



**UNIVERSIDAD DEL SALVADOR**  
**Facultad de Ciencias de la Educación y de la Comunicación Social**  
**Maestría en Dirección de Instituciones Educativas**

**“La percepción docente del liderazgo directivo y su impacto  
en el clima organizacional en Escuelas Secundarias Públicas  
Laicas de Gestión Privada”**

USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

**Maestranda: Lic. Katia Cuesta**  
**Director/a del Trabajo Final: MBA Armando Landucci**

**Cohorte 2022**

**Año de presentación 2024**

## DEDICATORIA

A quienes enfrentan con valentía las dificultades, demostrando que el verdadero aprendizaje reside tanto en las lecciones académicas como en la resiliencia ante los retos de la vida.

A los sujetos anónimos y conocidos que encuentran fuerza en cada desafío y motivación en cada pequeño logro, avanzando paso a paso hacia sus sueños, incluso aun cuando el camino parece incierto.

También a los ángeles, aquellos seres generosos, visibles e invisibles, que iluminan, acompañan y sostienen en cada etapa del camino a los luchadores incansables.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a Dios, quien ha sido mi motor y fuente de inspiración a lo largo de este proceso. Su guía y apoyo incondicional me han permitido superar los desafíos y seguir adelante.

A mi familia y a mi pareja, gracias por su amor, paciencia y aliento constante. Su confianza en mí ha sido fundamental para alcanzar esta meta.

A Alejandra Castillo, por su apoyo y motivación en cada paso de este proceso. Su dedicación y confianza en mí han sido una luz en momentos de incertidumbre.

A mis amigas, por su acompañamiento y escucha incondicional.

A mis profesores, por compartir su sabiduría y por inspirarme a crecer académicamente. Su pasión por la enseñanza ha dejado una huella imborrable en mi vida.

A los miembros de equipos directivos y docentes que participaron en mi investigación, en especial a los rectores que me abrieron las puertas de sus instituciones.

También quiero agradecer a las escuelas en las que trabajé al momento de realizar esta investigación. Su apoyo y comprensión fueron cruciales.

Finalmente, agradezco enormemente a mi tutor, por su orientación, consejos y compromiso. Su ayuda ha sido invaluable y ha enriquecido enormemente mi trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO</b> .....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	7
II. 1. LAS ORGANIZACIONES .....	7
II. 1.1 La escuela como organización.....	7
II. 1.2. Estructuras organizacionales.....	10
II.2. EL PAPEL DEL LIDERAZGO.....	12
II.2.1 El liderazgo directivo en las organizaciones.....	12
II. 2.2 Distinción entre ser un líder y un gestor.....	13
II. 2.3 Variantes del liderazgo o tipos de liderazgo.....	15
II. 2.4 Competencias de un líder que influye.....	17
II. 3. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	19
II. 3.1 Perspectivas sobre el clima organizacional.....	19
II 3.2 La construcción de climas y microclimas desde el liderazgo.....	21
II 3.3 Tipos de climas organizacionales.....	23
II. 4. LAS PERCEPCIONES EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.....	24
II 4.1 La percepción individual .....	24
II. 4.2 Las percepciones y las dinámicas de las micropolíticas en las escuelas.....	26
II. 5. LA COMUNICACIÓN.....	28
II 5.1. La comunicación en las organizaciones.....	28
Tipos de comunicación en las organizaciones.....	30
II. 6. ANTECEDENTES.....	31
II 7. OBJETIVOS.....	45
II 7.1 Objetivo General.....	45
II 7.2 Objetivos Específicos.....	45
<b>CAPÍTULO III: ENFOQUE METODOLÓGICO</b> .....	46
<b>CAPÍTULO IV: DISEÑO DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN</b> .....	50

