA EL ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	FRASES DE ENTREVISTADOS (Entrevistado E1, E2, E3, E4, E5, E6)	INTERPRETACIÓN
SENTIDO DE PERTENENCIA DEL PLANTEL DOCENTE	E1 (Directivo)- “En su gran mayoría las docentes con historicidad en la escuela no lo tienen... Yo creo que es a través de los años una construcción pero repito, las docentes con historicidad en la escuela no lo poseen por la situación particular que tiene, por la historia particular que tiene esta escuela, nunca se desarrolló, al contrario,... entonces uno ve el empuje de la gente nueva que está tomando y que desde el principio uno tiene charlas con respecto a dónde queremos apuntar, cuál es el perfil de docente que buscamos, qué queremos, y uno ve una colaboración y una	Tanto las docentes (de corta trayectoria en la institución de referencia), como los directivos entrevistados coinciden en que existe sentido de pertenencia hacia la escuela. Sin embargo, cabe destacar que uno de los directivos (con 6 años de trayectoria en la institución) considera y percibe mayor sentido de pertenencia en las docentes de reciente llegada a la institución, que en aquellas con historicidad en la misma.

	predisposición distinta, y ahí sí se puede llegar a hablar de un inicio del sentido de pertenencia” E2 (Docente)- “Sí, después de haber transitado ya tres años, la verdad es que al conocer y establecer vínculos, si me podría considerar parte de la institución” E3 (Docente)- “Me considero parte porque, si bien al principio siendo nueva me sentía todavía lejana, la gente me hizo parte, entonces me sentí parte gracias a mis pares, a la comunidad y a los estudiantes” E4 (Directivo)- “Bueno si, sentido de pertenencia uno lo siente, principalmente, por conocer a cada uno de los alumnos estén o no en su grado o en su sala, esto tiene que ver con la trayectoria educativa de cada uno de los nenes que están acá y conocerlos implica, un	
--	--	--

	compromiso que han tenido y que seguramente alguna vez han pasado por esa docente y siguen guardando ese registro, o el de ser compañeras, también es importante, no sólo para cuidar su espacio sino para cuidar toda la escuela” E5 (Docente)- “Si me considero parte porque en la institución somos un equipo en el cual estamos en comunicación todo el tiempo” E6 (Docente)- “Porque soy maestra, porque soy recibida por el equipo directivo, porque me encuentro dando clases, acompañando a alumnos, porque me encuentro formando, dando mi punto de vista, por eso soy parte”	
LAS DIMENSIONES O FACTORES DEL SENTIDO DE PERTENENCIA	E2 (Docente)- “Estoy de acuerdo con las decisiones directivas, me parecen demasiado acertadas y que quizás no van tanto al detalle sino que se trata de prever y	Los factores a los que atribuyen este sentido de pertenencia son diversos, por un lado, las docentes destacan el acompañamiento del equipo de conducción,

	establecer cierto criterio de urgencia”...”a veces nos encontramos en desacuerdo pero con la comunidad en particular por cuestiones de que quizás ellos desde el afuera ven ciertas acciones, que siempre se prioriza lo propio, entonces es como que acá tratamos de ser imparciales para todos y quizás esa es la parte difícil, hacerle entender a la familia y el afuera que buscamos el bien general, no el de fulanito o menganito”...”establecer mejor los vínculos, quizás el conocernos un poco más, creo que mejoraría mi sentido de pertenencia” E3 (Docente)- “Estoy conforme con la calidad de compañeras que me tocaron en su gran mayoría, estoy conforme con el acompañamiento del equipo directivo, que son muy cercanas, que	de sus pares, de la comunidad y de los estudiantes; mientras los directivos consideran de importancia la manera en la que se desenvuelve cada docente en la institución, su grado de compromiso y colaboración, y su compañerismo. En algunos de los docentes entrevistados se percibe cierto grado de disconformidad con respecto a los espacios asignados a la comunicación interna, al trato de las docentes con historicidad respecto de las recientemente incorporadas y a algunas cuestiones de infraestructura, lo cual, a su criterio influyen sobre su sentido de pertenencia.
--	---	--

	siempre están, que siempre escuchan y me parece eso muy valorable por eso lo tengo tan presente, y los niños, los niños siempre son niños pero estoy muy conforme con el grupo que me tocó”...”en desacuerdo me encuentro con ciertos rasgos de la cultura escolar, siendo una escuela que se encuentra en un barrio de clase media-baja hay muchos estudiantes que manejan un vocabulario que me parece inadecuado para el aula o que me parece una falta de respeto, y eso se generaliza un poco, no es parte de quienes forman la institución pero está dentro de la institución, y eso me tiene un poquito disconforme”...”llegar con todas las compañeras me gustaría pero son todas de distinta edad, de distinta formación y ellas deciden si como te reciben, entonces no sé si	
--	--	--

