



Universidad Siglo 21
Carrera Licenciatura en Educación
Trabajo Final de Grado
Manuscrito Científico

Prácticas de liderazgo institucional y su impacto en el clima laboral docente

Institutional leadership practices and their impact on teachers' work climate

Autor: Downes Ojeda Leandro Marcos

DNI: 28.199.292

Legajo: VEDU022307

Temática: Innovación Educativa

Tutor: Arruabarrena Vittar Mariana

Villaguay, junio 2025

Índice

Agradecimientos.....	4
Resumen y Palabras Clave	5
Abstract and Keywords	6
Introducción	7
Línea temática elegida.....	10
Antecedentes de la investigación	12
Desarrollo del Marco Teórico	16
Problema de investigación	25
Objetivos	26
Objetivo general	25
Objetivo específico	25
Metodología	26
Investigación cualitativa	26
Investigación-Acción.....	27
Población, muestra y participantes	28
Instrumentos de recolección de datos	30
Variables e indicadores	33
Análisis de los datos	34
Resultados	35
Resultados del primer objetivo específico	35

Resultados del segundo objetivo específico	36
Resultados del tercer objetivo específico	37
Discusión	38
Discusión general vinculada a la pregunta de investigación.....	38
Interpretación del primer objetivo específico: Tipo de liderazgo.....	39
Interpretación del segundo objetivo específico: Prácticas del liderazgo.....	39
Interpretación del tercer objetivo específico: Estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral.....	40
Limitaciones del estudio.....	40
Fortalezas y contribuciones de la investigación.....	40
Conclusiones.....	41
Recomendaciones y futuras líneas de investigación.....	41
Poster Científico	42
Referencias	43
Anexos	46
Modelo de hoja de consentimiento informado.....	46
Entrevista No Estructurada a Docentes.....	47
Listado de entrevistas realizadas.....	49
Codificación abierta completa: análisis de entrevistas docentes.....	63

Agradecimientos

A mi familia, por ser el sostén fundamental en este proceso. A Lucrecia, mi compañera incansable, quien me apoya y acompaña con amor en cada una de mis experiencias de formación. A Bautista, Francisco, Patricio e Ignacio, mis hijos, quienes son mi razón de ser y fuente permanente de inspiración. A ellos, a quienes les he robado tiempo de presencia, les dedico con profundo amor cada logro alcanzado.

A mis padres, Eduardo y Mavie, y a mi hermano Brian, por estar siempre presentes con su acompañamiento y apoyo incondicional en cada etapa de esta trayectoria.

A la comunidad educativa de la Escuela Secundaria de Innovación Educativa N.º 3, por su apertura, colaboración y compromiso, que hicieron posible el desarrollo de esta investigación.

Finalmente, a mi tutora Mariana, por su guía constante, sus sugerencias valiosas y su acompañamiento cercano a lo largo de todo este camino formativo.

Resumen

Este estudio analizó la relación entre las prácticas de liderazgo institucional y el clima laboral en la Escuela Secundaria de Innovación Educativa N.º 3 durante su primer año de funcionamiento. Se adoptó un enfoque cualitativo, con entrevistas semiestructuradas a docentes y miembros del equipo directivo. A partir del análisis temático, se identificaron percepciones y estilos de liderazgo que inciden en las condiciones laborales. Los resultados evidenciaron que los estilos predominantes - liderazgo pedagógico y democrático/participativo - se manifiestan a través del acompañamiento cercano, la escucha activa, la comunicación clara y la valoración del trabajo docente. Estas prácticas favorecen un clima institucional basado en la confianza, el respeto y la colaboración. Como aspectos a mejorar, se señaló la necesidad de formalizar espacios de planificación y participación. Se concluye que un liderazgo empático, comprometido y orientado al desarrollo profesional impacta positivamente en la construcción de entornos escolares saludables. Este trabajo constituye un aporte relevante para el fortalecimiento de la gestión institucional en contextos educativos innovadores.

Palabras clave: liderazgo, clima escolar, innovación, prácticas docentes, gestión escolar

Abstract

This study analyzed the relationship between institutional leadership practices and the work climate at the Escuela Secundaria de Innovación Educativa N.º 3 during its first year of operation. A qualitative approach was adopted, using semi-structured interviews with teachers and school leadership members. Through thematic analysis, perceptions and leadership styles influencing working conditions were identified. The findings indicated that the predominant styles—pedagogical and participative leadership—are expressed through close support, active listening, clear communication, and appreciation of teaching work. These practices foster an institutional climate based on trust, respect, and collaboration. Areas for improvement included the formalization of planning and participation spaces. The study concludes that empathetic, committed leadership focused on professional development positively impacts the construction of healthy school environments. This research provides a relevant contribution to the strengthening of institutional management in innovative educational contexts.

Keywords: leadership, school climate, innovation, teaching practices, school management.

Introducción

El sistema educativo a nivel mundial ha estado en un constante proceso de mejora en la calidad de enseñanza, ya sea, a través de la implementación de nuevos métodos y herramientas de aprendizaje, adaptando modelos educativos innovadores, mejorando las técnicas de ejecución de las actividades e incentivando a los docentes a trabajar por una meta en común.

Para lograr trazar el camino hacia la excelencia educativa, nace la necesidad de fortalecer el liderazgo institucional en las instituciones educativas, mediante el análisis situacional del clima laboral en la comunidad educativa, generando y creando espacios de trabajo interdisciplinar, lo cual nos permitirá mejorar la calidad de enseñanza enmarcándose en los estándares de calidad dentro de las escuelas.

Cancino Cancino y Vera Monrroy (2017) sostienen que:

Para alcanzar la excelencia educativa a través de un liderazgo efectivo, los directivos y equipos de conducción deberán jugar un rol crítico dentro de las instituciones, ya que es el factor predominante en los estándares educativos, que permite influenciar los modelos y las reformas que se deben ejecutar a fin de promover la mejora continua dentro de la institución, determinando el rumbo que se desea seguir asegurando la enseñanza y el aprendizaje, con la ventaja de ofrecer cambios permanentes que promuevan la excelencia académica de forma coordinada y organizada dentro de la comunidad educativa. (p.48)

Toda institución educativa cuenta con un líder que esta direccionado, ejecutando y cumplimentando las actividades programadas y la adquisición de responsabilidades cuyo trabajo cae sobre el rector, quien es el encargado de motivar, mediante acuerdos colectivos, a la comunidad educativa (docentes, familiares y estudiantes) para la ejecución de proyectos con visión, misión y metas de fortalecimiento institucional, que ayuden al desarrollo y mejoramiento de la calidad educativa.

La Ley Nacional de Educación N. °26.206 (2006) describe las normas que deben cumplirse para asegurar la calidad del sistema educativo obligatorio con el fin de lograr el respeto integral del derecho constitucional de aprender.

Bajo el título "La calidad de la educación", la ley dedica un apartado específico - el Título VI - a un tema sensible a la hora de discutir las medidas para la mejora del sistema. Aborda así las disposiciones atinentes a información y evaluación. La misma le otorga al Ministerio de Educación Nacional la responsabilidad principal en el desarrollo e implementación de una política de información y evaluación continua y periódica y agrega que el objetivo es una toma de decisiones tendiente al mejoramiento de la calidad de la educación, la justicia social en la asignación de recursos, la transparencia y la participación social.

A su vez, determina los estándares de calidad educativa, donde intervienen el desempeño profesional directivo, los contextos educativos, el currículo y el desempeño profesional docente cuya característica primordial es la ejecución de ejercicios para optimizar la labor directiva relacionado con el liderazgo y el clima educativo aumentando la eficiencia y la equidad educativa.

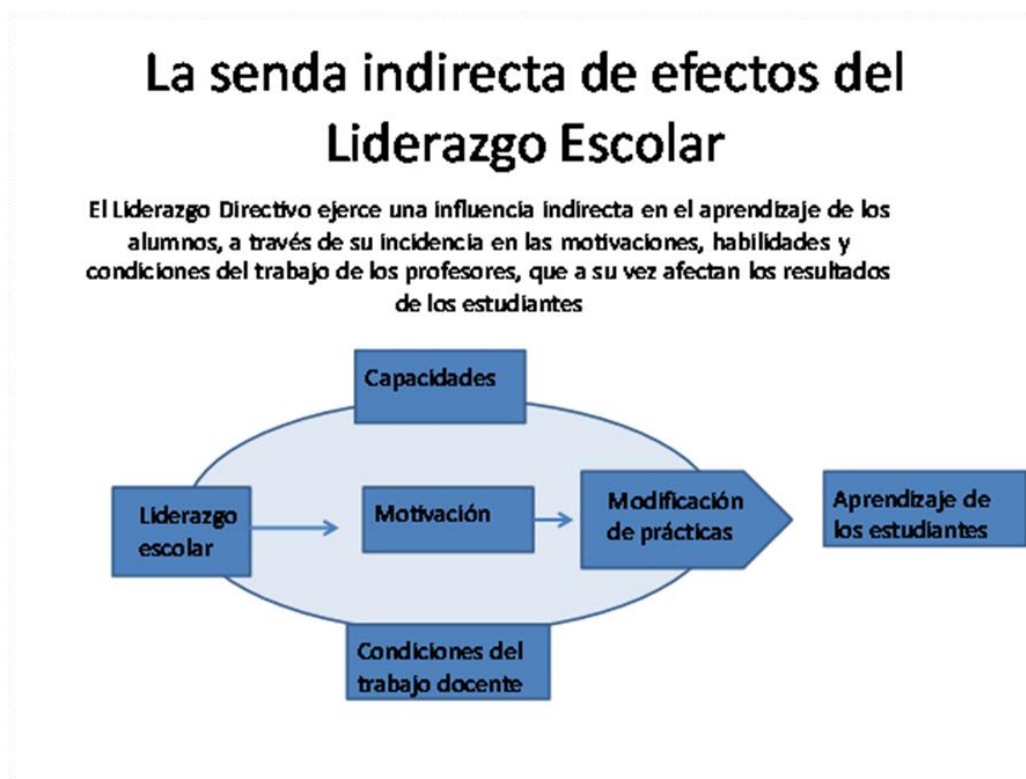


Figura 1

La senda indirecta de efectos del liderazgo escolar.

Nota. Tomado de Anderson (2010)

Anderson (2010), en su artículo Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela, indica que:

El liderazgo directivo, se refiere a la aplicación de las acciones para optimizar las funciones de director en base al clima organizacional y a la convivencia escolar, asegurando su influencia efectiva en el logro de aprendizajes de calidad educativa mediante la aplicación de estándares establecidos en el marco del Buen Vivir, los objetivos y las metas educativas que contribuyen al cumplimiento de lineamientos y disposiciones establecidas por el Ministerio de Educación asegurando la aplicación de procesos y prácticas institucionales inclusivas. (p.45)

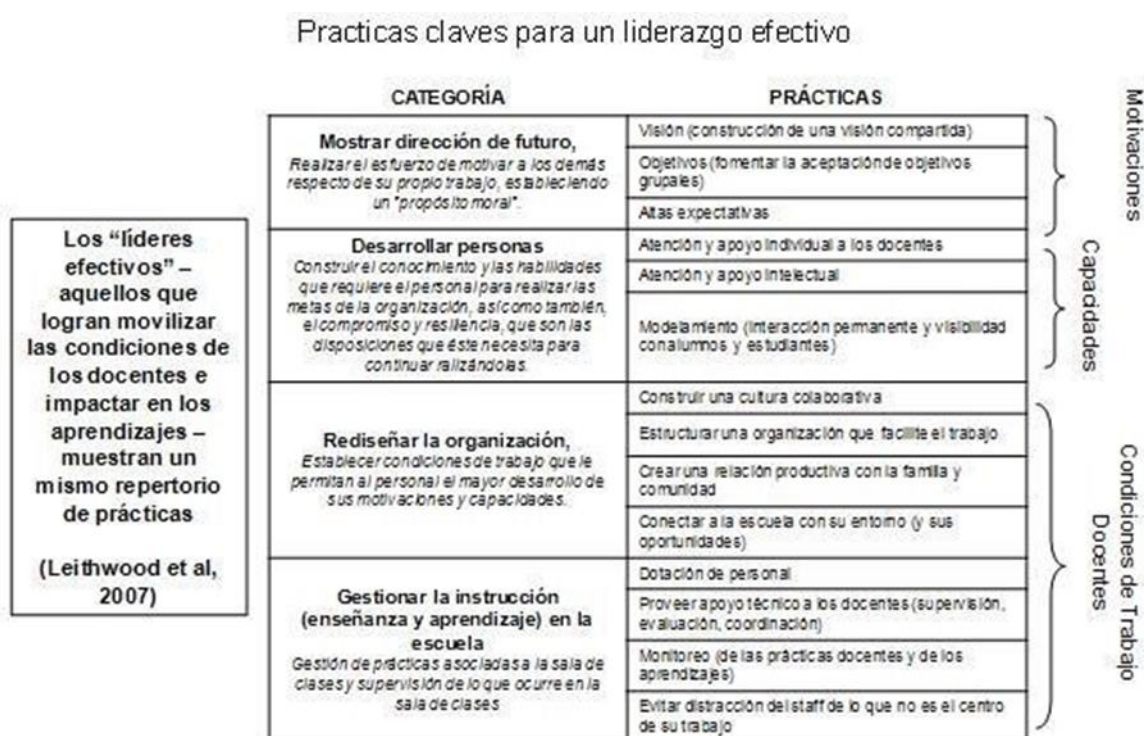


Figura 2

Prácticas claves para un liderazgo efectivo.

Nota. Tomado de Leithwood y Riehl (2005, como se citó en Anderson, 2010).

Es fundamental, considerar la debida importancia, al papel del liderazgo en los directores para poder conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo requiere con urgencia.

La Escuela Secundaria de Innovación Educativa N°3, con orientación en Pensamiento Computacional y Tecnología, está constituida por un Coordinador Pedagógico Administrativo, un Asesor Pedagógico Acompañamiento a las Trayectorias, un Preceptor y 9 docentes, en la cual analizaremos cuales son las practicas del liderazgo que influyen en el clima laboral institucional.