<b>CAPÍTULO V: DESARROLLO DEL TRABAJO.....</b>	<b>54</b>
<b>CAPÍTULO VI: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>58</b>
VI. 1. La perspectiva de los directivos sobre el estilo de liderazgo que ejercen en el colegio 1.....	58
VI.1.1 La percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo de sus directivos en el Colegio 1.....	76
VI. 1.2 El impacto de la percepción de los docentes en el tipo de clima organizacional en el Colegio 1.....	98
VI. 1. 3. La perspectiva de los directivos sobre el tipo de liderazgo que ejercen en el colegio 2.....	103
VI 1.4 La percepción de los docentes sobre el estilo de liderazgo que ejerce el equipo directivo en el Colegio 2.....	116
VI. 1.5 El impacto de la percepción de los docentes en el tipo de clima organizacional en el Colegio 2.....	139
<b>CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>144</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>151</b>
<b>ANEXO A: SISTEMATIZACIÓN DEL MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>1</b>
<b>ANEXO B: SISTEMATIZACIÓN DE ANTECEDENTES.....</b>	<b>1</b>
<b>ANEXO C. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A RECTORA DEL COLEGIO 1.....</b>	<b>1</b>
<b>ANEXO D: ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A DIRECTOR DE ESTUDIOS DEL COLEGIO 1.....</b>	<b>1</b>
<b>ANEXO E: ENTREVISTA EN PROFUNDIDA A RECTOR DEL COLEGIO 2.....</b>	<b>1</b>
<b>ANEXO F: ENTREVISTA EN PROFUNDIDA A DIRECTORA DE ESTUDIOS DEL COLEGIO 2.....</b>	<b>1</b>
<b>ANEXO G: ENCUESTA PARA RECOPIRAR LA PERCEPCIÓN DOCENTE.....</b>	<b>1</b>
<b>ANEXO H: ORGANIGRAMA DEL COLEGIO 1.....</b>	<b>1</b>
<b>ANEXO I: ORGANIGRAMA DEL COLEGIO 2.....</b>	<b>1</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

### Colegio 1

Tabla 1: Franja etaria de la comunidad de docentes .....	75
Tabla 2: Visión del equipo directivo .....	76
Tabla 3: Canales de diálogo habilitado.....	77
Tabla 4: Estado de canales de comunicación.....	78
Tabla 5: Uso de canales de comunicación por parte del equipo directivo.....	79
Tabla 6: Acompañamiento a su equipo de trabajo docente.....	80
Tabla 7: Intervención del equipo directivo en el trabajo docente.....	81
Tabla 8: Acompañamiento por parte del equipo directivo frente a los cambios.....	82
Tabla 9: Accesibilidad y predisposición de los directivos frente a consultas problemas.....	83
Tabla 10: Interacción de los directivos con los docentes.....	84
Tabla 11: Seguimiento de procesos por parte de los directivos. ....	85
Tabla 12: Acompañamiento frente al conflicto. ....	86
Tabla 13: Participación docente en la toma de decisiones.....	87
Tabla 14: Consideraciones por parte del equipo directivo al punto de vista docente.....	88
Tabla 15: Negociaciones, consensos e ideas colegialas.....	89
Tabla 16: Flexibilidad por parte del equipo directivo.....	90
Tabla 17: Trabajo en equipo.....	91
Tabla 18: Promoción de la participación docente.....	92
Tabla 19: Reconocimiento del desempeño docente. ....	93
Tabla 20: Promoción del trabajo docente.....	94
Tabla 21: Motivación del equipo directivo a partir de su actitud y acciones.....	95
Tabla 22: Motivación a los docentes a partir del ejemplo.....	96
Tabla 23: Inspiración a partir del liderazgo del equipo directivo.....	97

