

ADMINISTRACIÓN
Anuario del Sistema de Educación en Venezuela
EDUCACIONAL Año 5 – Número 5
Depósito Legal: ppi201302ME4214
ISSN: 2477-9733
Universidad de los Andes (ULA), Mérida - Venezuela

**CLIMA ORGANIZACIONAL DE UNA ESCUELA DE EDUCACIÓN MEDIA.
ASPECTOS FUNDAMENTALES**

**ORGANIZATIONAL CLIMATE OF A SCHOOL OF MIDDLE EDUCATION.
FUNDAMENTAL ASPECTS**

Andreina Castillo
andreinacastillo_0326@hotmail.com
Profesora de Educación Media
Ministerio del Poder Popular para la Educación
Mérida, Venezuela

Anibal León
aleonsalorro@gmail.com
Profesor de Educación Universitaria
Universidad de Los Andes
Mérida, Venezuela

Fecha de recepción: 04/09/2017.
Fecha de aceptación: 25/09/2017.

Resumen

Este trabajo consistió en identificar el tipo de clima organizacional que caracteriza el entorno laboral en una escuela de educación media técnica. El estudio está enmarcado dentro de una metodología cualitativa etnográfica, con un análisis de contenido de carácter interpretativo e inductivo. En esta búsqueda, las palabras, los gestos, los reclamos, las reacciones fueron importantes para describir el fenómeno objeto de este caso en estudio. Algunos de estos elementos pueden estimarse como efectos del clima organizacional, otros como las características generales y otros como causas generadoras del tipo de clima organizacional que vivimos en esta institución. El análisis se realizó sobre el contenido del corpus. En primer lugar, se realizó un análisis general en el que se descubrieron los elementos esenciales que configuraron unas primeras categorías, luego se procedió a un análisis más fino sobre cada pieza de información recabada. Así se develaron algunas categorías conceptuales

del fenómeno estudiado que servirán para compararlas con otras establecidas teóricamente y en otros estudios de carácter cuantitativo. Como resultado de esta investigación se describió el clima organizacional de la escuela estudiada, representada por el comportamiento de las personas e influenciada por pensamientos, sentimientos y la convivencia interpersonal.

Palabras clave: Clima organizacional, motivación, compromiso organizacional.

Summary.

This work consisted in identifying the type of organizational climate that characterizes the work environment in a school of technical secondary education. The study is framed within a qualitative ethnographic methodology, with an analysis of content of interpretative and inductive character. In this search, the words, the gestures, the claims, the reactions were important to describe the phenomenon that is the subject of this case under study. Some of these elements can be estimated as organizational climate effects, others as general characteristics and others as generating causes of the type of organizational climate that we live in this institution. The analysis was made on the content of the corpus. In the first place, a general analysis was carried out in which the essential elements that formed the first categories were discovered, then a finer analysis was carried out on each piece of information collected. This revealed some conceptual categories of the phenomenon studied that will serve to compare them with others established theoretically and in other studies of a quantitative nature. As a result of this research, the organizational climate of the studied school was described, represented by the behavior of people and influenced by thoughts, feelings and interpersonal coexistence.

Keywords: Organizational climate, motivation, organizational commitment.

Introducción

La escuela es hoy una organización esencial en toda sociedad humana. En ella se forma, se instruye, se educa y socializa a las nuevas generaciones. Su función marca un progreso importante en los ciudadanos que a ella ingresan; por ello, las relaciones interpersonales deben basarse en el buen trato y comunicación, con una estructura formal agradable, amigable y placentera. Se espera siempre que esta organización esté integrada por personal profesional capacitado, comprometido con la institución y dispuesto a lograr los objetivos y metas planteados, y atender las necesidades de todos quienes acudan a desarrollar sus actividades académicas y aspiren a una educación integral.

Sin embargo, llama la atención que en muchas escuelas no siempre se trabaja de forma armoniosa, al contrario, es común encontrarse en organizaciones escolares que carecen de factores motivacionales y sobresalen actitudes negativas entre sus empleados provocando bajo nivel de compañerismo, poca participación y comunicación, así como escaso interés por las actividades escolares. Estos aspectos sugieren la existencia de climas organizacionales inadecuados para el desarrollo institucional.

A partir de este planteamiento y de algunas observaciones en el entorno de las instituciones educativas ha llamado la atención la inconformidad, el desaliento, la desmotivación y la actitud negativa en el ejercicio de la labor educativa, se aprecia en general que el ambiente que reina en las escuelas a veces no es el más adecuado, el mismo está influenciado por poca atención a su personal, poca comunicación, bajo nivel de compañerismo, participación e interés por las actividades escolares.

El proceso educativo amerita que las personas que conducen y administran la enseñanza y el aprendizaje interactúen armónicamente, alejado de cualquier prejuicio o perjuicio que afecte la estabilidad psicosocial de los individuos que hacen vida dentro de la institución educativa. Sentirse bien en el trabajo es tan importante como el clima laboral en el que se trabaja. Al respecto, González de Rivera (1991), afirma que:

Quando la influencia del ambiente supera o no alcanza las cotas en las que el organismo responde con máxima eficiencia, éste percibe la situación como amenazante, peligrosa o desagradable, desencadenando una reacción de lucha o huida y/o una reacción de estrés. (p. 290-297)