Línea temática elegida

La innovación educativa se ha convertido en un tema central en el debate pedagógico contemporáneo. Como señala Molina Arias (2024), “la incorporación sistemática planificada de prácticas orientadas a mejorar procesos de enseñanza y aprendizaje con el fin de elevar la calidad de la educación” (párr. 3). Esta definición subraya la necesidad de un enfoque planificado y sistemático, que vaya más allá de la mera introducción de nuevas tecnologías.

Carina Lion, en diálogo con Verónica Castro (2013), afirma:

“Es necesario construir un marco teórico-interpretativo que permita entender la relación entre tecnologías, enseñanza y aprendizaje. No se trata simplemente de utilizar herramientas digitales, sino de pensar estrategias que las integren de manera significativa en las propuestas pedagógicas” (párr. 3).

Sin embargo, la innovación educativa trasciende el ámbito tecnológico. Como se menciona en el texto sugerido en la plataforma, para este seminario final, abarca también “la innovación desde el abordaje de las políticas educativas, la cooperación y coeducación, las pedagogías innovadoras, entre otras”. En este sentido, la innovación implica una transformación profunda de las prácticas educativas, que afecta a todos los niveles del sistema.

Mariana Maggio (2012), introduce el concepto de “enseñanza poderosa”, que define como “una propuesta original que nos transforma como sujetos y cuyas huellas permanecen” (párr.3). Esta visión destaca el impacto duradero de una educación innovadora, que va más allá de la mera transmisión de conocimientos y busca generar un cambio profundo en el individuo.

Maggio (2012) y Litwin (1995) proponen los siguientes rasgos para una propuesta didáctica innovadora:

- Abordaje teórico actual: Recuperar la epistemología de la disciplina y los debates contemporáneos.
- Pensar el modo de la disciplina: Propiciar un pensamiento disciplinar que permita construir conocimiento.
- Mirar en perspectiva: Fomentar el intercambio, el debate y el cambio de punto de vista.
- Formulación en tiempo presente: Conectar la enseñanza con la realidad social, disciplinar e individual.
- Estructura original: Innovar en las formas de presentar y trabajar los conocimientos.
- Conmover y perdurar: Generar un impacto duradero en los estudiantes.

Francisco Javier Molina Arias (2024), desde su experiencia en la Fundación Belén Educa, ofrece ocho consejos prácticos para iniciar una transformación escolar en innovación:

1. Establecer un sentido compartido.
2. Formar y actualizar a los equipos docentes.
3. Asegurar condiciones para el cambio.
4. Evaluar el impacto en los aprendizajes.
5. Garantizar la vinculación curricular.
6. Definir las etapas de implementación.
7. Adaptar experiencias de otros contextos.
8. Involucrar a las familias de la comunidad.

(Molina Arias, 2024).

Estos consejos subrayan la importancia de un enfoque integral y colaborativo, que involucre a todos los actores de la comunidad educativa.

La innovación educativa es un proceso complejo y multifacético, que requiere un enfoque integral y colaborativo. Los autores citados anteriormente nos ofrecen valiosas perspectivas

sobre cómo abordar este desafío, desde la integración significativa de la tecnología hasta la transformación profunda de las prácticas pedagógicas.

Antecedentes de la Investigación

Con respecto al estado del arte o a los antecedentes, Tamayo y Tamayo (1999), nos indica:

Quando nos enfrentamos a una situación problemática que despierta nuestra curiosidad e interés cognoscitivo, lo primero que hacemos, lógicamente y cronológicamente, es concentrar nuestra atención sobre esa temática. Iniciamos entonces la búsqueda de la información existente sobre la materia, desde la más general hasta la más especializada. Comenzamos a enterarnos de los antecedentes, a revisar el conocimiento existente, a apropiárnoslo y a evaluarlo críticamente, puesto que la investigación generalmente parte del conocimiento disponible, para poder generar nuevos conocimientos frente a un problema. La revisión del estado de desarrollo del conocimiento, es el primer elemento indispensable de formular en un proyecto de investigación científica. (p. 41)

Un aspecto que se debe cuidar es que los antecedentes no deben ser un recuento histórico, ni la presentación de fuentes bibliográficas a utilizar. Es importante evitar los antecedentes que no hayan sido trabajados con algún tipo de relación con el problema, pues saldrían sobrando y podrán desviar la investigación (p. 42)

El autor sostiene que no existe una norma fija para efectuar y presentar la revisión y evaluación del estado del arte, los antecedentes o la revisión del estado de desarrollo de los conocimientos existentes, como a veces se les denomina.

En la misma línea, la Secretaría de Marina - Armada de México (2010) sostiene:

Una vez que se ha determinado el tema de estudio, se procederá a conocer el estado de desarrollo del conocimiento alrededor del tema elegido, el cual consiste en la revisión de todo trabajo realizado anteriormente a la formulación del problema planteado, que sirva para aclarar, juzgar e interpretar el problema en estudio. La forma en que se construirá este apartado, es por medio de una síntesis conceptual (o conclusiones) de las investigaciones o trabajos realizados sobre el tema planteado, lo cual permitirá (p.11):

- Un mayor conocimiento del tema, que posibilitará estar en mayores condiciones de afinar y estructurar la idea de investigación (delimitación).
- Seleccionar temas o aspectos que definitivamente no se han estudiado, y no investigar sobre un aspecto que ya fue estudiado a fondo, en caso necesario dar una dirección sobre aspectos de dicho tema pero que se han estudiado o explicado con poca profundidad.
- Determinar el alcance de la investigación.
- Saber cómo abordar y estructurar adecuadamente el tema de investigación.
- Determinar el enfoque metodológico de dicha investigación. En ambos casos (cuantitativo y cualitativo), es prudente realizar la consulta de fuentes previas.

Se seleccionan 3 antecedentes, teniendo en cuenta la fuente de procedencia de datos y por ser investigaciones realizadas en instituciones educativas, donde se presentan expresiones y experiencias de docentes, sirviendo esto de marco referencial para pensar y analizar cómo influye el liderazgo en el clima laboral dentro de las instituciones.

Primer antecedente

Betancur, D. M. & Orozco Gómez, L. C. (2019) *“Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira”* es una investigación que tuvo como objetivo principal determinar la relación entre el liderazgo transformacional y el clima organizacional del personal administrativo en la Universidad antes mencionada.

El tipo de estudio utilizado fue descriptivo - correlacional, cuyo diseño fue transversal ya que las variables no fueron manipuladas y se midieron en un periodo de tiempo determinado. La encuesta fue aplicada a 385 funcionarios y colaboradores de la población administrativa que se encuentra vinculada en sus diferentes modalidades en la Universidad Tecnológica de Pereira.

La recolección de datos se realizó en forma personal a cada uno de los participantes; para la medición de liderazgo transformacional se adaptó el instrumento de Mendoza Martínez bajo el modelo teórico de Bass y Avolio en el cual están incluidas las variables de resultados, para el

clima organizacional se utilizó un instrumento propio del año 2010 ajustada de acuerdo a la realidad de la Institución y validado por un juicio de expertos, cuestionario que es aplicado cada dos (2) años en la plataforma diseñada para tal fin, consta de 20 variables y 80 preguntas.

En la Investigación se encontró que las variables de clima organizacional tienen relación directa con las variables de liderazgo transformacional y las variables de liderazgo transformacional tienen una relación directa y fuerte con las variables de resultado en el personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira. Se destaca la relación fuerte.

Segundo antecedente

Navarrete Paredes, L. M. (2019) *“El liderazgo directivo en el clima institucional y el desempeño docente en la I.E. N°7062 en S.J.M”*, fue una investigación que tuvo como objetivo determinar el grado de influencia del liderazgo directivo y el clima institucional en el desempeño docente en la Institución Educativa Pública N°7062 en San Juan de Miraflores durante el año 2017.

El diseño de investigación no experimental es transeccional: descriptivo correlacional causal. Es transeccional descriptiva porque indaga y describe la incidencia de las variables en una población, también transeccional correlacional causal porque describe relaciones entre las variables de estudio en un momento determinado, el método empleado fue el hipotético deductivo porque parte de la observación de una parte de la realidad que se pretende estudiar, lo que conllevó a formular hipótesis más elementales para explicar dicha realidad; el enfoque empleado fue el cuantitativo ya que solo usó la recolección de datos para probar hipótesis, asignando valores numéricos a las declaraciones para establecer patrones de comportamiento, se emplearon como instrumentos de recolección de datos tres cuestionarios, la técnica empleada fue la encuesta.

Esta investigación educativa ha demostrado que el liderazgo directivo es el segundo factor determinante que incide en los logros de aprendizaje después de la labor docente, cabe aclarar también que el desempeño docente está condicionado en cierta parte por el tipo de liderazgo que ejercen los directivos y el logro de los aprendizajes depende mucho del desempeño docente.

No podemos negar la gran influencia que ejerce el líder escolar en crear las condiciones necesarias para los aprendizajes, es decir en generar un ambiente óptimo de trabajo; todos estos ámbitos de influencia de los directivos son claves para la mejora de los aprendizajes. Un liderazgo directivo eficaz crea una cultura de trabajo colaborativo lo que hoy se denomina comunidades profesionales de aprendizaje, posibilitando el alcanzar el rendimiento caracterizado por un buen desempeño docente, y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la institución.

Tercer antecedente

García Hernández, Y. & Mendoza Moheno, J. (2015) *“Influencia de los estilos de liderazgo en el clima organizacional de una institución educativa de nivel medio superior”*. El objetivo de esta investigación es identificar los estilos de liderazgo de los directivos de la dirección general de una institución educativa mediante el MLQ con el propósito de establecer su relación con el clima organizacional y la variable de resultado de satisfacción. Los instrumentos utilizados fueron: el MLQ de Bass y Avolio, adaptado por Mendoza (2005) y la ECL de Valenzuela (2004).

Los resultados muestran, que el estilo de liderazgo que más se presenta en los directivos es el transformacional, el cual influye en la generación del clima organizacional y satisfacción. La dimensión que tuvo una percepción más alta fue: trabajo personal, mientras que la menor: promoción y carrera.

A su vez, se ratificaron los supuestos descritos en las hipótesis, que básicamente indican que: el liderazgo transformacional ejerce una influencia significativa en el clima organizacional, y que las escalas que más predominan en el perfil de liderazgo son las transformacionales, aunque como tal existen oportunidades de mejora.

Respecto al clima organizacional, se ratifica lo aportado por los autores, respecto a la correlación de diversas dimensiones y el impacto que generan las mismas en la variable de resultado de satisfacción.

Se afirma la importancia de un liderazgo efectivo en las organizaciones, pues sin duda, éste se encargará de influir en los demás y orientarlos, estimularlos e inspirarlos al logro de objetivos organizacionales, asimismo el estilo de liderazgo propiciará las condiciones del

ambiente de trabajo o clima organizacional, lo cual sin duda influirá en los resultados y por consecuencia en la competitividad.

Desarrollo del Marco Teórico

Hernández Sampieri, Fernández Collado, y Baptista (2014), sostienen que la revisión de la literatura es el “paso de investigación que consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación” (p. 61).

Liderazgo

Concepto retomado de las ciencias administrativas y adaptado a múltiples ámbitos del quehacer humano, hace presencia en el sector educativo para enfatizar la necesidad de dirigentes que cuenten con las características necesarias que lleven a una institución educativa a ser eficaz, eficiente y sobre todo efectiva, para crecer y desarrollarse en un ambiente altamente dinámico en donde los conocimientos cambian, se ajustan o adaptan a la nueva información que viaja rápidamente. (Macías, Chum, Aray & Rodríguez, 2018, p. 92)

Hablar de liderazgo, es referirnos a la manera en cómo este se asocia a las personas para transformar y desarrollar habilidades, cualidades que transforman una organización o la vida de otras personas, es tan importante reconocer en el presente trabajo académico, como el liderazgo se desarrolla de manera institucional dentro de la escuela secundaria N°3 y como su clima laboral registra cambios y/o transformaciones cuando su líder o líderes educativos lo aplican de manera proactiva generando y construyendo un buen clima escolar.

En este sentido, Senge (2014), como se citó en Macías et al. (2018), sostiene que las organizaciones deben adaptarse al entorno cambiante que las rodea, y esto exige líderes que motiven y dirijan a la organización y a sus miembros para que estos aprendan a adaptarse a los cambios. Además, el liderazgo de la organización también debe cambiar a medida que ésta se desarrolla y madura (p. 85).

Hablar de liderazgo y educación, es hablar de cambio, dinamismo, competitividad, calidad, sociedad, país, desarrollo y crecimiento; en la actualidad ya no es válido hablar de

directores escolares, ahora el concepto ha cambiado por líder educativo o director – líder escolar, ya que éstos son los encargados de coadyuvar al crecimiento educativo de un país. (Álvarez, Torres, & Chaparro, 2016, p. 52)

Enfocándonos en el líder educativo Macías et al. (2018) sostienen:

Debe ser un visionario que sueña con mejorar su entorno educativo, un pragmatista que evalúa con cuidado las consecuencias de sus acciones, fomentando el hábito de indagar e investigar, siendo un constante estudioso de la enseñanza y del aprendizaje, con un espíritu aventurero, una actitud humilde y humana. (p. 88)

Parra (2012), como se citó en Macías et al. (2018), define al líder dentro de la educación como:

Aquella persona con capacidad de optimizar el uso de las técnicas y métodos para el trabajo pedagógico en beneficio del mejoramiento y de la calidad educativa. De ello, la presente investigación concibe al liderazgo como un elemento indispensable para el logro de la competitividad educativa. (p. 92)

A partir de estos conceptos de liderazgo es importante determinar que el enfoque que se busca direccionar es al ámbito institucional y cómo el líder educativo debe desarrollarlo en beneficio de su entorno de trabajo.