## **Colegio 2**

Tabla 24: Franja etaria de la comunidad de docentes.....	116
Tabla 25: Visión del equipo directivo.....	117
Tabla 26: Canales de diálogo habilitados.....	118
Tabla 27: Estado de canales de comunicación.....	119
Tabla 28: Uso de canales de comunicación por parte del equipo directivo.....	120
Tabla 29: Acompañamiento a su equipo de trabajo docente.....	121
Tabla 30: Intervención del equipo directivo en el trabajo docente.....	122
Tabla 31: Acompañamiento por parte del equipo directivo frente a los cambios.....	123
Tabla 32: Accesibilidad y predisposición de los directivos frente a consultas o problemas.....	124
Tabla 33: Interacción de los directivos con los docentes.....	125
Tabla 34: Seguimiento de procesos por parte de los directivos.....	126
Tabla 35: Acompañamiento frente al conflicto.....	127
Tabla 36: Participación docente en la toma de decisiones.....	128
Tabla 37: Consideraciones por parte del equipo directivo al punto de vista.....	129
Tabla 38: Negociaciones, consensos e ideas colegialas.....	130
Tabla 39: Flexibilidad por parte del equipo directivo.....	131
Tabla 40: Trabajo en equipo.....	132
Tabla 41: Promoción de la participación docente.....	133
Tabla 42: Reconocimiento del desempeño docente. ....	134
Tabla 43: Promoción del trabajo docente.....	135
Tabla 44: Motivación del equipo directivo a partir de su actitud y acciones.....	136
Tabla 45: Motivación a los docentes a partir del ejemplo.....	137
Tabla 46: Inspiración a partir del liderazgo del equipo directivo.....	138
Tabla 47: Síntesis comparativa de resultados entre los colegios.....	143

## ÍNDICE DE FIGURAS

### Colegio 1

Figura 1: Franja etaria de la comunidad de docentes.....	75
Figura 2: Visión del equipo directivo.....	76
Figura 3: Canales de diálogo habilitados.....	77
Figura 4: Estado de canales de comunicación.....	78
Figura 5: Uso de canales de comunicación por parte del equipo directivo.....	79
Figura 6: Acompañamiento a su equipo de trabajo docente.....	80
Figura 7: Intervención del equipo directivo en el trabajo docente.....	81
Figura 8: Acompañamiento por parte del equipo directivo frente a los cambios...	82
Figura 9: Accesibilidad y predisposición de los directivos frente a consultas o problemas.....	83
Figura 10: Interacción de los directivos con los docentes.....	84
Figura 11: Seguimiento de procesos por parte de los directivos.....	85
Figura 12: Acompañamiento frente al conflicto. ....	86
Figura 13: Participación docente en la toma de decisiones.....	87
Figura 14: Consideraciones por parte del equipo directivo al punto de vista docente. ....	88
Figura 15: Negociaciones, consensos e ideas colegialas.....	89
Figura 16: Flexibilidad por parte del equipo directivo.....	90
Figura 17: Trabajo en equipo.....	91
Figura 18: Promoción de la participación docente.....	92
Figura 19: Reconocimiento del desempeño docente.....	93
Figura 20: Promoción del trabajo docente. ....	94
Figura 21: Motivación del equipo directivo a partir de su actitud y acciones. ....	95
Figura 22: Motivación a los docentes a partir del ejemplo.....	96
Figura 23: Inspiración a partir del liderazgo del equipo directivo.....	97

### Colegio 2

Figura 24: Franja etaria de la comunidad de docentes.....	116
Figura 25: Visión del equipo directivo.....	117
Figura 26: Canales de diálogo habilitados .....	118
Figura 27: Estado de canales de comunicación.....	119
Figura 28: Uso de canales de comunicación por parte del equipo directivo.....	120
Figura 29: Acompañamiento a su equipo de trabajo docente.....	121
Figura 30: Intervención del equipo directivo en el trabajo docente.....	122
Figura 31: Acompañamiento por parte del equipo directivo frente a los cambios.....	123
Figura 32: Accesibilidad y predisposición de los directivos frente a consultas o problemas.....	124
Figura 33: Interacción de los directivos con los docentes .....	125
Figura 34: Seguimiento de procesos por parte de los directivos.....	126
Figura 35: Acompañamiento frente al conflicto.....	127
Figura 36: Participación docente en la toma de decisiones.....	128
Figura 37: Consideraciones por parte del equipo directivo al punto de vista docente.....	129
Figura 38: Negociaciones, consensos e ideas colegialas.....	130
Figura 39: Flexibilidad por parte del equipo directivo.....	131
Figura 40: Trabajo en equipo.....	132
Figura 41: Promoción de la participación docente.....	133
Figura 42: Reconocimiento del desempeño docente.....	134
Figura 43: Promoción del trabajo docente.....	135
Figura 44: Motivación del equipo directivo a partir de su actitud y acciones.....	136
Figura 45: Motivación a los docentes a partir del ejemplo.....	137
Figura 46: Inspiración a partir del liderazgo del equipo directivo.....	138

## RESUMEN

Esta investigación analiza la percepción de los docentes sobre el liderazgo directivo y su impacto en el clima organizacional en escuelas públicas laicas de gestión privada, de las comunas 6 y 15, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). La pregunta central del estudio explora cómo perciben los docentes el liderazgo de sus directivos y cómo estas percepciones repercuten en el clima organizacional.