Entornos psicosociales de este tipo produce en las personas sentimientos de tristeza, depresión, desencanto, apatía general, pérdida de la capacidad para interesarse o disfrutar de las cosas, disminución de la atención y concentración, pérdida de confianza en sí mismo, desesperanza hacia el futuro, pesimismo y visión negativa de la propia vida, además de disminución de su vitalidad y cansancio exagerado. A tal punto que sus gestos corporales hacen evidente su decepción por el trabajo, como malgenio, tristeza en su cara, hombros caídos, mirada retraída, sensación de miedo, inseguridad, falta de energía, es decir, el cuerpo se desmoviliza, para desconectarse de compromisos laborales y es poco sensible a los acontecimientos que ocurren externamente, afectando el rendimiento y productividad laborales. Estos aspectos de la vida organizacional llamaron la atención de los investigadores quienes se interesaron por el caso de esta escuela, pero con el interés que generalizar hacia otros casos. Se propuso entonces, explicar este fenómeno describiéndolo y relacionando algunos factores que se pueden hipotetizar como causas del tipo de clima organizacional que se ha construido. De aquí se derivaron los siguientes objetivos:

- 1.- Develar el tipo de clima organizacional que caracteriza el entorno laboral en una escuela de educación media técnica.
- 2.- Describir la naturaleza psico-social del ambiente laboral de una escuela.
- 3.- Analizar algunos aspectos motivacionales que caracterizan el tipo de clima organizacional.
- 4.- Discutir algunas categorías que describen el clima organizacional en la escuela objeto de estudio.

Esta investigación es ya importante, por sí misma, en tanto que ayudará a esclarecer algunos aspectos relevantes al clima organizacional de una escuela y una vez definido entender su efecto en el entorno por apreciaciones y actitudes de los trabajadores de la escuela. Igualmente, es posible que a partir de los resultados se puedan estudiar y diseñar estrategias que cambien en parte las variables relacionadas con el clima organizacional y mejorar la sensibilidad y compromiso del personal. Un aspecto importante a ser atendido es el problema de las relaciones interpersonales, participación y socialización, amistad, compañerismo y comunicación.

El clima organizacional de un sistema social, la escuela, es una variable mediadora entre los propósitos y logros del grupo humano que hace vida en la escuela. En el contexto educativo entre lo que se planifica (objetivos, metas, fines) y lo que se logra (metas institucionales, rendimiento) hay una distancia que no se llena por la sola acción de instancias separadas, sino por la interacción de muchas variables que cuando son percibidas por los actores sociales dan origen al clima organizacional.

Los estudios previos realizados sobre el clima organizacional hacen referencia al ambiente interno de la institución educativa y su efecto en la actitud del personal que la integra, así como las relaciones personales que se establecen dentro de las unidades educativas.

Algunas investigaciones presentan una data antigua que pueden ser improcedentes citarlos, sin embargo, representan gran importancia ya que son trabajos originarios que giran en torno al concepto de clima organizacional, tipología y categorías que definen el clima organizacional y permite tener una idea sobre cómo se trató el tema en esa oportunidad.

En relación con contenidos del clima organizacional, Medina (2002) estudió el clima organizacional, tomando como muestra de estudio a 20 docentes. El instrumento de medición utilizado fue el cuestionario. La investigación halló que la escuela objeto de estudio no desarrolla un clima organizacional adecuado desde la perspectiva de la comunicación, que ofrezca la oportunidad de planificar y ejecutar acciones conjuntas en pro de la institución.

Por otra parte, Castillo (2003), en otro estudio sobre “El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los Docentes”, recaudó la información a través de la encuesta, utilizó un cuestionario

para estudiar el clima organizacional. Los resultados señalaron una gran insatisfacción laboral por parte de los docentes debido a la falta de equidad al otorgar reconocimiento al personal, la falta de trabajo en equipo y desconfianza entre el personal, así como la poca identificación de los educadores con los objetivos institucionales.

En el mismo sentido, pero haciendo énfasis en el liderazgo, motivación y comunicación efectiva dentro de la escuela, Córcega y Subero (2007-2008) en un trabajo de investigación de campo sobre los Factores que Influyen en el Clima Organizacional demostraron que el personal directivo ejerce presión para que se realicen las tareas organizacionales. Descubrieron, además, que el proceso de toma de decisiones estaba muy centrado en los directivos de la institución y que los canales de comunicación, por lo tanto, eran muy limitados; además, la relación entre directivo-subordinados era negativa. Sin embargo, las relaciones en el personal eran armoniosas.

Igualmente fue importante para esta investigación descubrir otros estudios sobre el clima organizacional realizados en América Latina, como el trabajo comparativo del clima organizacional realizado por Fernández (2004) en las escuelas México y Uruguay, el cual permitió el desarrollo de un enfoque teórico- metodológico, para describir la integración social de las organizaciones escolares. Esta investigación asumió como punto de partida que el clima organizacional es producto de la dinámica psicosocial de la organización escolar, que debe verse como un sistema social configurado por personas que hacen vida en ese entorno organizado donde despliegan todas sus acciones individuales y grupales. También se acepta que un sistema social se explica desde el punto vista humano por las expresiones de solidaridad y empatía que surgen entre los miembros de la organización. Eso es más que humano, vivir en espacios organizados, sentimientos de apoyo, afecto, protección y adhesión. Otra investigación en dos escuelas chilenas (Rivera, 2000) corroboró la teoría de la escuela como un sistema social. Aquí se demostró, por una parte, que cuando el liderazgo es consultivo, el clima es de cooperación y confianza y la relación entre subordinados es abierta y de confianza, la orientación general es hacia el logro de metas altas, satisfacción y solución de conflictos. Pero en otra escuela, cuando cambia el estilo de liderazgo administrativo, la percepción del clima organizacional es distinta, un liderazgo autoritario benevolente y de estilo paternal, las autoridades centran todo el poder en sí mismo reduciendo facilidades y satisfacciones a los miembros de la organización.

La teoría sobre el clima organizacional y los aspectos específicos relativos a esta investigación han sido tratados por la Psicología Social y la Psicología Industrial que discuten aspectos motivacionales de comportamiento laboral, las cuales estudian a las personas dentro de los ámbitos laborales organizados, sus interacciones y las condiciones materiales que garantizan una vida laboral individual sana, así como una participación colectiva armónica y productividad satisfactoria.