Estilos de Liderazgo

A mediados del siglo anterior se planteó la teoría que identificaba tres estilos básicos de liderazgo: Autócrata, que implica un individuo con poca confianza en los miembros del grupo, cree que el dinero es la única recompensa que motiva a los trabajadores, y da órdenes sin permitir ninguna pregunta; el Demócrata, que comparte la toma de decisiones con el grupo, comunica de forma objetiva y elogia a los subordinados; y el *Laissez-faire*, que tiene poca confianza en su habilidad como líder, no establece objetivos para el grupo y minimiza la comunicación y la interacción del mismo. (Macías et al., 2018, p. 87)

Según UNIR (2019), los estilos de liderazgo han evolucionado para responder a los nuevos desafíos organizacionales, y pueden clasificarse en distintos tipos. Entre ellos se destacan:

- Liderazgo coercitivo o autoritario: Haz lo que yo te ordeno. Útil en situaciones de crisis y desconcierto. Si se prolonga en el tiempo, causa desmotivación y fuga de talento.
- Liderazgo visionario u orientativo: Ven conmigo. El líder define y explica la misión de la organización o del equipo y deja libertad sobre el modo de conseguirla. Muy apropiada cuando los colaboradores son expertos que en lo suyo saben más que el jefe. Puede no funcionar con personas con poca iniciativa.
- Liderazgo democrático o participativo: ¿A ti qué te parece? Antes de adoptar una decisión, el líder pide la opinión de todos los implicados, la escucha y tiene en cuenta. Deja que los empleados decidan más sobre sus funciones y tengan las suficientes competencias para tomar decisiones. Este sistema facilita crear equipos flexibles y responsables, pero se adapta mal al carácter de profesionales que esperan que sea el jefe quien establezca las pautas.
- Liderazgo coach, capacitador o formativo: Inténtalo. Pone el foco no en las tareas diarias sino en acompañar a los empleados en su desarrollo personal: ayudarles a encontrar sus puntos débiles y fuertes. Invierte en la capacitación del equipo, muestra interés genuino por cada uno de ellos, permite equivocarse y fomenta la retroalimentación. Desventaja: exige mucho tiempo.
- Liderazgo afiliativo: Las personas son lo primero. Favorece las relaciones personales y la confianza entre los colaboradores. Eficaz cuando los colaboradores acaban de sufrir excesivas presiones o han perdido autoestima. Abusar de este estilo, o no dedicar a las personas el tiempo necesario, puede disminuir la productividad y causar desconcierto.
- Liderazgo timonel, imitativo o ejemplarizante: Haz lo que yo espero sin necesidad de que te lo cuente. El líder marca el rumbo de la organización y lo corrige y señala la velocidad de crucero. Predica con el ejemplo. Excelente para colaboradores bien capacitados y motivados. Para algunos, la alta exigencia puede resultar abrumadora.
- Liderazgo Positivo: El líder genera acciones que fomenten un buen clima de trabajo entre sus colaboradores. La mayor influencia es el ejemplo. El líder se esfuerza por ser buena

persona, es agradecido, perdona, fomenta el salario emocional, estimula la positividad. Es un concepto acuñado por Kim Cameron en su libro *“Positive Leaderships”*.

- Liderazgo Carismático: El líder entusiasma a los subordinados, les motiva para dar lo mejor de sí mismos para alcanzar las metas establecidas. Pero el carisma solo no tiene efectos duraderos. Los colaboradores han de percibir que su esfuerzo es adecuadamente recompensado. Además, el modo en que son tratados no puede depender del estado de ánimo del jefe en cada momento.
- Liderazgo Transaccional: Responde a la concepción clásica, antes de que se divulgara la idea de inteligencia emocional. Los elementos de motivación son la recompensa y el castigo: es un intercambio de prestaciones materiales.
- Liderazgo Transformacional: Opuesto al transaccional. Se centra en las personas. El líder cree que la transformación de la empresa sólo es posible a través de las personas. Fomenta la participación creativa de los trabajadores, confía en ellos, se preocupa por ellos, les motiva e inspira. El líder asume riesgos. El concepto fue acuñado por el historiador James MacGregor Burns y perfilado por el investigador Bernard M. Bass.
- Liderazgo Liberal: Cada colaborador se responsabiliza totalmente de sus funciones y toma sus decisiones. El jefe deja hacer y monitoriza cómo se consiguen los resultados. El líder ha de estar dispuesto a asumir el fracaso, por haber elegido mal a las personas, no haberlas formado bien o haber supervisado inadecuadamente.
- Liderazgo Paternalista: Es una variante de algunos anteriores. El líder se atribuye un papel benévolo, da confianza a sus empleados, les aconseja y estimula con premios y castigos. Según cómo se aplique, desincentiva que los empleados tengan criterio propio: simplemente han de obedecer.

(UNIR, 2019).

Es prudente reconocer que las técnicas, los conocimientos y las prácticas cambian rápidamente en el transcurso del tiempo y un líder no puede solo direccionarse a un solo estilo, necesita buscar otras alternativas que le permitan ejecutar un liderazgo más oportuno al entorno en donde debe desarrollar sus estrategias y su labor institucional.

Cheong Cheng (2011), como se citó en Álvarez et al. (2016), refiere que “los líderes escolares al ser más estratégicos en su liderazgo y liderar sus escuelas de forma proactiva y competitiva se deben enfrentar a los desafíos contextuales con estrategias adecuadas” (p. 53).

Complementando lo anterior, Álvarez Botello (2012), como se citó en Álvarez et al. (2016) mencionan que el liderazgo educativo tiene que tener las siguientes características:

- Debe ser compartido y distribuido
- La dirección debe ser centrada en el desarrollo de las personas tanto individual como colectivamente
- Debe tener una dirección visionaria
- Debe asumir riesgos
- Debe estar directamente implicado en las decisiones pedagógicas
- La dirección debe estar formada en proceso de cambio

Así, en función de lo anterior, se presenta el modelo de liderazgo educativo propuesto por Abad (2010), como se citó en Álvarez et al. (2016, p. 54), en su libro *7 ideas clave. Escuelas sostenibles en convivencia*, por considerarse pertinente para el desarrollo de la presente investigación. A continuación, se detalla dicho modelo.

Liderazgo Institucional

La realidad muestra que en muchas ocasiones existe una desconexión entre los intereses y necesidades de la administración y los del profesorado, alumnado y familias. El liderazgo institucional pasa por conectar las exigencias sociales con las necesidades de los docentes y alumnos. En temas relacionados con la convivencia, este liderazgo se concreta básicamente en lo siguiente:

- Ofrecer un marco legal para poder hacer de la gestión de la convivencia un objetivo de aprendizaje democrático.
- Impulsar la formación del profesorado en la gestión de la convivencia en el centro y en el aula.

- Promover y apoyar el funcionamiento de estructuras participativas de profesorado y alumnos en el centro, con su correspondiente reconocimiento en el horario.
- Evaluar y ofrecer apoyo y reconocimiento a los centros cuando realicen prácticas eficaces.

Liderazgo Directivo

El autor menciona que, en este tipo de liderazgo educativo, los equipos directivos de cada centro juegan un papel clave en la definición del modelo de la convivencia escolar. De forma implícita o explícita todos los equipos directivos toman decisiones que afectan a la manera de detectar, intervenir y prevenir los conflictos derivados de la convivencia diaria. Algunos se refieren a que el estilo de liderazgo directivo es autocrático. Por lo general, comenta, se utiliza cuando el líder debe tomar decisiones unilaterales que serán seguidas sin comentarios ni cuestionamientos de los seguidores. La necesidad de emplear este estilo de liderazgo puede ser resultado de que el líder tenga más conocimiento de la situación, o de que la decisión afectará el bien común de la organización.

Este tipo de liderazgo puede identificarse por determinaciones tan simples como *no se tolerarán juegos entre los empleados durante el trabajo*.

Liderazgo Pedagógico

La implantación de un modelo de gestión de calidad dentro de las organizaciones educativas necesita un impulso institucional y el estímulo y la determinación del equipo directivo, pero también exige un liderazgo capaz de ofrecer seguridad sobre el terreno que pisa, así como gestionar los procesos de participación. A este tipo de liderazgo, el autor lo denomina liderazgo pedagógico y su principal objetivo es facilitar la creación de redes de trabajo orientadas a la mejora de la convivencia.

El liderazgo pedagógico promueve, por tanto, la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y la responsabilidad en la puesta en marcha de las medidas de mejora. Se trata de un verdadero liderazgo compartido. A diferencia de los liderazgos institucional y directivo, el autor refiere que en el caso del liderazgo pedagógico no queda inicialmente definido sobre qué estructura o personas debe recaer dicha función. Desarrollar el liderazgo pedagógico

en un proyecto de gestión de calidad exige tanto el deseo de ejercer dicho liderazgo como la posibilidad de llevarlo a cabo.

Otra característica, del liderazgo pedagógico, en la que el autor enfatiza está relacionada con la capacidad para facilitar procesos grupales. Gestionar la convivencia de forma participativa exige crear equipos de trabajo que compartan responsabilidades y que estén liderados. Un equipo de trabajo formado por profesores del centro que trabajan de forma coordinada y con un alto grado de reconocimiento por parte de sus compañeros es capaz de trasladar esa dinámica de trabajo a otros grupos de alumnos con los que posteriormente va a trabajar. Esta manera de ejercer el liderazgo refleja un estilo de trabajo con grupos denominado, por Abad (2010) como se citó en Álvarez et al. (2016), como super liderazgo.

Como se puede observar, el liderazgo pedagógico se vuelca sobre el trabajo grupal y destina una parte importante de su energía a crear estructuras participadas por el alumnado y profesorado. Cuando esto no es así, la persona que ejerce el liderazgo acaba asumiendo demasiado trabajo y cansándose de ser un referente solitario para sus compañeros y para el alumnado.

Clima institucional

Sabemos que en el ámbito educativo las relaciones entre las instituciones y su comunidad educativa, presentan factores internos y externos que los afectan, y estos son ocasionados por los cambios en el ritmo y las formas de trabajo. Los líderes de hoy en día necesitan de estrategias mucho más acertadas para llegar a su grupo de colaboradores y facilitarles el trabajo bajo condiciones que mejoren su ambiente laboral.

Al respecto, Navarrete Paredes (2019), sostiene:

Se entiende entonces que el clima escolar es la calidad de las relaciones que se dan entre sus integrantes y los sentimientos de aceptación y de rechazo que se generan producto de la interacción entre todos los miembros. Por lo tanto afirmamos que un buen clima escolar es el resultado de una convivencia armoniosa y facilita eficazmente a la resolución de conflictos que pudieran ocurrir; no podemos negar que es una variable que incide

directamente en la calidad de la enseñanza y en los logros de aprendizaje de los estudiantes. Entonces considerando el concepto de clima escolar podemos definir que el clima institucional es el ambiente generado en el centro escolar a partir de las vivencias cotidianas de los integrantes de la comunidad, reflejado en el trato entre ellos, en relaciones interpersonales, la comunicación y el estilo de gestión del directivo. (p.36)

Un clima institucional óptimo es de gran importancia para toda la organización, ya que será influyente, así el grado de satisfacción docente redundará en su desempeño, y por ende en el logro de aprendizajes. Entonces si el clima es positivo favorecerá al buen desempeño docente, si fuera lo contrario, un clima inadecuado en el ambiente escolar se convertirá en un factor negativo limitante en cierta forma del desempeño docente.

Leithwood (2009), como se citó en Navarrete Paredes (2019), sostiene que:

Las emociones de los profesores son un filtro crítico a través del cual los profesores captan la información, y que es difícil que los líderes educativos tengan éxito con sus iniciativas de mejoramiento si no prestan atención al clima emocional de sus escuelas. (p. 37)

Siguiendo a Bordas Martínez (2016), el autor expresa, luego de analizar la literatura existente desde un enfoque integrador, que:

El clima laboral se refiere al contexto de trabajo, caracterizado por un conjunto de aspectos tangibles e intangibles que están presentes de forma relativamente estable en una determinada organización, y que afecta a las actitudes, motivación y comportamiento de sus miembros y, por tanto, al desempeño de la organización. Aun reflejando el estado de la organización en un momento determinado, el clima laboral puede cambiar, siendo los propios miembros, pero muy especialmente, los líderes de la organización, los principales agentes en la generación de cambios. (p. 26)

En este sentido podemos afirmar que el clima laboral se refiere a las formas en que los miembros de una institución describen su entorno o ambiente de trabajo, a partir de un conjunto de dimensiones relacionadas con el individuo, el grupo y la propia institución.

Lo más importante es destacar que el clima laboral influye en el comportamiento de las personas que trabajan en la institución (Bordas Martínez, 2016). A su vez se considera un buen predictor de la satisfacción laboral y el grado de compromiso, así como la productividad, eficiencia y desempeño.

En este sentido, se refleja la interacción entre las características personales y organizacionales, que debe haber entre los directivos y docentes.