	lo podría cambiar pero me gustaría"...cambiaría la mente de niñas y niños" E5 (Docente)- "Estoy de acuerdo con el tema de la comunicación, desde que estoy acá siempre se me informó de actividades, noticias, en ese sentido sí estoy de acuerdo con la institución"...estoy en desacuerdo con el cambio constante de vicedirectora...me desconcierta bastante" E6 (Docente)- "Me gusta la flexibilidad del grupo de wspp porque te informan en un momento, hay instituciones que no te suelen informar...te brindan la información, te envían cursos. La información del directivo es importante para mí de verdad, la compañía en decir, hay alguien que se siente mal, necesito que llames,...se le puede mandar un mensaje al directivo"...la	
--	---	--

	humanidad va a cambiar más la institución que otra cosa”	
LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	E1 (Directivo)- “...hay un espacio para ellas, por ejemplo para que aporten al tema de las reglas de convivencia, en el plan de riesgo que lo vean y qué les parece que habría que modificar o agregar, y después sí, me hablan con respecto a sugerencias de horarios con respecto a educación física y el trabajo articulado de los profes y que se vayan turnando con los espacios, me hablan también a nivel aulas que se comparten en diferentes turnos” “...sugerencias hay de parte de los docentes, en referencia siempre a lo organizacional-institucional, hay sugerencias de parte de ellas como lo podríamos llevar a la práctica y de hecho siempre se ha hablado y se le escucha y se les da una respuesta”	Los entrevistados, en su mayoría, coinciden en que se logra una buena comunicación interna y hacia la comunidad a través de los medios virtuales disponibles, no obstante, en varios casos se reclama o sugiere anexar más espacios institucionales de intercambio entre pares, con los directivos, etc. En todos los casos, la comunicación se considera un factor determinante en la organización institucional.

	E2 (Docente)- “sí, súper importante, si si si”...”tiene sus momentos, sí, en general se logra una buena comunicación, pero hay ciertos tramos que quizás se logra de mejor manera...a través de los medios de comunicación masivo, como pueden ser los wspp, quizás medios más informales que están muy en auge por esto de la pandemia pero sino bueno, carteleras y demás, sí” E3 (Docente)- “La comunicación en esta institución es muy buena, es buena entre pares, de directivos a docentes de forma más jerárquica, de docentes a chicos, yo creo que es bastante buena y con la familia también es muy directa, entre nosotras usamos desde el medio personal hasta el medio virtual que es el wspp que es lo más rápido que hay hoy y también me parece bueno	
--	---	--

	que cualquier cosa que vaya desde la escuela hacia las familias también nos enteramos nosotros, que no nos quedamos ajenas a cualquier novedad que haya sobre eventos, sobre un acto, sobre cambios en el valor de la cuota, estamos nosotras también al tanto de eso”...”me gustaría ver más a la directora que sé que está más a la mañana o capaz tiene otras tareas pero sin embargo para la comunicación digital siempre está disponible y cuando la vemos también” E4 (Directivo)- “Seguro, es un trabajo en equipo, creo que las cosas se construyen de esa manera no? Que todos tienen la misma importancia, desde la señora que abre la puerta o que ayuda a mantener limpia la institución hasta el representante legal...uno siempre tiene que estar	
--	--	--

	abierto a escuchar todo tipo de sugerencias, de opiniones, , creo que de esa manera se construye una institución” E5 (Docente)- “Para mí la comunicación es lo más importante en la institución, considero que hay buena comunicación a través de un grupo de wspp pero, por ejemplo, considero que a veces estaría bueno reuniones presenciales, charlar mejor sobre ciertas inquietudes que tengamos para mí capaz haría falta más seguido esto” E6 (Docente)- “Hay comunicación, hay comunicación desde el equipo directivo, es por wspp, a veces uno con los tiempos no llega a juntar a todo el personal y brindar toda la información y por eso está como este dispositivo, donde te brindan toda la información...a veces	
--	---	--