Se hace necesario entonces estudiar, los elementos estrechamente relacionados con la conducta y satisfacción laboral que afectan el comportamiento de los trabajadores educativos, la motivación y el compromiso laboral.

Según Bateman y Snell (2005:398), la motivación se refiere a la fuerza que llena de energía, dirige y sostiene los esfuerzos de una persona. Una persona motivada canaliza sus esfuerzos para ser sobresaliente, eficiente, creativo, participativo, de buen desempeño.

Desde este punto de vista, lo que motiva a las personas es la búsqueda de satisfacción de sus necesidades de prestigio, seguridad, protección y reconocimiento. Estos elementos representan psicológicamente, estabilidad y afiliación mediante la pertenencia a los grupos, implicando motivación y canalización de los comportamientos de los trabajadores. Para ello es necesario fortalecer y consolidar el desempeño laboral, asumiendo patrones acordes con el conocimiento de la profesión, los compromisos y responsabilidades que se deben asumir, el comportamiento dentro de la institución y el ejemplo para quienes le rodean.

La motivación representa la compensación psicológica de las personas por el trabajo desempeñado, el cual incluye un trato justo, seguridad en el empleo, salario adecuado y buenas relaciones personales; lo que favorecerá el clima educativo y el personal estará más satisfecho y comprometido con su función específica.

La motivación según Baquero y Limón Luque (1999:109) se clasifica en dos tipos genéricos: (a) Motivación intrínseca, para referirse a las acciones que el sujeto realiza por su propio interés y curiosidad, no se requiere recompensas externas de ningún tipo. (b) La motivación extrínseca por lo que el individuo realiza una determinada actividad por compensaciones y refuerzos externos, lo conduce a satisfacer otros motivos que no es la acción en sí misma.

Ahora bien, sobre la motivación existen dos importantes teorías, entre muchas otras, las cuales sirvieron como sustento para la presente investigación, ya que son de gran interés para el conocimiento humano y además explican de forma muy clara las necesidades por las cuales los seres humanos trabajan y desean tener estabilidad y tranquilidad personal, laboral y profesional. Entre otras, es común abordar las teorías motivacionales de Maslow y la de Herzberg:

1.- Teoría de las motivaciones de Maslow

Esta teoría de la motivación es quizá una de las más conocidas y divulgadas por la carga humana que en ella se expresa. El psicólogo humanista Maslow (1970) se interesó más en la motivación humana fundamentada en las necesidades de la personalidad. Así estableció cinco niveles de necesidades y el orden en que se satisfacen, de un nivel surge otro nivel de necesidades que se torna importante y pasa a dominar la conducta del individuo. En un orden de interdependencia Maslow halló

un grupo de cinco tipos de necesidades que definen la personalidad del ser humano, éstos se disponen y delimitan bajo las definiciones de necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y autorrealización.

2.- Teoría de la motivación de Herzberg

Una segunda teoría comúnmente citada y empleada en el estudio de las organizaciones humanas es la de Herzberg (1959) porque tiene su origen en la investigación del comportamiento organizacional. Según Herzberg la investigación reveló la existencia de factores relacionados con el trabajo en sí mismo y los condicionantes del trabajo. Los primeros son apreciados como factores motivacionales en tanto que su existencia garantizan satisfacción y motivación intrínseca y los segundos, factores higiénicos, su inexistencia producen insatisfacción y descontento. Este trabajo es citado por Chiavenato, I. (2000), quien indica que la motivación de las personas en las organizaciones humanas depende de dos factores como la señala Herzberg (1959):

a. Factores Higiénicos, son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja en medios organizacionales. Comprenden las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre la administración y los empleados, los reglamentos internos, y las oportunidades existentes.

b. Factores Motivacionales son elementos que tienen que ver con el contenido del trabajo, las tareas y obligaciones relacionadas con el trabajo en sí. Estos factores producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad hasta niveles de excelencia, es decir, muy por encima de los niveles normales. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción.

Se deduce de esta teoría que la motivación, en el caso de los docentes, dependerá básicamente de las relaciones personales que existan en el lugar de trabajo y laborar en un ambiente donde reine la moral, la convivencia, el respeto, el diálogo, la amistad y la solidaridad, repercute de forma positiva no sólo para los maestros sino para todos quienes hacen vida en una institución educativa.

Ahora bien, para entender mejor el concepto de clima organizacional y su relación e impacto en la satisfacción de los miembros de la institución se hace necesario revisar los aportes de varios autores que han investigado esta temática. En este sentido, Forehand y Gilmer (1964:361) señalan que "...el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características, que describen a la organización, la hacen diferentes de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización". Mientras

que Owens (1981:122) destacó lo que podría definir la personalidad de la organización resaltando “los sentimiento, atmósfera, cultura, ambiente interno o tono del ambiente psicológico de la organización”. Gibson (1984:87) añade un elemento que es importante en la descripción del clima organizacional refiriéndose a éste como “...un compendio de las percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización”.

A partir de estas definiciones se considera entonces, que el clima organizacional de la escuela como organización se refiere a la personalidad que se construye históricamente, así como la percepción de las distintas variables que intervienen en la vida de las organizaciones escolares. Varios autores (Rodríguez, 2004; Ostroff, Kinicki y Tamkins, 2003, y Bris, 2000) consideran el clima organizacional como una expresión clara de la personalidad de la organización, tiene cierta permanencia en el tiempo, a pesar de experimentar cambios por situaciones circunstanciales, influye sobre el grado de compromiso e identificación de los miembros de la institución con ésta y es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez éste afecta dichos comportamientos y actitudes. Sobre el clima organizacional repercuten diferentes variables estructurales como estilo de dirección, sistemas de contratación y despidos, políticas, entre otros, estos elementos determinan la atmósfera en la que se produce la actuación y se vive la vida laboral cotidiana.