En esta línea, Enríquez Bravo y Calderón Salazar (2017) sostienen que:

Muchas instituciones dejan de ser productivas porque no fomentan un buen ambiente de trabajo o simplemente porque no involucran en este proceso a sus directivos y docentes por igual. Los nuevos docentes, suelen llegar con mucho entusiasmo y con ciertas expectativas sobre la institución, sus actividades y sus compañeros de trabajo; sin embargo, todo esto produce resultados negativos cuando no encuentran el clima laboral adecuado para su desempeño. (p. 133)

De la misma manera Lozano (2013), como se citó en Enríquez Bravo y Calderón Salazar (2017), realizó un trabajo analizando el impacto de los estilos de liderazgo en el clima organizacional, donde estableció que:

mientras exista un liderazgo motivador, estimulador y persuasivo existirá un clima laboral óptimo; y el mismo es debilitado cuando no existe la colaboración de la comunidad educativa que se compone de estudiantes, docentes y padres de familia, en actividades de la institución. (p. 135)

Bordas Martínez (2016) “propone ocho dimensiones principales para el diagnóstico del clima laboral” (p. 27), a saber:

- **Autonomía:** El grado en que los miembros de la institución perciben que pueden tomar decisiones y solucionar problemas, sin consultar cada paso a sus superiores y en general, el grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

- Cooperación y apoyo: Grado en que los miembros perciben que en la institución existe un buen ambiente de compañerismo, cordialidad y apoyo a su desarrollo en la organización.
- Reconocimiento: El grado en que los miembros perciben que reciben un reconocimiento adecuado a su trabajo y a su contribución a la institución.
- Organización y estructura: Grado en que los miembros perciben que los procesos de trabajo están bien organizados y coordinados, son claros y eficientes, sin excesivas restricciones organizacionales o formulismos burocráticos.
- Innovación: Grado en que los miembros perciben que existe receptividad para expresar e implantar nuevas ideas, métodos y procedimientos y en general, para la creatividad y el cambio, aceptando los riesgos que supone.
- Transparencia y equidad: Grado en que los miembros de la institución perciben que las prácticas y políticas organizacionales son claras, equitativas y no arbitrarias, especialmente en cuanto a valoración del desempeño y oportunidades de promoción.
- Motivación: Grado en que los miembros perciben que en la institución se pone énfasis y se motiva el buen desempeño y la producción destacada, generándose implicación y compromiso con la actividad realizada.
- Liderazgo: Modo en que los miembros de la institución perciben a la dirección y a los líderes, su comportamiento, así como su estilo de relación con el resto de los empleados.

Teniendo en cuenta los autores antes citados podemos decir que, para el éxito de un buen clima laboral en las instituciones educativas, es necesario aplicar una buena conducción institucional, que abarca desde el aprovechamiento eficiente de los recursos humanos, el tiempo de planificación, la manera de distribuir el trabajo equitativamente, el generar acciones eficientes en la administración, el beneficio de los recursos materiales que mejorarían la eficiencia laboral y la calidad educativa.

Problema de investigación

¿Cuáles son las practicas del liderazgo que influyen en el clima laboral de los docentes de la Escuela Secundaria de Innovación Educativa N°3 durante el ciclo lectivo 2025?

Objetivos

General

Conocer cuáles son las practicas del liderazgo, durante el ciclo lectivo 2025, que influyen en el Clima Laboral de los docentes pertenecientes a la Escuela Secundaria de Innovación Educativa N°3.

Específicos

1. Indagar qué tipo de Liderazgo influye en el desarrollo de un buen clima laboral institucional.
2. Identificar cuáles son las practicas del liderazgo que influyen en el clima laboral de los docentes.
3. Describir los tipos de liderazgo, sus estilos y la incidencia que produce en el clima laboral.

Metodología

La presente investigación se inscribirá en el enfoque cualitativo, dado que permitirá comprender e interpretar, en profundidad, las percepciones, sentidos y significados construidos por los actores institucionales respecto al liderazgo escolar y su influencia en el clima laboral. Según Hernández Sampieri et al. (2014), las investigaciones cualitativas se orientan a explorar fenómenos en sus contextos naturales, considerando la perspectiva de los participantes, sin pretender generalizar, sino profundizar la comprensión del fenómeno en estudio.

Investigación Cualitativa

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 5).

Esta metodología se basa en la recolección de datos sin medición numérica, para establecer preguntas y/o reformularlas antes, durante y después de realizado el relevamiento y análisis de datos. (Hernández Sampieri et al. 2014).

La investigación cualitativa es holística y naturalista, comprendiendo a los objetos de estudio dentro del ambiente natural donde se desenvuelven cotidianamente; no se imponen visiones previas y se intentan suspender las propias creencias y perspectivas.

Las variables no se manipulan experimentalmente y se registran tanto los datos manifiestos como los subyacentes. Este tipo de investigación es exploratoria, orientada a los procesos más que a los resultados concibiendo la naturaleza profunda y dinámica de la realidad, con registro narrativo de los fenómenos y con propensión a la comunicación y a la escucha, por lo general se enfoca en estudios en pequeña escala.

Investigación - Acción

La investigación-acción es una estrategia metodológica de carácter participativo que combina la indagación sistemática con la intervención en la realidad, con el objetivo de generar conocimiento y promover cambios en los contextos estudiados (Colmenares & Piñero, 2008). Esta metodología se diferencia de otros enfoques tradicionales al considerar a los sujetos investigados como actores activos en el proceso de producción del conocimiento, fomentando su participación y reflexión crítica, lo que la convierte en una herramienta clave para la transformación social y educativa.

El proceso de investigación-acción se desarrolla a partir de una dinámica cíclica que incluye cuatro fases fundamentales: la identificación del problema, la planificación de una acción, la implementación de la misma y la evaluación de sus efectos para ajustar las estrategias futuras (Colmenares & Piñero, 2008). Este carácter cíclico permite una constante retroalimentación del proceso investigativo, posibilitando ajustes y reformulaciones en función de los aprendizajes obtenidos. Además, enfatiza la importancia del contexto y de la participación de los actores involucrados, quienes co-construyen el conocimiento desde su propia realidad.

Desde una perspectiva educativa, la investigación-acción es especialmente relevante para la mejora de las prácticas pedagógicas, ya que permite a los docentes analizar su propia intervención y diseñar estrategias más eficaces para la enseñanza y el aprendizaje. De acuerdo

con Colmenares y Piñero (2008), este enfoque contribuye al desarrollo de una pedagogía reflexiva, en la que la teoría y la práctica se integran en un proceso continuo de transformación.

De esta manera, podemos establecer que la investigación-acción se configura como una metodología potente para la transformación de la realidad, al articular la producción de conocimiento con la intervención en los contextos estudiados. Su aplicación en el ámbito educativo permite fortalecer la práctica docente y propiciar cambios significativos en las comunidades de aprendizaje, promoviendo una educación contextualizada y comprometida con la mejora continua.

En este trabajo, se buscará analizar las prácticas de liderazgo en la Escuela Secundaria de Innovación Educativa N.º 3 y su relación con el clima laboral, con el fin de producir conocimiento situado y orientar procesos de intervención pedagógica e institucional.

Población, muestra y participantes

Hernández Sampieri et al. (2014) indican que “Toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra” (p. 170).

Vieytes, R. (2004) menciona que la población es “el conjunto definido, limitado y accesible del universo” (p.28).

Hernández Sampieri et al. (2014), se refieren a la Muestra en el proceso cualitativo, como un “Grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea estadísticamente representativo del universo o población que se estudia” (p. 384).

Los autores sostienen que en los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia. Lo que se busca en una indagación cualitativa es profundidad (p. 382). Las muestras no probabilísticas o dirigidas posibilitan la inmersión en el campo y dan riqueza a la obtención de datos.

Kerlinger (2002), como se citó en el *Manual para elaborar y evaluar trabajos de investigación* (2010) afirma:

Muestrear significa tomar una porción de una población o de un universo como representativa de esa población o universo. Esta definición no dice que la muestra tomada sea representativa, más bien, que se toma una porción de la población y ésta se considera representativa. (p. 26)

Vieytes, R. (2004) indica que la población de estudio es “el conjunto de individuos extraídos de la población” (p. 28)

Creswell, (2005) como se citó en Hernández Sampieri et al. (2014), incluye un diagrama de toma de decisiones respecto de la muestra inicial, de acuerdo al diagrama mencionado, la población de estudio será de voluntarios, heterogénea de acuerdo a edades, sexo, antigüedad docente, rol y función dentro de la institución, etc. De esta manera se evidenciarán sus coincidencias y diferencias, teniendo en cuenta que son unidades de análisis las cuales comparten rasgos comunes en cuanto a la profesión. (p. 390)

Siguiendo la clasificación del autor antes citado, Hernández Sampieri, et al. (2014) nos deja un último comentario.

En todo el proceso de inmersión inicial en el campo, inmersión total, elección de las unidades o casos y de la muestra, debemos tomar en cuenta el planteamiento del problema, el cual constituye el elemento central que guía todo el proceso, pero tales acciones pueden hacer que el planteamiento se modifique de acuerdo con la “realidad del estudio” (construida por el investigador, la situación, los participantes y las interacciones entre el primero y estos últimos). El planteamiento siempre estará sujeto a revisión y cambios. (p. 391).

La población estará conformada por los integrantes del equipo institucional de la Escuela Secundaria de Innovación Educativa N.º 3 de la ciudad de Villaguay, Entre Ríos. La muestra será intencional y no probabilística, integrada por aquellos actores que desempeñen un rol clave en

el liderazgo institucional o estén directamente involucrados en la dinámica pedagógica de la institución.

Se prevé entrevistar a un total de diez (10) participantes: el coordinador pedagógico administrativo, el preceptor institucional y ocho docentes referentes de las áreas curriculares (Prácticas del Lenguaje, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Educación Física y Deporte, Habilidades Digitales, Educación Artística, Exploración Matemática y Creatividad y Proyecto de Vida). Los criterios de inclusión serán: desempeñarse activamente en la institución al momento de la investigación y contar con al menos un trimestre de trayectoria institucional. Se excluirá al personal con licencias prolongadas o recientemente incorporado.

Se solicitará a los participantes la firma de un consentimiento informado, el cual se incluirá como anexo en este trabajo, asegurando el respeto de los principios éticos de confidencialidad, voluntariedad y uso académico de los datos.

Instrumentos de recolección de datos

Hernández Sampieri et al. (2014) pone a disposición un manual donde expresa lo siguiente sobre la recolección de datos (p. 395):

- El investigador es el instrumento.
- Se da en ambientes naturales.
- No se miden variables.

A su vez los autores sostienen que sus herramientas son principalmente:

- Anotaciones y bitácora de campo.
- Observación.
- Entrevistas.
- Grupos de enfoque.
- Documentos, registros y artefactos.
- Biografías e historias de vida.

De esta manera Hernández Sampieri et al. (2014), sostiene que:

Lo que se busca en un estudio cualitativo es obtener datos (que se convertirán en información) de personas, seres vivos, comunidades, situaciones o procesos en profundidad; en las propias formas de expresión de cada uno. Al tratarse de seres humanos, los datos que interesan son conceptos, percepciones, imágenes mentales, creencias, emociones, interacciones, pensamientos, experiencias y vivencias manifestadas en el lenguaje de los participantes, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Se recolectan con la finalidad de analizarlos y comprenderlos, y así responder a las preguntas de investigación y generar conocimiento. (p. 396).

“La recolección de datos ocurre en los ambientes naturales y cotidianos de los participantes o unidades de análisis. En el caso de seres humanos, en su vida diaria: cómo hablan, en qué creen, qué sienten, cómo piensan, cómo interactúan, etcétera”. (Hernández Sampieri et al. 2014, p. 397).

“El verdadero instrumento de recolección de los datos en el proceso cualitativo es el propio investigador” (Hernández Sampieri, R. et al. 2014, p. 397). De esta manera es el investigador quien, mediante diversos métodos o técnicas, recoge los datos (él es quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc.).

El tipo de investigación comenzará siendo exploratoria, tomando en cuenta la clasificación de Danhke (1989), como se citó en Meruane y Castro (2009). Este tipo de estudios examina fenómenos poco conocidos y registra información que, posteriormente, puede permitir una investigación más amplia.

Meruane y Castro (2009) afirman:

Los estudios exploratorios sirven para familiarizarse con un fenómeno relativamente desconocido. Son importantes ya que nos entregan datos importantes sobre la posibilidad de desarrollar investigaciones más profundas o dirigidas a un contexto en particular. También identifican conceptos y variables promisorias, establecen prioridades para investigaciones futuras y eventualmente proponen afirmaciones, postulados e hipótesis. (p. 60)

Esta investigación tendrá elementos descriptivos ya que los mismos tratan características importantes de personas, fenómenos sometidos a estudio, tratando cada dimensión de manera independiente o conjunta, recogiendo información sobre los conceptos, dimensiones o componentes del fenómeno que se trata. La técnica utilizada será conversacional, utilizando la entrevista no estructurada.

“La entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa. Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 403).

Las entrevistas se dividen en estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas, según Ryen (2013) y Grinnell y Unrau (2011), como se citó en Hernández Sampieri et al. (2014, p. 403).

Las entrevistas abiertas se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla. Regularmente en la investigación cualitativa, las primeras entrevistas son abiertas y de tipo *piloto*, y van estructurándose conforme avanza el trabajo de campo. Regularmente el propio investigador conduce las entrevistas.

Ruiz Olabuenaga (1996) sostiene:

La entrevista nace de una ignorancia consciente por parte del entrevistador quien, lejos de suponer que conoce, a través de su comportamiento exterior, el sentido que los individuos dan a sus actos, se compromete a preguntárselo a los interesados, de tal modo que éstos puedan expresarlo en sus propios términos y con la suficiente profundidad para captar toda la riqueza de su significado. (pág. 171)

Vieytes (2004), expresa que los instrumentos son “las diferentes tecnologías de recolección de datos” (p. 28).

Como instrumento de apoyo, utilizaremos la guía de pautas o de discusión, que como indica Fegale Gómez (2018), es “un listado general de los temas a ser tratados o interrogantes a resolver de la investigación de mercado cualitativa” (p. 1).

Esta guía contemplará los temas a tratar sin ser necesario seguirlos exhaustivamente, a manera de recordatorio, orientando el trabajo en orden a las siguientes categorías de análisis: estilos de liderazgo y clima laboral.

Siguiendo a Fegale Gómez (2018) nos dice que “el uso de la guía debe ser flexible en todo momento en relación con el orden de presentación de los temas, debe facilitar el flujo natural de la discusión y la espontaneidad de los participantes” (p.2).

La autora sostiene que para elaborar la guía es necesario tener claro los objetivos específicos, ya que estos serán los tópicos o áreas que formarán parte de la estructura de la guía. Las preguntas siempre deben plantearse de lo general a lo particular y pueden incluir preguntas directas o para explorar.

Se utilizará como único instrumento una guía de entrevista abierta diseñada especialmente para esta investigación, en función de los objetivos propuestos. La entrevista permitirá recuperar en profundidad los relatos y experiencias de los participantes en relación con el liderazgo institucional, sus estilos y prácticas, y el clima laboral.