El enfoque metodológico adoptado es mixto, combinando entrevistas a directivos y encuestas virtuales a docentes. Los hallazgos evidencian que, en una de las instituciones, al llevar adelante un liderazgo técnico, este es percibido como vertical y autoritario, con comunicación limitada y relaciones tensas. Esto genera un clima organizacional restrictivo y poco inclusivo, que impacta de manera negativa en la colaboración docente. En la segunda escuela, el liderazgo transformacional, tiene una tendencia a ser percibido como tal, en tanto que se promueve una comunicación abierta, horizontal, multidireccional y un clima organizacional en el que prima la sensación de apoyo y motivación, donde gran parte de los docentes participan activamente en el logro de objetivos comunes. Este ambiente favorece el trabajo en equipo y el compromiso frente a distintos emergentes. Sin embargo, a pesar de que existan climas tendientes en ambas instituciones a partir de que rijan distintos tipos de liderazgo por parte del equipo de conducción, existen subgrupos en los que esto es percibido de manera distinta al clima predominante.

### **Palabras clave:**

Estilos de Liderazgo directivo, clima organizacional, percepción docente, escuelas públicas de gestión privada.

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se caracterizan por la unión de esfuerzos distribuidos para conseguir un objetivo común. Así, una institución educativa como organización lleva adelante sus funciones gracias a que cada actor escolar cumple su rol en las distintas dimensiones. Para Isabel Cantón “las organizaciones tienen un esqueleto (la estructura) que les permite la fuerza y el movimiento, pero también tienen un elemento ocioso, la grasa” (2003, p.140). En sentido de lo expuesto, tal y como considera Aguerrondo (1996), los tipos de organización y gestión institucional son facilitadores o condicionantes del trabajo áulico, en un modelo educativo que ya ha transitado con fracasos el dejar de lado los aspectos organizacionales, disociándolos del desempeño en las aulas.

Después de trabajar varios años en distintos establecimientos educativos de Nivel Medio, tras la llegada total de la Nueva Escuela Secundaria (NES) en el 2017, los docentes fuimos convocados a implementar con mayor frecuencia, durante el año, proyectos transdisciplinarios que implican un trabajo en equipo. Sin embargo, como coordinadora departamental y educadora en ejercicio, siempre he sentido que por momentos ha sido complejo trabajar con mis compañeros en algunas instituciones. En ocasiones, tras los comunicados de los directivos vía e-mail o en reuniones se generaban ambientes tensos y discusiones en los siguientes días. Algunas veces resultaba muy incómodo estar en la sala de profesores, en donde los docentes expresaban su desacuerdo frente a las decisiones de las autoridades y cuando algunas veces entraban ciertas personas o los directivos, hacían silencio. Recuerdo que en una ocasión escuché a colegas decir: “ellos no saben lo que pasa en el aula, verdaderamente”. En esa clase de escuelas percibía un ambiente incómodo para trabajar, sobre todo en el caso de proyectos, porque parecía haber divisiones y poco apoyo para quienes recién se incorporaban o para quienes tenían nuevas ideas. No obstante, la situación descrita no ocurría en todas las instituciones. En otras, los grupos de docentes trabajaban de manera colaborativa y comprometidos desde

distintos aspectos. De hecho, en muchos casos, entre educadores y directivos, tenían un vínculo de amistad fuera del entorno laboral.

Considerando que el clima organizacional se define como "las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo y apertura" (Brunet, 1979, p.183). En este contexto, surgen varias interrogantes: ¿Qué tipo de liderazgo adoptan los directivos en las escuelas de nivel medio subvencionadas para enfrentar los desafíos del Nuevo Régimen Académico? ¿Cómo perciben los docentes las acciones de sus directivos en términos de liderazgo? ¿Qué climas organizacionales predominan entre docentes y directivos en las escuelas subvencionadas frente a los diferentes estilos de liderazgo?