Ha sido común en el estudio teórico del clima organizacional la tendencia a agruparlo en categorías independientes que hacen suponer la descripción de tipos de climas organizacionales independientes. Muchos investigadores se han ocupado de esa tarea taxonómica, entre ellos Likert, que según por Brunet, (1987:33) el clima organizacional puede ser abierto, autónomo, autoritario, controlado, cerrado, familiar y paternal. Esta tipología tiene como elementos comunes definitorios la participación e integración de todos los miembros de la organización independiente de la posición que ocupan, el compromiso; también la comunicación, el control, la libertad, el entusiasmo, los niveles de satisfacción y el rendimiento.

Se entiende entonces que el clima organizacional de la escuela es la carta de presentación de la misma y va a ser determinado por el comportamiento de cada uno de sus integrantes. Si una escuela se caracteriza por tener trabajadores con alto espíritu de motivación, compromiso, participación y productividad se está hablando de un clima organizacional abierto. Si, por el contrario, se encuentra con una escuela con una situación marcada por irrespeto, falta de consideración, conformismo, insatisfacción, poca comunicación, se habla de un clima organizacional cerrado, donde se hace evidente la arbitrariedad y baja productividad.

El compromiso es una variable bastante discutida alrededor del concepto del clima organizacional, determina en parte el sentido de entrega, responsabilidad y deseo de logro en una organización. Específicamente, el trabajo docente que se realiza en organizaciones escolares se caracteriza por ser una actividad dirigida al crecimiento humano requiere de entrega vocacional muy especial, lo que requiere de entornos psicosociales abiertos, y con mucha libertad de exploración. Por lo que, si se hallara una organización involucrada en situaciones que debilitan el entorno social y psicológico, con poca comunicación, interacción personal, cambios de funciones y privaciones sin ninguna explicación, puede causar entre otras reacciones faltas de compromiso, enemistades, separaciones, apatía en las labores propias de la educación.

El compromiso organizacional, según Robbins (2009:79), “es la identificación del individuo con la organización que lo emplea”. Es decir, el apego que siente cada trabajador por la institución a la que pertenece y por la que se esfuerza, y aumenta su nivel de desempeño de tal manera que sea reflejado en su actitud. Se deduce, entonces, que la motivación y el compromiso por el trabajo en las instituciones educativas representa la compensación psicológica obtenida, por el trabajo realizado, se espera reconocimiento, un trato justo, seguridad en el empleo, salario adecuado a las exigencias laborales, la energía positiva, motivación y compromiso por el trabajo. Esto es posible cuando se trabaja bajo un clima abierto, positivo. Si por el contrario se trata de un clima organizacional cerrado, autoritario y muy controlado, se puede producir un descontento general.

Metodología de Investigación

Esta investigación centró su atención en identificar el tipo de clima organizacional de una escuela de educación media técnica y estudiar los elementos que ayudan a explicar este fenómeno a través de las posibles causas que posibilitan su construcción, y adicionalmente descubrir algunas categorías que lo estructuran. Este es el supuesto hipotético que sirvió de orientación teórica a esta investigación: este entorno construido por seres humanos no lo califica de bueno o malo, es la manera de ser de una organización, es el ambiente en el que se vive y trabaja.

Investigar la naturaleza de este ambiente y sus características exigió un tipo de investigación cualitativa etnográfica, que según Blasco y Pérez (2007) sirve para estudiar la realidad en su contexto cotidiano, tal como ocurren los fenómenos, para interpretarlos de acuerdo con una perspectiva más natural y humana. Según Taylor y Bogdan (1987) esta investigación produce datos descriptivos a partir de las palabras, las conductas, las reacciones de los miembros involucrados en los fenómenos que se estudian.

Dado que este es el sitio, el entorno de trabajo de la investigadora y la sensibilidad del tema problema de investigación, se asumió una postura de indagación encubierta. Se tomó este caso, el clima organizacional

como un fenómeno particular del comportamiento de las organizaciones que llamo la atención de la investigadora. Debe aceptarse que el estudio de caso de esta naturaleza, cuando la investigadora es parte del entorno, es una especie de autoevaluación, la investigadora sabe que también es parte de ese fenómeno, es un examen de un fenómeno en específico tal como lo plantea el estudio de caso (Merriam 1988 y Parra de Chópite 1995). Sólo se pretendió describir las características de este fenómeno humano en este entorno organizado signado por normas y procedimientos, expectativas y estandarizaciones, la investigadora tomó este caso para responderse por qué se siente un ambiente que a veces es pesado, de poco ánimo y tenso.

La investigación se condujo en una escuela de Educación Media Técnica conformada por 24 docentes. En función directiva: un director, tres subdirectores y veinte coordinadores; en total son 48 docentes de planta. Son 22 los miembros del personal administrativo, 16 son obreros, y 521 estudiantes. Estos datos fueron obtenidos de los archivos de la organización de la escuela.

El trabajo se realizó mediante la observación participante conducida en los pasillos, en las reuniones y oficinas de la escuela. Así se tomaron notas de campo de lo que se oía y veía y en muchos de estos momentos se conversaba de manera natural con los involucrados en cada instante de la investigación. Esta información se analizó después de cada momento de recolección, de manera gruesa, para continuar a la siguiente observación, y así sucesivamente hasta considerar que ya no había nada distinto que ameritara recopilar más información. Allí se detuvo la recolección de datos. El corpus quedó organizado con dieciocho (18) observaciones y notas de campo que representan momentos distintos a partir de los cuales se elaboró el análisis más afinado de todo el conjunto de información.