La guía incluirá preguntas abiertas organizadas en cuatro ejes: (a) concepción de liderazgo y roles institucionales; (b) prácticas de conducción escolar; (c) vínculos y comunicación entre equipos de trabajo; y (d) percepción del ambiente laboral. Este instrumento se justifica por su adecuación al enfoque cualitativo y su capacidad para capturar la riqueza y diversidad de las experiencias subjetivas. Un modelo de la guía se adjuntará como anexo al final del manuscrito.

Variables e indicadores

A los fines de orientar la recolección y el análisis de los datos, se considerarán las siguientes categorías de análisis, a partir de los conceptos centrales trabajados en el marco teórico:

Tabla 1

Variables e indicadores propuestos para el análisis cualitativo

Variable principal	Indicadores propuestos
---------------------------	-------------------------------

Liderazgo Institucional	- Estilo de liderazgo percibido - Participación en decisiones - Comunicación interna
Clima Laboral	- Relaciones interpersonales - Reconocimiento y motivación - Condiciones de trabajo

Análisis de los datos

El análisis de los datos se realizará mediante una codificación temática abierta, propia del enfoque cualitativo. Este proceso implicará una lectura minuciosa de las transcripciones de las entrevistas, en la cual se identificarán unidades de significado que serán etiquetadas con códigos que representen conceptos o temas emergentes. Posteriormente, estos códigos serán agrupados en categorías analíticas que permitirán interpretar los discursos en relación con las variables definidas.

Según Braun y Clarke (2006, traducción propia), “el análisis temático es un método para identificar, analizar y reportar patrones (temas) dentro de los datos. Organiza y describe en detalle el conjunto de datos y va más allá de simplemente contar palabras o frases” (p. 79). Esta técnica resulta adecuada cuando se busca interpretar el significado de las experiencias de los participantes desde sus propios relatos, sin imponer categorías previas.

Para ilustrar el proceso de análisis cualitativo realizado, se presenta a continuación un ejemplo de codificación temática abierta aplicada a los discursos de los entrevistados. La Tabla 2 sintetiza fragmentos seleccionados, sus unidades de significado, códigos iniciales, categorías emergentes y su relación con las variables en estudio.

Tabla 2

Ejemplo de codificación temática abierta a partir de entrevistas docentes

Fragmento de la entrevista	Unidad de significado	Código inicial	Categoría emergente	Variable relacionada
Es un clima democrático y por ende participativo.	Clima democrático y participativo	Participación institucional	Estilo de liderazgo participativo	Clima laboral

No se es líder por ocupar un cargo.	Diferencia entre autoridad y cargo	Autoridad legítima	Concepciones sobre el liderazgo	Liderazgo institucional
Un liderazgo claro, participativo y empático favorece la comunicación...	Liderazgo empático y participativo	Liderazgo motivador	Estilos de liderazgo positivo	Liderazgo institucional

Resultados

En este apartado se presentan los hallazgos obtenidos a partir del análisis cualitativo de las entrevistas realizadas al equipo docente y de conducción de la Escuela Secundaria de Innovación Educativa N.º 3. Se llevaron a cabo un total de 10 entrevistas: 8 a docentes de diversas áreas, 1 al Coordinador Pedagógico Administrativo y 1 al Preceptor. El análisis se desarrolló a partir de un proceso de codificación temática abierta, con eje en los objetivos específicos planteados en la investigación. Los hallazgos se organizan a partir de dichos objetivos, avanzando desde percepciones generales sobre el liderazgo hasta sus manifestaciones concretas en el clima institucional. Los datos específicos y fragmentos de entrevistas que fundamentan el análisis pueden consultarse en el anexo correspondiente.

Resultados del primer objetivo específico.

El primer objetivo consistió en indagar qué tipo de liderazgo influye en el desarrollo de un buen clima laboral institucional. De las entrevistas realizadas, se desprende que 6 de los 10 entrevistados identifican estilos de liderazgo relacionados con lo democrático, institucional y pedagógico. Estas formas de conducción se expresan en prácticas como la apertura al diálogo, la cercanía del equipo directivo y la participación activa en decisiones institucionales.

Entre los códigos emergentes más representativos aparecen: acompañamiento directivo, participación en decisiones y escucha activa, agrupados en la categoría liderazgo participativo. Un docente expresó: “Es un liderazgo que habilita a participar y proponer”, mientras que otro señaló: “Nos sentimos escuchados, siempre están atentos a lo que necesitamos”.

Asimismo, se valoró que el liderazgo se ejerza con una perspectiva profesional y humana. Un entrevistado mencionó: “El liderazgo tiene que ver con saber organizar un espacio de trabajo donde todos puedan aportar”. Sin embargo, dos entrevistados manifestaron percepciones más críticas, describiendo un liderazgo aún incipiente. Uno de ellos expresó: “Aún no veo liderazgo. Solo equipo de conducción. Podría decir que se percibe un liderazgo democrático o participativo, pero no es claro tampoco”.

Estos hallazgos permiten afirmar que el liderazgo institucional es percibido como un factor que incide directamente en la construcción de un clima laboral positivo, aunque su consolidación plena aún está en proceso.

Resultado del segundo objetivo específico.

El segundo objetivo específico buscó identificar cuáles son las prácticas del liderazgo que influyen en el clima laboral docente. De los relatos analizados, se identificaron prácticas reiteradas tales como: escucha activa, acompañamiento profesional, gestión oportuna de conflictos y participación en la toma de decisiones.

La mayoría de los entrevistados valoran la presencia constante del equipo directivo y su preocupación por el bienestar del personal. Un docente expresó: “El equipo directivo está presente, se preocupa por cómo estamos y eso hace la diferencia”. Otro agregó: “Hay diálogo constante, eso genera un ambiente relajado y productivo”.

Estas prácticas refuerzan un clima institucional basado en el respeto, la confianza y la colaboración. Además, varios participantes destacaron como fundamental que sus ideas sean consideradas: “Me siento parte de las decisiones, puedo opinar y mis ideas se consideran”.

También se identificaron aspectos a mejorar: algunos docentes expresaron la necesidad de formalizar espacios de planificación colectiva y definir con mayor claridad acuerdos institucionales. Esto sugiere que, aunque el liderazgo actual es valorado, existen oportunidades de mejora para consolidar una cultura más horizontal y participativa.

Resultado del tercer objetivo específico

El tercer objetivo específico consistió en describir los tipos de liderazgo, sus estilos y la incidencia que producen en el clima laboral. A continuación, se presenta la tabla N. 3 con los estilos de liderazgo más mencionados y la cantidad de entrevistados que los señalaron en sus relatos.

Los docentes valoraron aquellos estilos de liderazgo que promueven confianza, acompañamiento y compromiso profesional. Un entrevistado expresó: “El liderazgo que se ejerce acá nos motiva, nos invita a involucrarnos”. Otro comentó: “Si quien lidera genera confianza, motiva y está pendiente de todos los movimientos dentro de la escuela, esto hace que los docentes se sientan valorados”.

También se evidenció una conexión entre estilos de liderazgo y calidad del clima laboral. En palabras de un docente: “El liderazgo está directamente relacionado con el clima. Cuando se trabaja en confianza, todo fluye mejor”.

Por último, se señalaron oportunidades de mejora vinculadas a la planificación institucional y al fortalecimiento de espacios de participación pedagógica. Estas observaciones sugieren que el liderazgo actual es positivo, aunque perfectible en términos de corresponsabilidad y proyección estratégica.

La distribución porcentual puede verse en el Gráfico 1.

Tabla 3

Estilos de liderazgo mencionados por los entrevistados y sus características clave

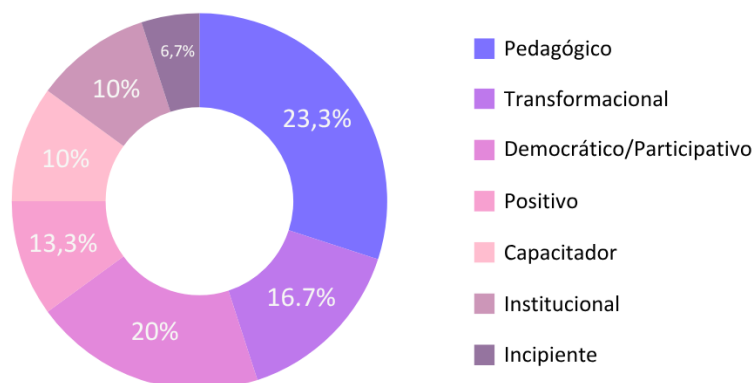
Estilo de liderazgo	Cantidad de entrevistados (estimado)	Comentarios clave
Pedagógico	7	Aparece en todas las dimensiones analizadas
Democrático/Participativo	6	Relacionado con diálogo y participación docente
Transformacional	5	Asociado a motivación y mejora continua
Positivo	4	Vinculado al clima emocional y relaciones afectivas

Capacitador	3	Mencionado en relación al acompañamiento profesional
Institucional	3	Presente en el nivel organizacional
Incipiente	2	Identificado como aspecto en desarrollo

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas realizadas al equipo docente (2025).

Gráfico 1

DISTRIBUCIÓN ESTIMADA DE ESTILOS DE LIDERAZGO MENCIONADOS POR LOS ENTREVISTADOS



Distribución estimada de estilos de liderazgo mencionados por los entrevistados (elaboración propia).

Discusión

Discusión general vinculada a la pregunta de investigación

Los resultados obtenidos permiten abordar de manera integral la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las prácticas del liderazgo que influyen en el clima laboral de los docentes de la Escuela Secundaria de Innovación Educativa N.º 3 durante el ciclo lectivo 2025? Para responderla, se analizaron los datos recolectados a partir de entrevistas, organizados según los tres objetivos específicos propuestos. Esta estructura permitió interpretar los

resultados a la luz del marco teórico adoptado, considerando tanto los aportes empíricos como los antecedentes conceptuales disponibles.

Interpretación del primer objetivo específico: Tipo de liderazgo

En relación con el tipo de liderazgo que influye en el desarrollo de un buen clima institucional, los testimonios docentes destacan la importancia del liderazgo pedagógico. Este se manifiesta en prácticas cotidianas como la disponibilidad del equipo directivo, la resolución ágil de situaciones, y el acompañamiento cercano a los docentes. La presencia activa de quienes conducen la institución fue particularmente valorada por su impacto en la dinámica laboral.

Estos hallazgos coinciden con lo planteado por Anderson (2010), quien sostiene que el liderazgo pedagógico contribuye al bienestar institucional al centrarse en el desarrollo profesional y la mejora continua. Asimismo, Molina Arias (2024) subraya que, en contextos de innovación, el liderazgo horizontal y situado cumple un rol clave para consolidar equipos sólidos. En esa misma línea, Navarrete Paredes (2019) afirma que la participación activa y comprometida de los equipos docentes potencia la cultura escolar y el sentido de pertenencia.

Interpretación del segundo objetivo específico: Prácticas del liderazgo

En cuanto a las prácticas específicas del liderazgo que inciden en el clima laboral, se identificaron como centrales la escucha activa, la equidad en la distribución de tareas, la comunicación clara y el reconocimiento del esfuerzo docente. Estas acciones generan un entorno laboral caracterizado por el respeto, la confianza y la colaboración, condiciones necesarias para el trabajo sostenido en escuelas de orientación innovadora.

Enríquez Bravo y Calderón Salazar (2017) destacan la importancia de una gestión que contemple lo emocional y el acompañamiento constante como elementos fundantes del liderazgo en contextos escolares. En este sentido, el equipo de conducción de la Escuela Secundaria N.º 3 fue reconocido por su sensibilidad institucional y su disposición permanente, aspectos que consolidan relaciones laborales basadas en la corresponsabilidad.

Interpretación del tercer objetivo específico: Estilos de liderazgo y su incidencia en el clima laboral

En relación con los estilos de liderazgo presentes, se evidencia una combinación entre el liderazgo pedagógico y el democrático/participativo. Este último se expresa en la apertura al diálogo, la toma de decisiones compartida y la posibilidad de proponer mejoras institucionales. La flexibilidad y el compromiso fueron rasgos señalados como fundamentales en quienes conducen la institución.

Este enfoque de liderazgo dialoga con lo expresado por Navarrete Paredes (2019), quien plantea que la construcción de climas escolares saludables requiere líderes que generen espacios de confianza, promuevan el respeto mutuo y trabajen de manera colectiva. La valoración positiva de estas prácticas por parte del cuerpo docente permite sostener que el liderazgo ejercido tiene una incidencia directa en la construcción de un ambiente laboral positivo, en consonancia con las características del modelo institucional.

Limitaciones del estudio

Esta investigación, de carácter cualitativo y exploratorio, presenta como principal limitación el tamaño acotado de la muestra y el hecho de centrarse exclusivamente en una institución recientemente creada. Al tratarse del primer año de funcionamiento escolar, muchas de las prácticas aún se encuentran en proceso de consolidación, lo cual condiciona la posibilidad de generalizar los resultados a otros contextos. Asimismo, la indagación se focalizó solo en las percepciones del equipo docente y directivo, quedando por fuera actores institucionales como estudiantes y familias, cuyas voces también podrían enriquecer el análisis del clima laboral y las dinámicas de liderazgo.

Fortalezas y contribuciones de la investigación

A pesar de estas limitaciones, uno de los principales aportes del estudio radica en haber recuperado la perspectiva del equipo docente en una etapa temprana del desarrollo institucional. Este enfoque permitió visibilizar prácticas de liderazgo situadas que, en general, no suelen ser consideradas en los diagnósticos iniciales de escuelas nuevas. Además, el trabajo

contribuye al campo del liderazgo educativo al ofrecer evidencia empírica sobre cómo se configuran estilos de conducción en instituciones de reciente creación con modelos pedagógicos disruptivos. La sistematización de estas experiencias ofrece insumos relevantes para equipos directivos que se enfrentan al desafío de consolidar culturas institucionales desde sus inicios.