En el marco de la situación educativa actual en Argentina al momento de realizar la presente investigación, resulta relevante el estudio de la opinión que tiene el equipo directivo respecto de su liderazgo, las percepciones que poseen los docentes de este y su impacto en el clima organizacional en Secundarias Públicas Laicas de Nivel Medio de Gestión Privada, como contribución a las investigaciones en torno al campo de la gestión educativa, específicamente en este tipo de escuelas, en donde existe una necesidad de aportar herramientas adecuadas para los líderes educativos en términos de normativas y formación en gestión, tal y como manifiestan Romero y Krichevsky (2019).

Por otra parte, los resultados de este trabajo, basado en una metodología de investigación mixta que combina entrevistas a directivos y encuestas virtuales docentes de dos instituciones educativas similares en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, brindan herramientas para la labor de diferentes actores escolares y, específicamente, para los directivos en ejercicio de establecimientos subvencionados. También, se considera que estos hallazgos son potencialmente útiles en la formación de futuros líderes dentro de la gestión escolar. Por último, en

este sentido, acompañan en la retroalimentación y mejora tanto de las políticas educativas como, además, de las reformas escolares y laborales asociadas al ámbito, actuales y futuras.



USAL  
UNIVERSIDAD  
DEL SALVADOR

## CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO

El trabajo de recopilación de datos se sitúa en un período posterior a la pandemia causada por el COVID-19, una etapa en la que la educación argentina ha enfrentado desafíos significativos para adaptarse a nuevas realidades. Las escuelas de Nivel Medio en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, debieron asumir una nueva perspectiva educativa y estructural a nivel organizacional e institucional, que no solo implica una adaptación en la forma de enseñar de los educadores, sino también en la gestión administrativa y escolar, en general. Por eso, el liderazgo del equipo directivo, la percepción docente de este y el clima organizacional, en tal entorno de transformación, constituyen condiciones desde las cuales se implementaron y se continúan implementando cambios. A continuación, se exponen algunas cuestiones del estado de la situación en relación al motivo de estudio:

En primer lugar, a nivel educativo regional la implementación de la Secundaria del Futuro, promovida por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires desde el 2017 por medio de escuelas piloto y luego regida en el 2018, en el mandato del jefe de Gobierno Horacio Rodríguez Larreta, hecho que surgió como una profundización de la Nueva Escuela Secundaria. Esto ha conllevado no solo una propuesta de cambio en la didáctica llevada a cabo por los educadores, sino también una reconfiguración de los objetivos del proceso de enseñanza y aprendizaje, de la evaluación, del rol de las instituciones educativas de nivel medio en la sociedad, del rol de los docentes y del equipo directivo. Se trata de una propuesta que focaliza en el énfasis del acompañamiento a las trayectorias escolares de los estudiantes de manera personalizada.

En segundo lugar, la situación social, económica y política en el marco de las elecciones presidenciales del 2023 en Argentina. Según Gabriel Vommarco (2023) estas surgen en un contexto de crisis económica con un PBI en declive desde el 2015. De acuerdo a los registros de la Instituto Nacional de Estadística y Censos de la

República Argentina (INDEC), en el periodo en el que se realizó la presente investigación académica, la inflación interanual alcanzó el 142,7%, obteniendo porcentajes de aumentos en el mes de octubre del presente año de 6,6% en Educación. La pobreza por ingresos pasó del 30,3% de las personas en 2016 al 39,2% en 2022. Los datos presentados impactaron de manera directa en la matrícula de escuelas subvencionadas, en donde, ciertos establecimientos, en el momento de esta investigación, han cerrado cursos, turnos e incluso sus puertas. De hecho, según el Diario el Clarín (2023), además de las instituciones que dejaron de funcionar, la Asociación de Institutos de Enseñanza Privada de Buenos Aires (AIEPBA) alertó el peligro que corrían al menos 30 escuelas de Gestión Privada tanto en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires como en la Provincia de Buenos Aires. También en muchos casos, la población de alumnos, ha migrado a escuelas estatales o a establecimientos de otros barrios.