Análisis de Resultados

El análisis de los resultados y la discusión de ellos, intencionalmente no partió de las categorías sugeridas en estudios del clima organizacional que de acuerdo a Halpin y Croft (1963) y Likert (citado por Brunet 1987) quienes clasificaron el clima organizacional en abiertos, autónomos, controlados, familiar, paternal y cerrado. Mediante el análisis inductivo del corpus de esta investigación, se descubrieron otras posibles categorías emergentes que pudieron o no coincidir con las ya establecidas.

Cada uno de estos tipos de clima organizacional fue descrito por las categorías que en cierto sentido los definen. Esta investigación pretendió adicionalmente descubrir algunas categorías que determinan el clima organizacional de esta escuela.

El análisis inicial del corpus que avanzó a medida que se recopilaba la información se inició con la codificación de cada una de las transcripciones con una numeración que va desde el 001 hasta el 018, bien podía esta información provenir de las actuaciones del cuerpo

directivo, del personal docente, secretarial, de estudiantes u obreros. No se determinó la información por grupo específico, lo importante fue la apreciación general de la atmósfera organizacional que se creó alrededor de la interacción o reacciones de cualquiera de estos actores. Cada nota de campo fue analizada en un primer momento para descubrir los aspectos que dominaban cada momento específico, así se anotaron datos que aparecieron en el análisis inicial:

1. Poca atención a solicitudes de horarios hechas por los docentes. Trato inadecuado de los directivos. Cambio de cargo sin consultar. Preferencia de directivos hacia algunos docentes.

2. Poco interés por las actividades escolares. Decisiones tomadas sin percatarse las consecuencias que estas dejan para la escuela. Desencanto.

3. Prevalencia de la materia política sobre la académica. Se notaba la obligación del personal para evitar problemas en el trabajo.

4. Personal se muestra más interesado por pertenecer al partido político de turno que por hacer o valorar el trabajo que actualmente realiza cada persona dentro de la institución. Actitud de rechazo ante comentarios.

5. Falta de respeto de la directora ante la opinión del personal docente quien hacía referencia del trasfondo político que tenía la reunión. Actitud egoísta y negativa del directivo, además desencanto originada por la actitud de la directora. No aceptaba la opinión de los demás.

6. Amenazas, clima jerárquico, sentido de superioridad directiva, clima autoritario, influencia de ideología política en parte del personal que conforma la escuela e incomodidad de quienes no se sienten identificados. Escasa importancia ante las jornadas educativas emanadas del ministerio de educación.

7. Pocas relaciones personales, aislamiento del personal falta de compañerismo, indiferencia, falta de comunicación, poco sentido de la intimidad.

8. Egoísmo, poca valoración por el trabajo que desempeña cada persona en la escuela. Sentido de autoridad.

9. Quejas, acoso, llamada de atención ofensiva e innecesaria sin fundamentos, duda, falta de confianza.

10. Persona que juzga sin saber o conocer el trabajo que se realiza, críticas destructivas.

11. Poca importancia ante los actos y eventos culturales de la escuela, críticas destructivas, apatía por la escuela.

12. Apatía entre el personal de la escuela, insensibilidad e indiferencia ante ciertos eventos que sufre el personal. Poca comunicación.

13. Incertidumbre, nerviosidad del personal que se enteró de la situación, desconfianza sobre el personal directivo, actitud reacia del personal docente y administrativo hacia las decisiones de los directivos.

14. Resistencia a la comunicación cortés, poca disposición del personal directivo al saludo amigable a la hora de entrada.

15. Confusión, rabia.
16. Confusión, rabia, humillación.
17. Falta de respeto del directivo hacia el personal, humillación, injusticia, incomodidad, mal uso del himno nacional.
18. injusticia, molestia en alumnos, docentes y administrativos, mala intención de los directivos, autoritarismo.

Este análisis primario mostró un conjunto de temas, aún no categorizados, que describían un tipo determinado de ambiente organizacional. En estos registros se apreciaron aspectos repetidos del clima organizacional que se relacionan unos con otros. A partir de este primer análisis crudo se realizó un segundo análisis tratando de descubrir los contenidos afines que definen una categoría descriptiva del clima organizacional al que luego se le dio un nombre que destapa el estado psicológico o emocional que se percibe, por las palabras y las reacciones que se registraron.

Un segundo análisis más específico y afinado permitió descubrir aspectos que de alguna manera determinan el carácter y naturaleza del clima organizacional estudiado en una escuela de Educación Media Técnica definido por los hechos y los significados de esos hechos, el caso está constituido por los hechos y los hechos por su significado.

Este análisis descubrió una serie de categorías que refieren sensaciones de injusticia, desencanto, apatía, descontento, tensión, imposición y amenazas, poca valoración del trabajo, críticas destructivas, desconfianza, autoritarismo, arbitrariedad y poca comunicación. Las categorías estructuran e integran los contenidos afines recogidos en el corpus a partir de cada uno de los momentos transcritos en notas de campo que revelaron las características y naturaleza del clima organizacional de la escuela.

1. Injusticia: esta categoría se ha indicado como el antónimo de un valor universal que forma parte del carácter democrático de la sociedad y de las organizaciones humanas, la justicia supone un aprecio por la igualdad, el respeto y el otorgamiento a cada quien, conforme a su participación y aportes a la vida en común, conforme a sus necesidades. Tradicionalmente se ha definido este concepto como la capacidad de dar a cada quien lo que le corresponde, es un valor superior entre los valores humanos más apreciados.