Conclusiones


Los resultados permiten concluir que el liderazgo pedagógico - cuando se basa en la cercanía, el acompañamiento y la escucha activa - favorece la construcción de climas laborales saludables. Este liderazgo no se ejerce únicamente desde una posición jerárquica, sino desde el vínculo cotidiano, la disponibilidad y el reconocimiento de las trayectorias docentes. En instituciones orientadas a la innovación, como la Escuela Secundaria de Innovación Educativa N.º 3, el compromiso del equipo de conducción constituye una pieza clave para sostener procesos de mejora y fortalecer el bienestar profesional de los docentes.

Recomendaciones y futuras líneas de investigación

Se recomienda continuar promoviendo la formación específica en liderazgo pedagógico situado para equipos directivos, especialmente en escuelas de reciente creación. También sería valioso incorporar dispositivos institucionales para evaluar periódicamente el clima escolar, como parte de una planificación reflexiva y participativa.

Entre las posibles líneas de investigación futuras, se propone ampliar el estudio a otras instituciones de similares características, a fin de analizar patrones comunes o divergentes. Asimismo, se sugiere explorar la influencia del liderazgo en dimensiones aún poco abordadas, como la salud emocional del equipo docente, o bien incorporar la perspectiva de estudiantes y familias en la evaluación del clima institucional.

Poster Científico

 Universidad Siglo 21
Licenciatura en Educación



Prácticas de liderazgo institucional y su impacto en el clima laboral docente

Institutional leadership practices and their impact on teachers' work climate

Introducción

La investigación aborda la relación entre el liderazgo institucional y el clima laboral en una escuela secundaria de reciente creación. Se parte de la necesidad de fortalecer estilos de liderazgo que generen condiciones favorables para el trabajo docente. Desde una perspectiva cualitativa, se indaga cómo las prácticas del equipo directivo influyen en la percepción del clima por parte de los docentes, en un contexto de innovación educativa.

Metodología

- ✓ Enfoque: Investigación cualitativa – Investigación-acción
- ✓ Instrumento: entrevista no estructurada
- ✓ Participantes: docentes, preceptor y coordinador
- ✓ Variables: Liderazgo institucional y clima laboral
- ✓ Análisis: codificación temática abierta



Escuela Secundaria de Innovación Educativa N.º 3

Resultados y Discusión

A partir del análisis de 10 entrevistas realizadas al equipo docente y de conducción, se identificó que los estilos de liderazgo más valorados son el pedagógico y el democrático-participativo. Estas formas de liderazgo se expresan a través del acompañamiento profesional, la escucha activa, la participación en decisiones y la preocupación por el bienestar del personal.

Las prácticas mencionadas refuerzan un clima institucional basado en el respeto, la colaboración y la confianza. Al mismo tiempo, se reconocen desafíos en torno a la necesidad de formalizar espacios de planificación y fortalecer la corresponsabilidad pedagógica. En este sentido, el liderazgo institucional es percibido como un factor clave para la construcción de un ambiente laboral saludable, aunque aún en proceso de consolidación plena.

Objetivos

General

Conocer cuáles son las prácticas del liderazgo, durante el ciclo lectivo 2025, que influyen en el Clima Laboral de los docentes pertenecientes a la Escuela Secundaria de Innovación Educativa N.º 3

Específicos

- 1- Indagar qué tipo de Liderazgo influye en el desarrollo de un buen clima laboral institucional.
- 2- Identificar cuáles son las prácticas del liderazgo que influyen en el clima laboral de los docentes
- 3- Describir los tipos de liderazgo, sus estilos y la incidencia que produce en el clima laboral.

Discusión y Conclusión

La investigación permitió identificar que tanto el liderazgo pedagógico y como el democrático/participativo son los estilos más valorados por el equipo docente, especialmente por su cercanía, flexibilidad y acompañamiento cotidiano. Estas características generan condiciones propicias para el trabajo colaborativo y el bienestar laboral. Según Anderson (2010) y Molina Arias (2024), estos liderazgos promueven entornos escolares saludables al favorecer la participación activa, el respeto y la mejora continua.

Si bien el estudio presenta limitaciones por su carácter exploratorio, constituye un aporte valioso al recuperar las voces docentes en una institución de reciente creación. Se concluye que el liderazgo situado y empático incide directamente en la construcción de climas institucionales positivos, tal como se evidenció en la experiencia de la Escuela Secundaria de Innovación Educativa N.º 3.

Autor: Downes Ojeda Leandro Marcos
DNI 28.199.292

Legajo: VEDU022307

Villaguay, junio 2025

Temática: Innovación Educativa
Tutora: Arruabarrena Vittar Mariana

Referencias

Álvarez, J.; Torres, A. & Chaparro, E. (2016). Diagnóstico del liderazgo educativo en las Instituciones de Educación Superior del Valle de Toluca. *Revista de Investigación Educativa*, 34 (1), 51-68. <https://www.redalyc.org/pdf/2833/283343416003.pdf>

Anderson, S. (2010). Liderazgo Directivo: Claves para una Mejor Escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 34-52. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>

Betancur, D. M., & Orozco Gómez, L. C. (2015). *Liderazgo transformacional y su influencia en el clima organizacional del personal administrativo de la Universidad Tecnológica de Pereira* (Trabajo final de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira, Facultad de Ciencias Empresariales). <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/7f00c578-eddb-419f-94a3-0bb9ca1b965f/content>

Bolívar, A. (2007). El liderazgo educativo y su impacto en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Revista de Educación*, 342, 17–43. <https://doi.org/10.4438/1988-592X-RE-2007-342-112>

Bordas Martínez, M. J. (2016). *Gestión Estratégica del Clima Laboral*. <https://es.slideshare.net/JulinAtncarRojas/gestion-estrategica-del-clima-l-bordas-martinez-maria-jesuspdf>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>

Cancino Cancino, V. & Vera Monrroy, L. (2017). Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 25(94), 26–58. <https://doi.org/10.1590/S0108-40362017000100002>

Colmenares A. M., & Piñero M. L. (2008). La Investigación Acción. Una herramienta metodológica heurística para la comprensión y transformación de realidades y prácticas socio-educativas. *Laurus*, 14(27), 96-114. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76111892006>

Congreso de la Nación Argentina. (2006). *Ley de Educación Nacional N.º 26.206*. Boletín Oficial de la República Argentina. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26206-132547>

Enríquez Bravo, M. & Calderón Salazar, J. (2017). El Clima Laboral y su Incidencia en el Desempeño del Personal Docente de una Escuela de Educación Básica en Ecuador. *Podium*, (Edición Especial), 131-143 <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/77/76>

Fegale Gómez, P. (2018). *Cómo elaborar una guía de pautas*. Universidad de Lima, Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/6887>

García Hernández, Y. & Mendoza Moheno, J. (2015). Influencia de los estilos de Liderazgo en el Clima Organizacional de una Institución educativa de Nivel Medio Superior. *Administración para el desarrollo*, (8), 21–50. <https://biblat.unam.mx/hevila/Staobillekilaltalekilabtel/2015/no8/1.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Lion, C. (2013). *¿Qué cambia en nuestras formas de enseñar y aprender cuando se incorporan tecnologías?* Educ.ar. <https://www.educ.ar/recursos/115849/carina-lion-que-cambia-en-nuestras-formas-de-ensenar-y-apren>

Litwin, E. (1995). *El oficio de enseñar: Condiciones y contextos*. Paidós.

Macías Arias, E. J., Chum Molina, S. R., Aray Intriago, C. A. & Rodríguez Vera, C. J. (2018). Liderazgo Académico: Estilos y Perfiles de Gestión en las Instituciones de Educación Superior. *Revista de Ciencias Humanísticas y Sociales (ReHuso)*, 3(1), 82-105. <https://www.redalyc.org/pdf/6731/673171017008.pdf>

Maggio, M. (2012). *Enriquecer la enseñanza: Los ambientes con alta disposición tecnológica como oportunidad*. Paidós.

Meruane, P., & Castro, M. (2009). *Guía de indagación científica para la formación inicial docente*. Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/6887>

Molina Arias, F. J. (2024). *Ocho consejos prácticos para iniciar una Transformación Escolar en Innovación*. Red de Innovación para la transformación educativa. <https://www.redinnovacioneducativa.cl/columnas-de-opinion/ocho-consejos-practicos-para-iniciar-una-transformacion-escolar-en-innovacion>.

Navarrete Paredes, L. M. (2019). *El liderazgo directivo en el clima institucional y el desempeño docente en la I.E. N°7062 en S.J.M.* [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/26710/Navarrete_PLM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Normas APA. (2021). *Guía Normas APA 7.ª edición*. <https://normas-apa.org/>.

Ruiz Olabuenaga, J. I. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto. https://www.edumargen.org/docs/curso55-5/unid02/apunte04_02.pdf

Secretaría de Marina - Armada de México. (2010). *Manual para elaborar y evaluar trabajos de investigación* (Actualización 2010).

Tamayo y Tamayo, M. (1999). *Serie Aprender a Investigar: Módulo 5. El proyecto de investigación*. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES).

UNIR. (2019). *Estilos de liderazgo para nuevos líderes*. <https://www.unir.net/revista/empresa/estilos-de-liderazgo-para-nuevos-lideres/>

Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad: epistemología y técnicas*. Editorial de las Ciencias.

Anexos**Modelo de Hoja de Consentimiento Informado**

Trabajo Final de Investigación – Consentimiento Informado

Investigador: Leandro Marcos Downes Ojeda

Título del trabajo: “El liderazgo institucional y su incidencia en el clima laboral en la Escuela Secundaria de Innovación Educativa N. 93.”

Institución: Universidad Siglo 21

Modalidad: Entrevista no estructurada – Investigación cualitativa

Objetivo del estudio: Este estudio busca comprender las percepciones de los/as docentes sobre las prácticas de liderazgo ejercidas por el equipo directivo y su incidencia en el clima laboral dentro de la Escuela Secundaria de Innovación Educativa N. 93.

Participación:

- Su participación consiste en responder una entrevista no estructurada.
- La participación es totalmente voluntaria.
- Usted podrá retirarse en cualquier momento sin que esto le ocasione ningún perjuicio.
- La información obtenida será utilizada exclusivamente con fines académicos.
- Los datos serán tratados de manera anónima y confidencial. No se utilizarán nombres reales ni información que permita identificarlo/a.
- La entrevista será grabada con fines de registro y análisis, si usted da su consentimiento.

Consentimiento:

Declaro que he sido debidamente informado/a sobre los objetivos de este trabajo de investigación, las condiciones de participación y el tratamiento de la información.

Autorizo a ser entrevistado/a, con la garantía de confidencialidad y anonimato.

Firma del/de la entrevistado/a: _____

Aclaración: _____

Fecha: ____ / ____ / 2025

Entrevista No Estructurada a Docentes

Título del Trabajo: "El liderazgo institucional y su incidencia en el clima laboral en la Escuela Secundaria de Innovación Educativa N. 93."

Destinatarios: Docentes de la Escuela Secundaria N. 93

Metodología: Investigación cualitativa

Instrumento: Entrevista no estructurada (en profundidad)

Objetivo General: Conocer cuáles son las prácticas del liderazgo, durante el ciclo lectivo 2025, que influyen en el clima laboral de los docentes pertenecientes a la Escuela Secundaria de Innovación Educativa N. 93.

Objetivos Específicos:

- 1- Indagar qué tipo de liderazgo influye en el desarrollo de un buen clima laboral institucional.
- 2- Identificar cuáles son las prácticas del liderazgo que influyen en el clima laboral de los docentes.
- 3- Describir los tipos de liderazgo, sus estilos y la incidencia que produce en el clima laboral.

Preguntas orientadoras de la entrevista:

- 1- ¿Sientes que estás trabajando en un clima ameno y cooperativo? Fundamente su respuesta
- 2- ¿Quién o quiénes motivan tu trabajo como docente?
- 3- ¿Existe una interacción con el equipo de conducción? ¿de qué manera?
- 4- Desde tu experiencia, ¿Qué entiendes por clima laboral e institucional?
- 5- Teniendo en cuenta lo que respondiste en la consigna anterior ¿Cómo es el clima laboral en la Escuela de Innovación Educativa Secundaria N. 93?
- 6- ¿Qué entiendes por Liderazgo?
- 7- UNIR (2019), describe las características de los distintos tipos de liderazgo. ¿Conoces o escuchaste hablar de alguno de estos tipos de liderazgo? Marca los que conoces.
- 8- ¿Qué tipo o tipos de Liderazgo crees que existen en la institución? ¿Dónde se visualizan?
- 9- Teniendo en cuenta estos dos conceptos de los que venimos dialogando: Clima laboral y Liderazgo. ¿Consideras que el liderazgo influye en el clima laboral/institucional? ¿De qué manera?

Villaguay, Entre Ríos, 8 de abril de 2025

Al Coordinador Pedagógico Administrativo

Escuela Secundaria de Innovación Educativa N. 93

Prof. Pedro Ismael Leiva

Presente

De mi mayor consideración:

Me dirijo a usted con el fin de solicitar formalmente la autorización para llevar a cabo una investigación de carácter cualitativa en el ámbito institucional de la Escuela Secundaria de Innovación Educativa N. 93, con orientación en Pensamiento Computacional y Tecnología.

La investigación que propongo desarrollar tiene como objetivo general conocer cuáles son las prácticas del liderazgo, durante el ciclo lectivo 2025, que influyen en el Clima Laboral de los docentes pertenecientes a la Escuela Secundaria de Innovación Educativa N. 93. Este trabajo se enmarca como parte del Trabajo Final de Investigación correspondiente a la Licenciatura en Educación que curso en la Universidad Siglo 21.

La metodología adoptada será de enfoque cualitativo, utilizando la técnica “entrevista abierta – no estructurada”. En todo momento se garantizará el respeto por los principios éticos de la investigación educativa, resguardando la confidencialidad y anonimato de las personas participantes, así como el carácter voluntario de su colaboración.

Considero que los resultados de este trabajo podrán ofrecer insumos valiosos para promover espacios de reflexión y mejora en torno a las prácticas de gestión y al fortalecimiento del clima institucional.