	igualmente, se necesita como un espacio más, quizás una jornada, o una extensión horaria donde podamos los docentes compartir nuestras experiencias y debatir para mejorar”	
LA CULTURA INSTITUCIONAL	E1 (Directivo)- “...Esta escuela en particular, de la que nosotros estamos hablando, tiene una historia muuuuy particular, singular, que no sé si se ha dado en otras instituciones” “ Si bien la escuela tiene una trayectoria desde 1979, al 2016 haber cambiado se puede hablar de como una re-fundación, ahora, se adquirió o se trata de adquirir una nueva cultura, con respecto a esto, con respecto al acompañamiento del directivo, con respecto al trabajo permanente, con respecto al asesoramiento, con respecto a la ayuda, buscar estrategias, la cultura también era	De acuerdo a la historia de la institución y la percepción de los entrevistados, se podría describir o definir a la cultura institucional como de “transición”, es decir, la escuela cuenta con una historia que varios de los actores de la institución califican de “particular” y que tiñó no sólo la forma de trabajar de los docentes, sino también la forma de vincularse entre ellos, con el equipo directivo, con las familias, con los alumnos, y sobretodo, con las docentes de reciente llegada. Actualmente, y desde el año 2016 (cuando la escuela cambió de

	trabajar a puertas cerradas con planificaciones aisladas tipo isla cada docente, sin embargo eso también se llegó a modificar y trabajamos en equipo, trabajamos de manera articulada, costó mucho que se trabaje con paralelas, que se trabaje articulando...estamos en camino, pero bueno, cuesta...se va naturalizando de a poco...hay muchas cosas de las que no había una cultura y ahora se trata de...ahora la cultura es escuchar a las familias, darles su espacio, que tengan también protagonismo en lo que es el reglamento de la institución, en lo que son las reglas de convivencia, se los escucha, se los hace parte"...en términos generales los docentes se sienten cómodos en esta cultura institucional"...esto de la pertenencia me	gestión) ha iniciado un proceso de cambio que se encuentra en pleno desarrollo, en vías de adquirir una nueva cultura institucional que apunte a mejorar la calidad.
--	--	---

	gustaría lograrlo en mayor medida...todavía está en proceso” E2 (Docente)- “es particular, tiene desde sus orígenes un inicio que fue específico de acá y creo que va marcando todo lo , toda su historia”...”me siento bastante cómoda” E3 (Docente)- “La cultura es diversa y adversa, como en toda institución, aquí particularmente me encontré con una clase muy distinta a la que me encuentro en otras instituciones en las que he trabajado, como también en la que yo me formé, sin embargo no soy ajena o me pongo repelente o me pongo en valor de juicio, simplemente yo vengo a integrarme y a trabajar, y siempre veo que por lo menos desde la institución con esa cultura tratamos de trabajar para mejorarla,	
--	---	--

	estamos buscando mejorarla, hacerla mejor, hacer más parte a las familias, poder tener más eventos abiertos, entender y atender al chico o chica que tenga alguna necesidad...creo que dentro de todas las adversidades siempre se trabaja para mejorarlas”...”cuando me fui sintiendo parte y me fui apoyando en mis pares, mis directivos, cuando tenía alguna dificultad con los chicos, con alguna familia...me dio comodidad, satisfacción de saber que no estoy sola, que puedo contar con alguien, entonces, si si, estoy cómoda” E4 (Directivo)- “Son familias con recursos medios, medios-bajos, pero muy comprometidos con la educación de sus hijos no?...son familias como agradecidas cuando uno puede tener la mirada puesta en sus	
--	--	--

	hijos”...”yo creo que la fue construyendo, creo que todo buen docente profesional de su labor creo que se tiene que saber adaptar a las diferentes realidades con las que se puede encontrar” E5 (Docente)- “No es una escuela católica, ni siquiera hacemos actividades tampoco referidas a eso...el equipo directivo se pone muy a la par a la hora de trabajar o, por ejemplo, cuando tuvimos la jornada estuvimos todos, respecto a las familias te puedo decir que tengo de 26 alumnos, 20 familias comprometidísimas con los chicos, que se presentan en reuniones, ya sea de informes, boletines o reuniones de consulta, de conducta de los niños, y también así tengo los que no, problemas en casa de que me faltan un montón, está variado, pero sí veo	
--	---	--

	igual en mi caso personal, en mi grado sí veo familias comprometidas”...”sí me siento cómoda porque siento un apoyo de la institución en los casos de familias no comprometidas, cuando fui a presentarme con los directivos para charlar diferentes casos estuvieron respaldándome y estuvieron presentes conmigo en reuniones” E6 (Docente)- “en esta institución me parece que hay una cultura del no compañerismo que es con la llegada de las personas nuevas, por eso como que reforcé el tema del equipo directivo porque como que realmente si no hubiese estado ese equipo directivo que a mí me acompañe yo no hubiese seguido estando, no estaría trabajando”...”de esto también es responsable el equipo	
--	---	--