El tono que expresa este valor se descubre en la interacción de los superiores con los subordinados en las organizaciones escolares, se asume que la dirección o equipo directivo es responsable de crear un ambiente de reconocimiento por igual a todos los miembros de las organizaciones de acuerdo con sus aporte y entrega a las tareas y objetivos organizacionales. En esa interacción directivo-docente es probable que se reflejen actitudes que se perciban como tratamientos injustos y ese estado

de ánimo puede dominar el ambiente o clima de una organización. En el caso de la escuela objeto de estudio, los docentes percibieron sensaciones de injusticias señaladas como irrespeto a las solicitudes que por derecho organizacional y legal los docentes están en capacidad de realizar, las solicitudes de los docentes pueden ser diversas de permiso, arreglo de horarios, permiso para estudio, solicitud de recursos materiales para realizar el trabajo. En el fragmento que sigue se registra un caso que se definió como una expresión de injusticia.

[...001] un docente manifestó lo siguiente: pasé una solicitud de horario la cual no fue tomada en cuenta, vivo muy lejos y, en consecuencia, no puedo llegar a las 7am y me desmejoraron cambiándome de coordinador de mención, para docente de aula, no me provocó llegar a la escuela.

Este fragmento contiene varios aspectos que encierran, de acuerdo a la percepción del docente, un acto de injusticia o de tratamiento inadecuado. Dada la condición de habitación, alejado de la institución, consideró que tenía derecho a un tratamiento acorde a su solicitud, la cual no fue tomada en cuenta, y no tomarla en cuenta le hizo sentir rechazo de in-correspondencia con su caso. La solicitud no sólo fue rechazada o no tomada en cuenta, sino que además se decidió desmejorar su condición laboral “me desmejoraron cambiándome de coordinador de mención para docente de aula”. Otro aspecto que se descubrió en este fragmento fue la reacción desmotivadora que produjo el tratamiento a la solicitud de cambio de horario, el efecto causado es de desánimo y de insatisfacción: “no me provocó llegar a la escuela”. Este fue un caso donde se descubrió el impacto que tienen ciertas decisiones sobre el ánimo, la satisfacción y el estado motivacional de los docentes, producto del tratamiento desigual sin correspondencia con la necesidad que requería ser satisfecha.

2.- Desencanto y apatía. El desencanto en el trabajo es un estado de ánimo que genera emociones negativas de disgusto y desengaño, y la desilusión laboral, que afecta la actitud y cualidades de los trabajadores educativos. Las organizaciones escolares están expuestas a que sus trabajadores sufran de estas emociones ya que se ven afectadas por diversos factores internos y externos que de cierta forma perturban el normal desenvolvimiento de las mismas. En la escuela se observó la aparición de este estado de ánimo en diferentes situaciones, una de ellas fue ante la suspensión inconsulta de actividades que ya habían sido programadas por alumnos y docentes, con la intención de celebrar la semana aniversario de la escuela con eventos deportivos, musicales y culturales. Cuando se solicitó una explicación ante tal interrupción sólo se recibió como respuesta:

[...002] Se suspende por tanta lluvia.

La respuesta provocó desencanto y confusión en la población estudiantil que estaba entusiasmada por estos eventos. Estas situaciones referentes a la suspensión de actividades extras escolares sin consultar provocó desencanto no sólo a los alumnos sino a todo el personal de la escuela. Sintieron que se desaprovecho una oportunidad de intercambio e interacción entre todos los compañeros de trabajo.

Otra situación donde se evidenció el descontento laboral fue cuando se le obligó al personal a participar en eventos políticos, lo que provocó los siguientes comentarios de los docentes:

[...003] “No quiero estar acá, me parece una pérdida de tiempo, esto es un acto sólo político”.

Este tipo de comentario dejó a la vista las malas caras, impaciencia, incomodidad, cansancio, por la asistencia obligatoria a estas actividades. Escenarios como éstos sólo disminuyen el compromiso por el trabajo en la escuela, es muy evidente que el ambiente externo político pareciera estar muy por encima de las actividades educativas y hace que se le reste importancia a la escuela.

La actitud apática contiene actos de indiferencia en el personal de la escuela. Estas situaciones de desapego de las actividades centrales de la escuela, trajeron como consecuencia estados mentales de reducción de energía motivacional e insatisfacción por lo que se hace o emprende, por lo que el personal puede con cierta facilidad buscar excusas distintas para no realizar la actividad previamente comprometida. Incluso afectó el carácter de las relaciones interpersonales produciendo desapegos afectivos frente a la necesidad del otro.

Se revelaron testimonios que evidencian la carencia de solidaridad humana entre el personal, Ejemplo de esa desafección es, por ejemplo, cuando ocurren situaciones que afectan a algún compañero razones de salud o de otro orden y este hecho no encuentra el apoyo o preocupación del entorno de sus compañeros de trabajo. Desde luego, ambientes tan individualistas demuestran un clima de desagradable desvinculación humanitaria, hecho que, naturalmente, incide en el desapego de los funcionarios con su institución”.

Este último aspecto que definió el entorno de desencanto y apatía en la escuela determinó el poco compromiso e involucramiento que sintió el personal por los aspectos estrictamente humanos que afectaban normalmente a la población que hace vida en la institución y conduce a la aparición de los elementos como suspender una actividad planificada por razones injustificadas o se resista a participar en actos o eventos extraescolares, especialmente los convocados -conminatoriamente- con carácter político partidista.

Sin pretender destacar la negatividad de los ambientes de desencanto y apatía en las organizaciones escolares, es evidente que la teoría psicológica considera estos estados de ánimo perjudiciales para la salud organizacional en general y la de sus miembros en lo particular.

3.- Confrontación. La escuela, como toda organización, se ve afectada por diversos conflictos o problemas. Es común que sucedan y como organización integrada por seres humanos lo ideal es afrontar, como equipo de trabajo, esas situaciones que producen malestar, nerviosismo y confrontación dentro de la escuela.