Agradezco desde ya su atención y buena disposición, y quedo a entera disposición para ampliar cualquier información adicional que estime necesaria.

Sin otro particular, lo saludo atentamente.

Lic. Leandro Marcos Downes Ojeda

DNI 28.199.292

Estudiante de la Licenciatura en Educación – Universidad Siglo 21

Listado de entrevistas realizadas

Entrevistado 1 (entrevista presencial, mayo 2025)

¿Sientes que estás trabajando en un clima ameno y cooperativo? Fundamente su respuesta.

Si totalmente

¿Quién o quiénes motivan tu trabajo como docente?

Los compañeros, alumnos y el acompañamiento del equipo directivo

¿Existe una interacción con el equipo de conducción? ¿de qué manera?

Si. Desde la comunicación presencial en forma individual o grupal. O desde WhatsApp en el grupo de colegas o individual.

Desde tu experiencia, ¿Qué entiendes por clima institucional?

El clima institucional es muy amplio. Pero hace referencia a como se dan las relaciones entre compañeros de trabajo. Dependiendo del tipo de clima que se desarrolla se van a facilitar un obstaculizar los trabajos entre compañeros

Teniendo en cuenta lo que respondiste en la consigna anterior ¿Cómo es el clima laboral en la Escuela de Innovación Educativa Secundaria N°3?

Es un clima democrático y por ende participativo

¿Qué entiendes por Liderazgo?

Es la capacidad de poder guiar, acompañar, orientar a un grupo de docentes

UNIR (2019), describe las características de los distintos tipos de liderazgo. ¿Conoces o escuchaste hablar de alguno de estos tipos de liderazgo? Marca los que conoces.

Liderazgo Pedagógico, Liderazgo Directivo, Liderazgo Institucional, Liderazgo Carismático, Liderazgo Positivo, Liderazgo democrático o participativo, Liderazgo visionario, Liderazgo coercitivo o autoritario

¿Qué tipo o tipos de Liderazgo crees que existen en la institución? ¿Dónde se visualizan?

Democrático

Teniendo en cuenta estos dos conceptos de los que venimos dialogando: Clima laboral y Liderazgo. ¿Consideras que el liderazgo influye en el clima laboral/institucional? ¿De qué manera?

Totalmente influye. En este caso se habilita al trabajo participativo. Desde el acompañamiento con el diálogo y la colaboración

Entrevistado 2 (entrevista presencial, mayo 2025)

¿Sientes que estás trabajando en un clima ameno y cooperativo? Fundamente su respuesta.

Si. Se trabaja en un lugar donde cada uno puede exponer su punto de vista. Eso es muy importante para sentirse bien en un espacio de trabajo.

¿Quién o quiénes motivan tu trabajo como docente?

Puede resultar una respuesta egoísta, pero mi formación hace que esté pensando siempre en nuevas formas de trabajar y estar en permanente pregunta e investigación sobre mi trabajo. Debo decir también, que el compartir tiempo con otros docentes hace que uno motive al otro a partir de sus experiencias y conocimientos.

¿Existe una interacción con el equipo de conducción? ¿de qué manera?

Si. A través del planteo de inquietudes y propuestas.

Desde tu experiencia, ¿Qué entiendes por clima institucional?

Tiene que ver con la forma de transitar el día a día. Cómo nos sentimos al trabajar y compartir con colegas, cuando estamos en clase, la manera en que somos considerados, si se tienen en cuenta nuestras opiniones, si somos callados, tiene que ver también con la relación que se establece con la comunidad. El clima es algo que se percibe, que se siente. Tiene que ver con las personas y personalidades que la habitan.

Teniendo en cuenta lo que respondiste en la consigna anterior ¿Cómo es el clima laboral en la Escuela de Innovación Educativa Secundaria N°3?

Por el momento buena. Convengamos que es una escuela que está iniciando. Recién está modelando su forma de ser. La incertidumbre de ciertas cosas puede llegar a generar tensiones, aunque convengamos que las tensiones son propias de las relaciones sociales.

¿Qué entiendes por Liderazgo?

El liderazgo tiene que ver con una forma de guía. Está relacionado a la presencia en el sentido de autoridad. Autoridad (diferencia de autoritarismo). El liderazgo se separa de la figura del directivo en ocasiones. No sé es líder por ocupar un cargo.

UNIR (2019) describe las características de los distintos tipos de liderazgo. ¿Conoces o escuchaste hablar de alguno de estos tipos de liderazgo? Marca los que conoces.

Liderazgo Pedagógico, Liderazgo Directivo, Liderazgo Institucional, Liderazgo Carismático, Liderazgo Positivo, Liderazgo democrático o participativo, Liderazgo coercitivo o autoritario

¿Qué tipo o tipos de Liderazgo crees que existen en la institución? ¿Dónde se visualizan?

Aún no veo liderazgo. Solo equipo de conducción. Podría decir que se percibe un liderazgo democrático o participativo, pero no es claro tampoco.

Teniendo en cuenta estos dos conceptos de los que venimos dialogando: Clima laboral y Liderazgo. ¿Consideras que el liderazgo influye en el clima laboral/institucional? ¿De qué manera?

Si. Pensando en el liderazgo directivo. Ya que depende de sus decisiones o intervenciones. Cómo motiva o incentiva a su personal a trabajar. Cómo interviene en los conflictos, como resuelve.

Entrevistado 3 (entrevista presencial, mayo 2025)

¿Sientes que estás trabajando en un clima ameno y cooperativo? Fundamente su respuesta.

Si. Lo considero de este modo debido a que los docentes de la institución podemos dialogar sobre las situaciones que emergen y aquellas que convergen. ¿Por qué lo expreso de este modo? Pues porque también en la escuela no podemos ser todos iguales, con las mismas ideas y metas, en

una escuela es importante que seamos diversos, que podamos tratar diversas ideas y que ante lo distinto se pueda establecer una conversación y dar una opinión. Y lo más importante es que podemos seguir los mismos objetivos para con los alumnos de acuerdo a los lineamientos institucionales.

¿Quién o quiénes motivan tu trabajo como docente?

Por fuera de la institución considero a parte de mi familia, los cuales son docentes actualmente ejerciendo. Luego hay personas a quienes admiro como la secretaria Académica del Instituto Superior de Formación Docente de Villaguay, los Asesores Pedagógicos de las instituciones donde trabajo, Docentes de Nivel Superior, directores/ Rectores de Escuelas Primarias y Secundarias. Sobre todos quienes inspiran mi trabajo son mis colegas, con quienes a diario buscamos las formas de que los estudiantes permanezcan en el sistema y progresen en la vida, que lo enseñado pueda ser resignificado en su entorno.

¿Existe una interacción con el equipo de conducción? ¿de qué manera?

SI. La manera creo que podríamos mencionar en la obviedad la formalidad, pero también como se menciona en la primera pregunta el clima de la institución educativa permite que yo como docente pueda ir y conversar con el equipo si surge algo. Creo que es muy importante que haya un clima de apertura en una institución, porque a veces en las escuelas está todo tan fragmentado que quienes luego "sufren" las consecuencias son los estudiantes.

Desde tu experiencia, ¿Qué entiendes por clima institucional?

El clima institucional es donde están los docentes, equipo directivo, los estudiantes, las familias y también podría reconocerse a la comunidad educativo del entorno. Es el cómo se relacionan las personas para el que trabajo educativo sea mancomunado, es decir, para que se logre un fin en los estudiantes, porque la prioridad son los estudiantes.

Teniendo en cuenta lo que respondiste en la consigna anterior ¿Cómo es el clima laboral en la Escuela de Innovación Educativa Secundaria N°3?

Como mencioné, el trabajo mancomunado es muy importante, ahí nuestro fin es que los estudiantes puedan progresar en la vida, que lo enseñado sea para que lo resignifiquen en su entorno. En la Escuela N°3 nos estamos organizando, nos estamos conociendo, el clima es muy bueno, nosotros estamos escribiendo las bases de lo que será un gran avance en la vida de muchas personas, no todos tienen la suerte o el honor de abrir e iniciar una institución educativa desde el primer momento. El trabajo colectivo, integrado e interdisciplinar es lo más importante, es un clima de trabajo ameno, quiero aclarar que tampoco es un clima meramente familiar como hablan algunos autores. Creo que vamos a forjar un clima de trabajo que otros docentes aspiran o van a querer aspirar en otras escuelas y espero esto se replique en otras instituciones en donde trabajo o he llegado a trabajar.

¿Qué entiendes por Liderazgo?

Liderazgo es saber organizar un espacio y quienes habitan cotidianamente ese espacio. Es saber que acciones tomar en determinados momentos, escuchar, atender, recibir opiniones, trabajar, sostener decisiones, para que una institución funcione.

UNIR (2019), describe las características de los distintos tipos de liderazgo. ¿Conoces o escuchaste hablar de alguno de estos tipos de liderazgo? Marca los que conoces.

Liderazgo Pedagógico, Liderazgo Directivo, Liderazgo Carismático, Liderazgo coach, capacitador o formativo, Liderazgo democrático o participativo, Liderazgo coercitivo o autoritario

¿Qué tipo o tipos de Liderazgo crees que existen en la institución? ¿Dónde se visualizan?

Liderazgo capacitador, democrático, directivo, pedagógico. Yo creo que eso lo vemos en las reuniones que vamos teniendo para poder trabajar sobre proyectos interdisciplinarios, en el día a día que vamos presentando ideas ante el equipo directivo y cuando nos invitan para formarnos en diversas capacitaciones docentes, ya sea una convocatoria pública o en circunstancias específicas para la Escuela N. °3.

Teniendo en cuenta estos dos conceptos de los que venimos dialogando: Clima laboral y Liderazgo. ¿Consideras que el liderazgo influye en el clima laboral/institucional? ¿De qué manera?

Si totalmente, creo que es fundamental no ser solo un tipo de líder. El Equipo directivo está frente a la escuela, es quien permanece todos los días en la misma institución educativa, a veces los docentes andamos de escuela en escuela y no distinguimos ciertas situaciones o emergentes, nos podemos equivocar y ahí es donde el equipo actúa para acompañar al docente si fuera necesario dentro y fuera del aula, en ámbito de la institución educativa.

Entrevistado 4 (entrevista presencial, mayo 2025)

¿Sientes que estás trabajando en un clima ameno y cooperativo? Fundamente su respuesta.

Si. Es buen clima laboral con buenos profesionales

¿Quién o quiénes motivan tu trabajo como docente?

El poder enseñar y transmitir conocimientos

¿Existe una interacción con el equipo de conducción? ¿de qué manera?

Si, a través de grupos de wasap y de reuniones

Desde tu experiencia, ¿Qué entiendes por clima institucional?

Todo lo relacionado a abordar problemáticas de la institución y diversas cuestiones que haya que resolver

Teniendo en cuenta lo que respondiste en la consigna anterior ¿Cómo es el clima laboral en la Escuela de Innovación Educativa Secundaria N°3?

Muy bueno

¿Qué entiendes por Liderazgo?

Poder guiar de la mejor manera a tus compañeros y alumnos a un objetivo en común

UNIR (2019), describe las características de los distintos tipos de liderazgo. ¿Conoces o escuchaste hablar de alguno de estos tipos de liderazgo? Marca los que conoces.

Liderazgo coach, capacitador o formativo

¿Qué tipo o tipos de Liderazgo crees que existen en la institución? ¿Dónde se visualizan?

Pedagógico, sobre todo, en los docentes y equipo de conducción

Teniendo en cuenta estos dos conceptos de los que venimos dialogando: Clima laboral y Liderazgo. ¿Consideras que el liderazgo influye en el clima laboral/institucional? ¿De qué manera?

Si obvio. En llevar adelante de la mejor manera todo lo relacionado a la institución

Entrevistado 5 (entrevista presencial, mayo 2025)

¿Sientes que estás trabajando en un clima ameno y cooperativo? Fundamente su respuesta.

Si considero que es un ambiente positivo, dónde se puede hablar y resolver en conjunto alguna problemática que surja día a día.

¿Quién o quiénes motivan tu trabajo como docente?

Primero motivan mi trabajo como docente, mis alumnos y luego los directivos.

¿Existe una interacción con el equipo de conducción? ¿de qué manera?

Si existe, en la manera que trabajamos en equipo, colaborando con proyectos y tareas.

Desde tu experiencia, ¿Qué entiendes por clima institucional?

Desde mi experiencia entiendo que el clima institucional hace referencia a el ambiente social que está ocurriendo, si hay respeto, cooperación, bienestar.

Teniendo en cuenta lo que respondiste en la consigna anterior ¿Cómo es el clima laboral en la Escuela de Innovación Educativa Secundaria N. 93?

El clima desde mi punto de vista es muy ameno, se puede aportar opiniones, éstas se escuchan, hay un ambiente de confianza y compromiso con la institución.

¿Qué entiendes por Liderazgo?

Por liderazgo entiendo que es cuando hay una o varias personas que guían de manera empática, que inspiran y dan un ejemplo positivo.

UNIR (2019), describe las características de los distintos tipos de liderazgo. ¿Conoces o escuchaste hablar de alguno de estos tipos de liderazgo? Marca los que conoces.

Liderazgo Pedagógico, Liderazgo Directivo, Liderazgo Institucional, Liderazgo Positivo, Liderazgo coach, capacitador o formativo, Liderazgo democrático o participativo, Liderazgo coercitivo o autoritario

¿Qué tipo o tipos de Liderazgo crees que existen en la institución? ¿Dónde se visualizan?

Liderazgo pedagógico y liderazgo directivo. Se visualizan a la hora de pensar en sus estudiantes y las estrategias que estos comunican para un mejor desempeño educativo.

Teniendo en cuenta estos dos conceptos de los que venimos dialogando: Clima laboral y Liderazgo. ¿Consideras que el liderazgo influye en el clima laboral/institucional? ¿De qué manera?

Si claro que influye, de la manera en el entusiasmo a la hora de ir a trabajar y el compromiso con los participantes de la institución en la que estamos perteneciendo.