En tercer lugar, en el marco académico, en diciembre del 2022, a días de finalizar el año lectivo, los equipos directivos recibieron la Resolución 970/2022 que demandaba la vigencia de Implementación del Nuevo Régimen Académico en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Este dejó en estado de inactividad varios lineamientos anteriores y especificó nuevas concepciones en relación a formatos pedagógicos, acompañamiento a las trayectorias escolares, el equipo de profesores, la condición de estudiante, de permanencia y de asistencia de estos, entre otros aspectos de carácter burocrático. Para llevar adelante esto, desde la perspectiva del Nuevo Régimen Académico, los directivos han tenido ciertas libertades que se propusieron consensuar con los distintos equipos de trabajo de la institución, desde la construcción de un “Proyecto Escuela” en el que el equipo directivo es responsable de conducir dimensiones como organización y gestión escolar, clima institucional, procesos de enseñanza y aprendizaje, recursos materiales, entre otros.

Sin embargo, frente a los distintos cambios implementados a nivel macro de la educación en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, tanto el cuerpo docente como

directivo, presentan los mismos espacios de trabajo que en años anteriores, principalmente en las Escuelas Públicas de Gestión Privada. En el 2023, de hecho, se implementó en el Calendario Escolar que la mayoría de Espacios de Mejora Institucional ese año, no fueran con suspensión de clases. Los directivos tenían la posibilidad de citar a los docentes fuera de su horario remunerado o realizar estos encuentros de manera virtual, asincrónica o sincrónica.

Cabe destacar que en el momento de la investigación, algunos establecimientos de nivel medio públicos cuentan con cargos docentes destinados a facilitar el diálogo entre directivos, equipos de orientación y docentes (lo cual se denomina “Taller de Educadores”), así como horas extra clase para proyectos institucionales, curriculares, extracurriculares y capacitaciones. No obstante, en la mayoría de los colegios de gestión privada que dependen de una subvención del Estado y viven la presión que repercute en la matrícula, por la situación socioeconómica de las familias, no están disponibles estos espacios remunerados, lo que obliga a los educadores a utilizar recursos y momentos fuera del horario laboral para dialogar y planificar el desarrollo de las propuestas y directivas de los líderes en relación con los cambios promovidos por el nuevo Régimen Académico.

Todas las demandas y aspectos expuestos han requerido que los equipos directivos adopten un estilo de liderazgo con el que no solo gestionan las cuestiones organizativas, sino que también acompañan activamente a los docentes en la implementación de estrategias y giros didácticos en miras de las transformaciones a llevar adelante. Por lo tanto, en el marco de la necesidad de trabajo en equipo, la toma de las decisiones, la reconfiguración de estrategias didácticas, la organización administrativa, el clima organizacional a partir de las percepciones de los actores escolares sobre el estilo de liderazgo del equipo directivo juega un papel trascendental. Dentro del contexto nacional, vinculado las condiciones laborales de los trabajadores de la educación.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo se propone delimitar el corpus teórico que sustenta esta investigación, con el fin de construir un marco de referencia riguroso que oriente la interpretación de los datos empíricos. Lejos de constituir una mera sistematización de definiciones, el abordaje adoptado recupera perspectivas críticas y relacionales que permiten problematizar el modo en que el liderazgo directivo incide en la configuración del clima organizacional, tal como es percibido por el cuerpo docente en escuelas secundarias públicas de gestión privada. Para ello, se articula un conjunto de categorías conceptuales, organización escolar, liderazgo, clima institucional, percepción y comunicación. Este entramado teórico no solo permite dar cuenta de las dimensiones estructurales y simbólicas que atraviesan el funcionamiento institucional, sino que habilita la identificación de tensiones, contradicciones y condiciones de posibilidad en los estilos de conducción escolar. En definitiva, el marco teórico aquí desarrollado se erige como una herramienta interpretativa clave para comprender los sentidos que adquiere el ejercicio del liderazgo y su impacto en la vida institucional.