Esta situación se evidenció en un Consejo de Docentes sobre una discusión de material emitido por el Ministerio de Educación, para ascensos de la profesión docente. Durante el desarrollo de la lectura de dicho material, el Profesor de Educación Física interrumpe y levantando la mano, como señal de pedir la palabra, expresó la siguiente opinión de forma muy clara:

[...005] Esta reunión sólo tiene una intención política, lo que acá se discute es sólo con la intención de evaluar quienes se sienten comprometidos con el gobierno actual y quienes no”. Esta sorpresiva intervención causó evidente malestar en la Directora e hizo que se levantara de forma abrupta y tratando de interrumpir al docente con otra conversación hizo que este se disgustara y se produjera un intercambio fuerte de palabras donde por un lado el docente pedía respeto a su opinión y por otro lado la Directora muy nerviosa hablaba de otras cosas, desviaba la atención y con una actitud de poca importancia ante la situación trataba de ordenar una serie de documentos que en ese momento se encontraban en la mesa donde ella estaba sentada.

Fue una situación vergonzosa e incómoda para todo el personal, algunos opinaron con respeto a la directora y su actitud: “¡qué grosera!”, “¡no debería actuar así!”, etc.

4.- Imposición y amenazas. Los directivos de la Escuela en estudio, siguiendo instrucciones del Ministerio del Poder Popular para la Educación invitaron a inscribirse para la realización de un Congreso Pedagógico Regional. La convocatoria se hizo en forma compulsiva, severa y amenazadora. estuviese o no de acuerdo o sintieran indisposición para asistir. Las inscripciones para el congreso se hicieron con poco tiempo. El carácter intimatorio, con anuncio de consecuencias, obligó la asistencia de muchos docentes no inscritos, temerosos de las medidas de perjuicio que pudiera ocasionar esa desobediencia.

Como se describe, en el ambiente de esta escuela parecían predominar las imposiciones y amenazas que reflejaban un notorio carácter autoritario, que comúnmente proviene de la actitud que asume el personal directivo, tratando de dar cumplimiento a las directrices de órganos superiores del Ministerio del Poder Popular para la Educación., bajo amenazas. Las obligaciones y amenazas crearon incomodidad e irritación. Se apreció reducción de la capacidad autónoma del docente para decidir, haciéndole sentir impotente.

5.- Poca valoración y reconocimiento del trabajo. Uno de los objetivos de la administración es valorar el trabajo que se realiza en la organización. Valorar el trabajo significa reconocerlo, elevarlo a fin de incentivar al personal y exaltar su autoestima. Estos son aspectos motivacionales que mantienen al personal en un estado elevado de satisfacción con respecto a lo que hace. Hay situaciones o momentos en las organizaciones en las que se reduce el ánimo y el reconocimiento al trabajo que desempeña el personal, que se produce por críticas exageradas a la actividad que se desempeña. La siguiente situación reflejó un desconocimiento del trabajo que realizaba el personal.

Cierto día una secretaria acudió a la oficina de la dirección a escribir un oficio y la subdirectora un poco molesta, al verla en la oficina, de forma descortés le preguntó en varias oportunidades y en tono hiriente: [...008] ¿Ya va a terminar? ¿Ya va a terminar?, ocasionando molestias en la secretaria quien le respondió: “si Ud. quiere no hago nada, yo sólo hago un trabajo en beneficio de la escuela, no es para mí. Además, esta notificación es urgente para los docentes” ...motivo por el cual la subdirectora reacciona diciendo: “no se debe prestar la computadora a nadie”.

Lo anterior dejó ver el poco valor que el personal directivo le dio al trabajo de los otros subordinados sin percatarse que todos cumplen un papel importante y que el éxito de la escuela depende del desempeño eficiente y actuación de todos sus trabajadores.

Otro caso que reveló el mismo problema del valor al trabajo es el referido a la presentación de los Proyectos de Aprendizaje, se explica:

[...011] por otro lado se realizó la presentación de los proyectos de aprendizaje con una programación hecha con anticipación, donde que explicó lo que debía hacer cada Año y Sección para realizar de la mejor manera este evento...el mismo fue llevado a cabo con ciertos actos de indisciplina en los alumnos ante la falta de cooperación por parte de los docentes, quienes se retiraron de la escuela una vez iniciada la exposición, es decir, se dejó a la vista la falta de compromiso e interés por participar en actividades de la escuela. Y para colmo al finalizar la exposición dos coordinadoras solo se enfocaron en resaltar la actitud indisciplinada de los estudiantes, alegando que la culpa fue de los organizadores.

Una vez más se percibió cierta actitud de rechazo y malos comentarios hacia las actividades de la escuela, pareció más fácil opinar en contra de las personas que organizan los eventos que ayudar a la realización de los mismos.

6. Desconfianza. La confianza es la base de las relaciones en un equipo de trabajo, cada miembro del equipo la cultiva a través de sus acciones, sus palabras y su compromiso laboral. Por lo tanto, es importante que todos quienes son parte de la institución educativa funden sus relaciones en el respeto, sinceridad, lealtad, compañerismo y tolerancia; son valores que amalgaman la estructura escolar.

A continuación, se describe una anécdota por parte de un docente a quien le tocó vivir y sentir la desconfianza y represalias de parte de la directora por el solo hecho de trasladarse hacia otro salón de clases para atender según el horario establecido al grupo de alumnos que correspondía.

[...009] Cierta día la directora se acercó a una docente exigiéndole que debe cumplir con su horario y trabajo. La docente confundida y asombrada por la llamada de atención le responde “estoy cumpliendo con mis deberes de forma normal, no entiendo por qué me dice eso” la directora se retira con mala actitud y no dice nada más. La incomodidad de la docente fue tal que se vio obligada a buscar alumnos, carpetas y registros anecdóticos de las clases ya dictadas como prueba del cumplimiento cabal de sus funciones.