	directivo”...”en dos etapas...va de acá para adelante, es una escuela que crece, que hace dos años abría un primero, el año pasado abrió un segundo, este año abrió un tercero, el año que viene va a abrir un cuarto y bueno, está llegando a más gente del barrio y es un equipo, también contamos con Inicial, que quiere crecer también, entonces, cuando hay un directivo que quiere crecer el colegio también crece, asique me parece que es una institución que está creciendo”...”me siento conforme, me gusta estar trabajando”	
EL DESEMPEÑO DOCENTE Y LOS FACTORES QUE LO DETERMINAN	E1 (Directivo)- “En términos generales ehheh bueno, bueno, si, el trabajo en general es bueno, sin hablar de particularidades” “ Lo vincular también a veces con los alumnos, el tema de la llegada con los papás también, más allá	A la hora de evaluar el desempeño docente, ambos directivos entrevistados lo califican de bueno o muy bueno, coinciden en que son varios los factores a tener en cuenta, y varias las estrategias o recursos

	de lo que se llega a entregar como planificación y el trabajo administrativo, son otras cosas las que también se ponen en juego como para evaluar el desempeño del docente, hoy por hoy son un montón de cosas que atraviesan de cómo se desempeña un docente, cómo lleva a la práctica esto de la heterogeneidad del grupo, el tema de la inclusión, el tema de bajar las cosas dependiendo de la necesidad de cada alumno,... las sugerencias, el tema de proponer, de estar presente, de aportar, eso también se tiene en cuenta"... puede que uno vea, perciba que el personal es idóneo pero cuesta el cumplimiento, o quizás también el personal es idóneo con los temas administrativos, planificaciones y demás,	para hacerlo, no obstante, ambas coinciden en que la observación del clima áulico es determinante en algunos casos, dado que es a través de ese indicador, principalmente, que se puede medir la calidad del vínculo pedagógico. Sin embargo, ambas opinan que todo lo que concierne a lo pedagógico se puede y debe pulirse constantemente, y que para ello cada docente debe estar abierto a sugerencias. Por último, ambas mencionan la necesidad de evaluar no sólo el cumplimiento, sino también la idoneidad en la presentación de las tareas docentes. Por su parte, las docentes entrevistadas (todas de corta trayectoria en la institución) se autoevalúan con
--	---	---

	que uno dice no tiene un punto ni una coma de más pero, sin embargo, al hacer una observación, por ejemplo, vemos que quizás falta otro tema no? ..digamos que ambas cosas son las que se evalúan, pero a veces mi criterio es que hay cosas que al sugerirle, uno le puede llevar hasta material eso se puede pulir, todo lo que sea académico, lo que falte, pero hay cosas que deben estar, y yo prefiero que haya una buena llegada a los alumnos, un buen vínculo, un buen clima áulico donde haya participación, donde el alumno se sienta con la confianza de preguntar, primeramente eso, y luego lo que pueda llegar a pulirse lo académico”...”creo que el acompañamiento influye, el estar, el no dejarla sola, el acompañar ante una entrevista con un papá	timidez y modestia, argumentando que deben seguir aprendiendo y mejorando, y que para ello están abiertas a sugerencias, correcciones, a un control más exhaustivo por parte de los directivos.
--	--	--

	complicado, el brindar material, el escuchar, las propuestas de ellas también y tenerlas en cuenta, un trabajo colaborativo, construirlo juntos no? Me parece que esa es la idea, las sugerencias de ellas también que se escuchen, nada, me parece que acompañar principalmente eso, creo que es importante para que ellas no se sientan solas en la tarea y que sea trabajo en equipo”...”siempre hay forma de mejorar el desempeño...se deben aceptar las sugerencias, esto de darse cuenta de que siempre se puede aprender, tomarlas bien y, me ha pasado de hacer observaciones, quizás donde se toman mal aquellas sugerencias, aquello que uno observa,... y esa es una equivocación, siempre se puede seguir aprendiendo...entonces	
--	---	--

	lo ideal sería estar abiertas siempre a estos cambios, mejoras” E2 (Docente)- “y sí, la comunidad claramente influye en lo que es el desempeño”...”es muy lindo trabajar con los chicos”...”me califico con un seis, creo que podría hacer más, creo que continuamente hay que estar reevaluándose a uno mismo” E3 (Docente)- “Sí, todas influyen en mi desempeño, con las que estoy de acuerdo y con las que no, influye porque si no tuviese un equipo directivo que acompañe, si no tuviera compañeras que me hagan sentir parte capaz no me desempeñaría bien, me sentiría sola y es un trabajo entre personas para personas...lo favorable también influye, al principio un poco es un choque porque me tengo que adaptar a eso pero	
--	--	--