### II. 1. LAS ORGANIZACIONES

#### II. 1. 1. La escuela como organización

Son diversas las posturas en torno a la concepción de las organizaciones, específicamente de aquellas que son de carácter educativo. Así Isabel Cantón (2003) considera que todas las organizaciones representan los esfuerzos de sus miembros para conseguir un objetivo común. Por eso resulta imperante que las personas colaboren y repartan las funciones coordinando esfuerzos en ellas. La investigadora, remarca la siguiente definición (citando las ideas de Morales, 2000, p.9): “«Una organización es un sistema social con unos límites relativamente definidos, creado deliberadamente con carácter permanente para el logro de una finalidad, que

combina recursos humanos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, y que implica unos procesos organizativos e interorganizativos y unos valores» ”.

Inés Aguerrondo (1996) profundiza las ideas expuestas, pero por su parte, explica que en el caso del contexto escolar, el hecho de que la educación se desarrolle en las aulas derivó en que el foco de todos los esfuerzos se colocara en el desarrollo de diversas propuestas curriculares asociadas al trabajo áulico. Sin embargo, estos no reflejaron los resultados esperados, dado que se dejó de lado el papel de la organización y su conducción. Dada la necesidad del conocimiento de la gestión organizacional, para la investigadora argentina se torna relevante que se aborde la gestión de las instituciones desde la mirada de un experto, ya que es un mundo distinto al de la docencia y, por ende, requiere de otras herramientas. Por tanto, se debe considerar que no es igual estar al frente de un grupo de alumnos que de una organización.

Aguerrondo afirma:

Entonces, lo más habitual es que la carrera docente se siga organizando sólo a partir de uno de los parámetros de requerimientos: el que tiene que ver con el conocimiento de los aspectos generales de la tarea (relativo a la educación y la enseñanza), pero no se estructura reconociendo las diferencias en los requerimientos que surgen de los papeles diferentes a cubrir dentro de la institución. (1996, p. 10).

En este sentido, la investigadora menciona (citando a Gore, 1988), tres tipos de contextualizaciones que describen a una institución como “organización”: la organización como instrumento, la organización como escenario para la interacción humana, y la organización como sistema viviente.

En el caso del primer tipo de establecimiento organizativo, este se encuentra posibilitado a la apertura al aprendizaje y el conocimiento, pero su capacidad de “adaptarse”, se piensa como la suma de aprendizajes individuales en donde “El aprendizaje organizacional es un agregado de conductas individuales” (1996, p.7). Por su parte, el enfoque de organización como escenario de interacción social, destaca que los objetivos se marcan a partir de las “interacciones humanas” que se manifiestan. Por lo tanto, no existe una racionalidad propia del diseño. Desde esta mirada, el aprendizaje es activo, no se da una recepción y transferencia pasivas de la

información. Por lo tanto, se encuentra ligado a la interacción social.

Por otra parte, pensar a las instituciones escolares desde una perspectiva organizacional que las concibe como “sistemas vivientes” implica abordarlas desde otras tres posibles miradas. En un primer tipo, están las que “intentan adaptarse a un entorno dado que están gobernadas por normas impuestas por el esfuerzo adaptativo” (Aguerrondo, 1996, p.8). Esto deriva en que cada organización sea distinta de acuerdo al medio en el que se desenvuelve. Adicionalmente, así como se marca esta distinción del ambiente, también esto se ve reflejado en su integración interna. Por eso “un ambiente cambiante requiere un grado más alto de diferenciación e integración interna que un ambiente estable” (Aguerrondo, 1996, p.8). Un segundo tipo de organizaciones enmarcadas dentro de la concepción de “sistemas vivientes” comprende a aquellas que se caracterizan por el “nicho” en el que se encuentran, lo cual hace que cuenten con ciertas características y fines en común.

Según la estudiosa argentina, dentro de la primera clasificación, las organizaciones que se consideran “sistemas de relaciones”, comparten características similares con los sistemas vivientes. No obstante, presentan una incompatibilidad en la idea de considerar que las transformaciones sólo pueden comprenderse como el “cambio internamente generado”. En este aspecto, el aprendizaje dentro de estas es pensado como una “corrección del error”, que provoca incongruencias entre los resultados y los objetivos.