Entrevistado 6 (entrevista presencial, mayo 2025)

¿Sientes que estás trabajando en un clima ameno y cooperativo? Fundamente su respuesta.

El trabajo resulta ameno gracias a la cooperación entre todos los integrantes, ya que cada uno aporta ideas y contribuye activamente al desarrollo de las actividades.

¿Quién o quiénes motivan tu trabajo como docente?

Me motiva principalmente el impacto que puedo generar en mis estudiantes. Ver su crecimiento, su curiosidad por aprender y su desarrollo personal me impulsa a seguir formándome y mejorando cada día. También me motiva el compromiso con la educación pública y el acompañamiento de colegas que comparten esta vocación.

¿Existe una interacción con el equipo de conducción? ¿de qué manera?

Sí, existe una interacción con el equipo de conducción. Se da a través de reuniones institucionales, comunicaciones formales e informales, y espacios de coordinación donde se

intercambian propuestas, se resuelven situaciones pedagógicas y se acompaña el trabajo docente.

Desde tu experiencia, ¿Qué entiendes por clima institucional?

Es el ambiente que se percibe dentro de la escuela, resultado de la relación entre los diferentes actores.

Teniendo en cuenta lo que respondiste en la consigna anterior ¿Cómo es el clima laboral en la Escuela de Innovación Educativa Secundaria N. 93?

Al ser una escuela nueva el clima es mayormente positivo. Predomina el respeto, la colaboración entre docentes y un vínculo cercano con los estudiantes. Si bien pueden surgir tensiones propias del trabajo cotidiano, existe disposición al diálogo y al trabajo conjunto para resolverlas...

¿Qué entiendes por Liderazgo?

Entiendo por liderazgo la capacidad de una persona para guiar, motivar y coordinar a un grupo hacia objetivos comunes, promoviendo la participación, el compromiso y el desarrollo de cada integrante. En la escuela, el liderazgo no solo recae en el equipo directivo, sino también puede ejercerse desde el rol docente.

UNIR (2019), describe las características de los distintos tipos de liderazgo. ¿Conoces o escuchaste hablar de alguno de estos tipos de liderazgo? Marca los que conoces.

Liderazgo Pedagógico, Liderazgo Directivo, Liderazgo Institucional, Liderazgo coach, capacitador o formativo, Liderazgo democrático o participativo, Liderazgo coercitivo o autoritario

¿Qué tipo o tipos de Liderazgo crees que existen en la institución? ¿Dónde se visualizan?

En la institución se pueden observar distintos tipos de liderazgo. El liderazgo institucional lo ejerce el equipo directivo, marcando el rumbo pedagógico y organizativo de la escuela. También se visualiza un liderazgo pedagógico entre docentes que proponen iniciativas, comparten saberes y acompañan a sus colegas. Además, en algunos casos, los propios estudiantes asumen un liderazgo participativo en proyectos escolares o espacios.

Teniendo en cuenta estos dos conceptos de los que venimos dialogando: Clima laboral y Liderazgo. ¿Consideras que el liderazgo influye en el clima laboral/institucional? ¿De qué manera?

Sí, considero que el liderazgo influye directamente en el clima laboral e institucional. Un liderazgo claro, participativo y empático favorece la comunicación, fortalece los vínculos entre los miembros de la comunidad educativa y genera un ambiente de confianza y compromiso. Por el contrario, un liderazgo autoritario o ausente puede generar tensiones, desmotivación y falta de cohesión en el equipo de trabajo.

Entrevistado 7 (entrevista presencial, mayo 2025)

¿Sientes que estás trabajando en un clima ameno y cooperativo? Fundamente su respuesta

Mayormente sí

¿Quién o quiénes motivan tu trabajo como docente?

Los coordinadores y algunos colegas

¿Existe una interacción con el equipo de conducción? ¿de qué manera?

Es una interacción cercana y abierta

Desde tu experiencia, ¿Qué entiendes por clima institucional?

Cómo se relacionan los componentes humanos y educativos en un sitio determinado

Teniendo en cuenta lo que respondiste en la consigna anterior ¿Cómo es el clima laboral en la Escuela de Innovación Educativa Secundaria N. 93?

Lleno de preguntas, tentativas de respuestas y a veces mensajes poco claros, pero con muchas buenas intenciones

¿Qué entiendes por Liderazgo?

La capacidad de guiar a otros y a sí mismo para lograr los objetivos pactados

UNIR (2019), describe las características de los distintos tipos de liderazgo. ¿Conoces o escuchaste hablar de alguno de estos tipos de liderazgo? Marca los que conoces.

Liderazgo Positivo, Liderazgo democrático o participativo

¿Qué tipo o tipos de Liderazgo crees que existen en la institución? ¿Dónde se visualizan?

Creo que existe el liderazgo positivo y también el participativo, ya que siempre se busca consenso para gran parte de las decisiones

Teniendo en cuenta estos dos conceptos de los que venimos dialogando: Clima laboral y Liderazgo. ¿Consideras que el liderazgo influye en el clima laboral/institucional? ¿De qué manera?

Sí, como en cualquier ambiente laboral. A veces hay demasiada búsqueda de consenso, otras veces no.

Entrevistado 8 (entrevista presencial, mayo 2025)

¿Sientes que estás trabajando en un clima ameno y cooperativo? Fundamente su respuesta.

Si, considero que el ambiente de trabajo es muy ameno ya que todos estamos enfocados en un mismo objetivo. Aunque muchas veces tengamos distintos puntos de vista, pero esto hace enriquecer las propuestas o los temas que se "discutan".

¿Quién o quiénes motivan tu trabajo como docente?

El trabajo día a día con los estudiantes, de poder ofrecerles una oportunidad de aprender, para mí es una motivación.

¿Existe una interacción con el equipo de conducción? ¿de qué manera?

Si existe, de manera directa.

Desde tu experiencia, ¿Qué entiendes por clima institucional?

Entiendo cómo clima institucional a las relaciones que se establecen, tanto entre docentes como los demás equipos dentro de la institución: portero, directivos, cocineros.

Teniendo en cuenta lo que respondiste en la consigna anterior ¿Cómo es el clima laboral en la Escuela de Innovación Educativa Secundaria N. 93?

Si bien no se han generado espacios de encuentros con todos los miembros de la institución, en la escuela hay un excelente clima de trabajo, donde cada actor realiza las actividades correspondientes con respeto a sus pares.

¿Qué entiendes por Liderazgo?

Creo que para ser líder se debe tener una característica o una capacidad de influencia en otros. Esta influencia puede ser positiva o negativa. Un líder positivo es quien contagia con su entusiasmo, genera confianza y motivación para lograr objetivos comunes.

UNIR (2019), describe las características de los distintos tipos de liderazgo. ¿Conoces o escuchaste hablar de alguno de estos tipos de liderazgo? Marca los que conoces.

Liderazgo Directivo, Liderazgo Carismático, Liderazgo Positivo

¿Qué tipo o tipos de Liderazgo crees que existen en la institución? ¿Dónde se visualizan?

Considero que existe liderazgo positivo. Se visualiza en que las propuestas que surgen, todos están pendientes para participar. Además de las charlas activas que existe entre el equipo docente y el equipo de conducción.

Teniendo en cuenta estos dos conceptos de los que venimos dialogando: Clima laboral y Liderazgo. ¿Consideras que el liderazgo influye en el clima laboral/institucional? ¿De qué manera?

Influye directamente. Si quien lidera genera confianza, motiva y está pendiente de todos "los movimientos" dentro de la escuela, esto hace que los docentes y todos los equipos se sientan valorados. Y al sentirse que forman parte de ese algo que los incluye, se sienten a gusto. Eso hace que el clima que se genere sea muy bueno

Entrevistado 9 (entrevista presencial, mayo 2025)

¿Sientes que estás trabajando en un clima ameno y cooperativo? Fundamente su respuesta.

En general sí. Me baso en que siempre tenemos apertura de opinión y nos enteramos de todas las decisiones que se toman, a veces no nos participan al momento de tomar las decisiones, o sea se toman de manera arbitraria y luego nos comunican. Pero en líneas generales sí.

¿Quién o quiénes motivan tu trabajo como docente?

La mayor motivación me la otorgan los estudiantes y mis compañeros docentes, a su vez los equipos de conducción, supervisores y demás referentes también motivan mi ser docente.

¿Existe una interacción con el equipo de conducción? ¿de qué manera?

Si existe, nos encontramos a diario y tenemos las horas de planificación donde interactuamos entre docentes y con el equipo de conducción y supervisión.

Desde tu experiencia, ¿Qué entiendes por clima institucional?

El clima institucional es la manera de relacionarse dentro de la institución, puede ser un clima positivo o negativo. El clima lo generamos entre todos, cada uno cumpliendo su rol y función, con respeto, autonomía y construyendo autoridad pedagógica.

Teniendo en cuenta lo que respondiste en la consigna anterior ¿Cómo es el clima laboral en la Escuela de Innovación Educativa Secundaria N. 93?

Al ser una institución que recién comienza, aún nos estamos conociendo. Puedo decir que, por el momento, más allá de diversas situaciones dónde aparece el conflicto (inherente al ser humano) el clima es estable y positivo.

¿Qué entiendes por Liderazgo?

El liderazgo es la capacidad y habilidad que tenemos de influir en los demás, ya sea de manera positiva o negativa. El buen líder es quien tiene la capacidad de transformar a los demás de manera positiva, de construir acciones positivas en los demás. También existe quien lidera de manera negativa, generando conflictos, controversia, maltratos, etc.

UNIR (2019), describe las características de los distintos tipos de liderazgo. ¿Conoces o escuchaste hablar de alguno de estos tipos de liderazgo? Marca los que conoces.

Liderazgo Directivo, Liderazgo Transformacional, Liderazgo pedagógico, Liderazgo Positivo, Liderazgo Coach, Liderazgo Autoritario

¿Qué tipo o tipos de Liderazgo crees que existen en la institución? ¿Dónde se visualizan?

El Coordinador ejerce un liderazgo institucional y directivo en este caso. El asesor ejerce un liderazgo pedagógico y transformacional. Cómo docentes ejercemos distintos tipos de liderazgos en las aulas, creo que los docentes generan un liderazgo positivo y pedagógico.

Teniendo en cuenta estos dos conceptos de los que venimos dialogando: Clima laboral y Liderazgo. ¿Consideras que el liderazgo influye en el clima laboral/institucional? ¿De qué manera?

Si incide directamente en el clima laboral, e indirectamente en los aprendizajes de los estudiantes.

Entrevistado 10 (entrevista presencial, mayo 2025)

¿Sientes que estás trabajando en un clima ameno y cooperativo? Fundamente su respuesta.

Es gratificante encontrar personas que te ayuden a ser mejor y te motiven y acompañen siempre.

¿Quién o quiénes motivan tu trabajo como docente?

Directivos, asesor pedagógico

¿Existe una interacción con el equipo de conducción? ¿de qué manera?

Una comunicación fluida, gestos amables y la predisposición para solucionar diferentes inquietudes pedagógicas, el interés por cómo nos sentimos.

Desde tu experiencia, ¿Qué entiendes por clima institucional?

Para mí clima institucional hace referencia al ambiente que se genera en el ámbito de trabajo, las relaciones interpersonales, la comunicación y los lazos que se puede desarrollar.

Teniendo en cuenta lo que respondiste en la consigna anterior ¿Cómo es el clima laboral en la Escuela de Innovación Educativa Secundaria N. 93?

De mi experiencia trabajando en otras instituciones puedo decir que esta Escuela, permitió que sea un clima de trabajo agradable, cooperativo, colaborativo.

¿Qué entiendes por Liderazgo?

Capacidad de influir y guiar para lograr objetivos comunes.

UNIR (2019), describe las características de los distintos tipos de liderazgo. ¿Conoces o escuchaste hablar de alguno de estos tipos de liderazgo? Marca los que conoces.

Liderazgo Pedagógico, Liderazgo Institucional, Liderazgo Carismático y Liderazgo Democrático o Participativo.

¿Qué tipo o tipos de Liderazgo crees que existen en la institución? ¿Dónde se visualizan?

Según lo marcado anteriormente, se evidencian en la Motivación, toma de decisiones y comunicación efectiva.

Teniendo en cuenta estos dos conceptos de los que venimos dialogando: Clima laboral y Liderazgo. ¿Consideras que el liderazgo influye en el clima laboral/institucional? ¿De qué manera?

La forma de guiar, transmitir, motivar, acompañar permite que los docentes se sientan cómodos, mejora la productividad, colaboración y genera un sentido de pertenencia.

Codificación abierta completa: análisis de entrevistas docentes

Fragmento de la entrevista	Unidad de significado	Código inicial	Categoría emergente	Variable relacionada
Es un clima democrático y por ende participativo.	Clima democrático y participativo	Participación institucional	Estilo de liderazgo participativo	Clima laboral
Desde la comunicación presencial en forma individual o grupal. O desde WhatsApp...	Comunicación directa y mediada	Interacción comunicacional	Relación equipo-docente	Liderazgo institucional
Se trabaja en un lugar donde cada uno puede exponer su punto de vista...	Espacio de expresión y escucha	Escucha activa	Estilo de liderazgo participativo	Clima laboral
No se es líder por ocupar un cargo.	Diferencia entre autoridad y cargo	Autoridad legítima	Concepciones sobre el liderazgo	Liderazgo institucional

En la escuela hay un excelente clima de trabajo, donde cada actor realiza las actividades correspondientes con respeto a sus pares.	Respeto y cumplimiento de roles	Clima de respeto profesional	Condiciones positivas de clima laboral	Clima laboral
Un liderazgo claro, participativo y empático favorece la comunicación...	Liderazgo empático y participativo	Liderazgo motivador	Estilos de liderazgo positivo	Liderazgo institucional
Es gratificante encontrar personas que te ayuden a ser mejor y te motiven...	Acompañamiento motivacional	Motivación institucional	Factores de bienestar docente	Clima laboral