	hoy creo que me transformé, que fue para mejorar no para que eso se quede como algo desfavorable”...”a mi me puede pasar que como trabajo en otro turno pueda venir más cansada, pueda venir con alguna situación en mi cabeza que me preocupa, pueda venir cargada del tránsito, pueda llegar tarde, esos son factores externos que seguro que en algún momento del día me van a afectar en mi tarea...el tema de cómo se dirigen las familias a la escuela, o como viene un niño o niña siendo eso un factor externo que ingresa y creo que me afectaría, no para mal...me va a afectar, me puede preocupar y puede cambiar el día más no todo el período...un padre enojado”...”me hace ruido el espacio áulico o la disponibilidad de materiales...hay	
--	---	--

	recursos que a esta escuela le faltan, eso es algo que me gustaría cambiar, pensando que sea un cambio positivo...yo tengo que adaptarme"...mi desempeño es bueno o muy bueno, porque creo que para el desempeño, para un buen desempeño laboral primero hay que cumplir con lo que nos piden los directivos, cumplir con lo institucional que es desde planificaciones, registros, boletines hasta ideas participación, el estar abierto y predispuesto a lo que tenga que hacerse para un acto, creo que en eso me va muy bien después mi llegada con los chicos, si bien soy una docente nueva para ellos creo que pude llegar bien, que pude entrar bien...con mis pares siempre estuve a disponibilidad, tratando de ayudar...eso también	
--	---	--

	hace al desempeño, si bien es personal” E4 (Directivo)- “El desempeño es comprometido, adecuado, muy bueno, con muchas estrategias, con muchos recursos, que es raro ver y con la mirada atenta a cada uno de sus alumnos”...se evalúa a través de observaciones”...”tiene que ver con una construcción y creo que lo que más hace que el docente esté comprometido es el tema de tener el recurso que es su carpeta pedagógica o didáctica para que pueda exponer qué es lo que quiere trabajar de manera abierta para poder ver cómo va funcionando el grupo dentro de lo que ya tenía previsto”...”son muchos factores, tiene que ver con lo personal, no sólo de cada uno de los docentes sino de situaciones que se puedan presentar dentro	
--	---	--

	del ámbito laboral”...”si, creo que todo se puede mejorar, todo se puede revertir, lo más importante es estar abierto a poder tomar opiniones o sugerencias de las personas que trabajan acompañando la labor del docente” E5 (Docente)- “En el tiempo en el que no hubo vicedirectora no había como alguien a quien presentar alguna duda, las carpetas didácticas, o ver los organizadores semanales, aunque se perdió un poco eso ahora se está volviendo a retomar, en ese tiempo sí costó esa organización...influyó en la predisposición mía...fue desorientándome esas semanas”...”yo pediría capaz, porque sé que yo voy a estar más comprometida, una exigencia de dirección, en el sentido de todas las semanas revisar la	
--	---	--

	carpeta, firmar, la carpeta didáctica no? Que haya un control más sobre ese tema”...”lo valoraría bueno, como que me falta todavía un montón de, no sé si estrategias, sino en el sentido de yo largarme un poco más, o soy muy indecisa, muy dudosa de lo que planteo y después cuando resulta sí está bien o está bárbaro pero yo necesito el ok capaz , me faltaría como largarme un poco y sentirme más segura de mí misma” E6 (Docente)- “Para bien influye la compañía del directivo...para mal esta diferencia que hacen las compañeras porque trabajando en conjunto se enriquece más el trabajo”...”factores externos no...estamos entre dos avenidas muy transitadas y mucha gente, quizás no hay señalizaciones necesarias y eso perjudica a nuestros alumnos y	
--	---	--

	nuestras familias, es un factor externo"...el horario de salida afecta a veces...la salida, el ingreso, el tránsito, las avenidas, eso estaría para modificar y después, más que la compañía del directivo es el trabajo de uno, lo que mejora la calidad del grupo"...mi desempeño es un 5, ni muy muy, ni tan tan,...soy una persona que recién empieza con el magisterio, una persona que tiene que aprender, y la verdad es que tampoco nunca me voy a considerar un 10 porque siempre hay que seguir trabajando, innovando, y también los chicos cambian...tenemos que estar todo el tiempo innovando"...en mi turno no veo tanto a la dirección, si tengo la posibilidad de consultarle por wspp y sí, a veces la veo, al no estar ella, tenemos un	
--	--	--

	vice-directivo y este a veces va variando, va cambiando en el tiempo, entonces es como que por ahí, uno se acomoda al trabajo de esa persona y después , viene otra persona, y así sucesivamente”	
--	--	--