En diálogo con las ideas de Aguerrondo (1996) desde la contextualización de la escuela como organización de sistemas de relaciones humanas y vivientes, Jorge Etkin (2017) destaca que todas las organizaciones no solamente tienen la funcionalidad o se mantienen para cumplir objetivos. Algunas tienen un grado de “viabilidad” que le brinda la posibilidad de afrontar y “satisfacer sus requerimientos o de sostenerse a sí misma”. Para el estudioso, la piedra angular de su funcionamiento, entonces, radica en el mantenimiento de las relaciones internas que

sostienen a los objetivos. Estos, a su vez, representan el sentido del desempeño de los trabajadores al constituir la cohesión que impulsa las proyecciones. En el caso de la escuela, estas son de carácter educativo para la comunidad.

Por lo tanto, según el investigador, al pensar en el interior de la escuela como organización, impera la necesidad de poner el foco en las condiciones adecuadas de trabajo. En un clima en el que es escasa la cooperación, el potencial de los recursos humanos que posee el establecimiento se pierde, dado que los actores que forman parte de ellas están desde su individualidad y grupalidad diversa en fines. Esto repercute en la medida en que “en su interior las fuerzas se mueven en varios sentidos, no sólo hacia los objetivos. No es una máquina programada, sino un sistema que se construye a medida que crece y enfrenta situaciones que no son previstas” (Etkin. 2017, p. 46). Por esto para Gore (2006), “las organizaciones sólo cobran vida en la medida en la que sus miembros hacen cosas coordinando bien o mal sus acciones.” (p.68).

## **II. 1.2 Estructuras organizacionales**

Para Francois Eldin (1998) no existe un único modelo de estructura organizacional ya que le corresponde a cada empresa en función a sus tareas, necesidades, recursos y tecnologías implementarla de modo más adecuado. No obstante, aborda los siguientes modelos:

- Estructura simple: suelen estar en empresas pequeñas con un máximo de tres niveles de jerarquía. Tienen un poder de decisión que está concentrado en quien dirige la empresa. Al ser simple es “poco costosa”. Si crece la empresa puede tornarse difícil de conducir.
- La estructura por funciones: los integrantes se agrupan por familias que cumplen una misma función basada en especialidades: marketing, recursos humanos, etc. La comunicación suele ser buena en esta clase de modelos porque los grupos reducidos tienen una misma función y comparten referentes. Sin embargo, pueden crear especialistas que se encierran en los

objetivos de su área y dejen de lado los de la empresa.

- La estructura por divisiones: se encuentra constituida de organismos autónomos encargados de la totalidad de sectores. Tienen la responsabilidad de buscar determinados resultados. Este modelo ayuda a que el directivo pueda tener menos preocupaciones cotidianas.
- La estructura matricial: se centra en el concepto de proyecto. La empresa confía en un gerente de proyectos que está rodeado por un equipo propio reducido que está conformado por especialistas. Este esquema permite seguir diferentes proyectos porque cada uno tiene su responsable. Una de las desventajas que tiene es que los empleados dependen de un mando único por lo que la comunicación del gerente con su superior debe ser excelente. Los empleados afectados por el equipo suelen tener una comunicación dinámica.
- La estructura en red: consiste en limitar las estructuras propias de la empresa a un núcleo central que trabaja con socios externos, cada integrante se compromete en objetivos de precio y calidad. Esta clase de estructuras logra que las organizaciones elijan sus socios en los diferentes países del mundo y gocen de beneficios. La comunicación entre la empresa y sus socios se cumple gracias a los sistemas mundiales de información.
- La organización orgánica (o adhocrática): permite generar adaptaciones necesarias frente a el contexto competitivo estructuralmente inestable por la globalización y la liberación en la medida en que las tareas y los procedimientos no están estandarizados. Los trabajadores están entrenados para tratar diversos asuntos sin requerir una supervisión. Este modelo es inverso a la organización burocrática ya que es escasamente compleja, informal y descentralizada.
- La estructura horizontal: busca eliminar todas las barreras verticales y horizontales que perjudican la rapidez y la eficiencia al momento de llevar adelante tareas. Está conformada por equipos en los cuales se confía el