Situaciones como éstas causaron malos entendidos, disgustos e incomodidades porque dejaron claro la falta de confianza y profesionalismo para hacer un reproche sin fundamentos, sin percatarse que la docente en ningún momento había incurrido en esas faltas.

El director como gerente y cuentadante de la escuela debe respetar, dirigir, administrar y aconsejar para recibir confianza de sus trabajadores, así como buen trato. Y evitar las represalias, rechazo y críticas a los empleados que solo traen como consecuencia que el personal se irrite, manifiesta escepticismo, oposición al poder superior y agresividad hacia el sistema.

Es importante aclarar que se debe supervisar a los trabajadores y el cumplimiento de sus funciones para la buena marcha de la institución, sin embargo, excederse en la supervisión sólo provoca actitudes negativas de los empleados hacia los directivos.

7.- Autoritarismo. El director es en la escuela la máxima autoridad y el responsable por el buen funcionamiento del centro educativo. Claro está, existen otras autoridades más limitadas que también participan en la administración de la escuela, otros docentes tienen funciones directivas en relación con los alumnos, personal administrativo-secretarial, obreros, familia, y comunidad, entre otros.

La escuela como lugar de trabajo es vista por los alumnos como un segundo hogar y también para muchas quienes trabajan en ella, por esto debe contar con un ambiente armonioso, dinámico y atractivo que permita el desarrollo personal y profesional de los actores que hacen vida en ella.

En muchas ocasiones, el director expresó la planificación que debía ejecutarse en el ámbito escolar, así como los objetivos y metas a alcanzar sin tomar en cuenta las opiniones del personal docente quienes participan en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, dejando a la vista su

imposición al momento de establecer las actividades o tareas a realizar, proceso de dirección que obstaculizó la comunicación. El autoritarismo se conoce como el abuso que hace una persona de su autoridad, limitando la autonomía y capacidad de decisión profesional y laboral de los otros miembros de esta comunidad organizacional. Aunque el director debe tener una visión amplia que acepte opiniones y sugerencias, en la situación que se presenta a continuación se dejó bien claro la forma de ejercer el poder por parte del directivo sin importar la repercusión que tenga en su personal.

De forma sorpresiva, la directora junto con los subdirectores tomó la decisión de cerrar la puerta de entrada de la institución ante el mínimo retardo que presentó el personal o en el horario de 7 am. Trayendo como consecuencia incomodidad, confusión, humillación no sólo al personal que labora en la escuela también a los estudiantes. Este es el caso:

[...017] Qué grosería, qué falta de respeto, para que hacen esto al final del año, esto es humillante e incómodo estar afuera perdiendo el tiempo. Aparte de que hay capta huellas, nos detienen a la hora de entrada y... uno no coloca la hora en la que realmente llegó, sino la hora que el directivo quiere. No es justo”.

[...018] Mientras que los alumnos por su parte opinaron “esta situación de dejarnos fuera no nos gusta a los alumnos y por esto algunos compañeros quieren tomar o cerrar la escuela”

Se evidenció exceso de mando y control en varios aspectos de la situación. Uno es el autoritarismo del cuerpo directivo al establecer y querer hacer cumplir una norma que sin participarla a los trabajadores la ponen en práctica, segundo la rigidez de la hora de entrada la cual está precisada al minuto, tercero la alteración de la hora en el capta huella en perjuicio de todo el personal incluyendo al estudiantado.

8.- Arbitrariedad y poca comunicación. La arbitrariedad, se entiende, es el cumplimiento de los caprichos de una persona que sin obedecer a las leyes o la razón actúa de manera injusta y autoritaria. La arbitrariedad y el autoritarismo en el cuerpo directivo de una institución educativa se conocen como factores negativos que afectan y atropellan el normal funcionamiento de las tareas escolares directivas, administrativas y educativas.

Durante las entrevistas surgieron revelaciones personales -de diferentes niveles funcionales- muy reveladoras de un ambiente humanamente casi intratable en el seno de la institución, proveniente, especialmente del nivel jerárquico superior al personal docente y trabajador menor. Esta realidad -que en muchos casos los investigadores constataron personalmente- no permiten un desempeño coordinado ni menos armonioso ni respetuoso. Hay casos concretos que particularizan estas actitudes que, por razones obvias del nivel de la exploración, el equipo optó por mantenerlas archivadas y en reserva.

Conclusiones y discusión

La personalidad de la escuela definida por el clima organizacional se caracteriza por ciertos factores que se dan en varias otras instituciones educativas variando según las diferentes actividades que se realizan y la interacción entre los miembros de la organización a partir de las posiciones que ocupan en la jerarquía y los roles que desempeñan. Develar el tipo de clima organizacional que domina el entorno laboral en una escuela de educación media técnica, fue muy interesante y representó un desafío para la investigadora (ya que formaba parte de la institución estudiada), para mantener la objetividad y veracidad en la captación de la información y con la recopilación y análisis de los datos poder conocer el ambiente interno y su relación con ciertos comportamientos de los miembros de esta organización escolar.

De esta forma los hallazgos de todos los elementos para definir el tipo de clima organizacional descubierto como la tipificación de la personalidad de la organización tal y como lo señala Rodríguez, (2005:160) se refiere al conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia en y con el sistema organizacional. Expresa el clima organizacional, la caracterización de la personalidad de la organización. La investigación logró determinar una tendencia en el clima organizacional de esta escuela que demuestran rasgos de autoritarismo, excesivo control y centralización de la información. Esta percepción del clima organizacional se puede describir por las categorías descubiertas que lo definen. Este tipo de clima organizacional referido por la literatura, según Likert, (citado por Brunet, 1987:33) puede clasificarse en abierto, autónomo, autoritario, cerrado, controlado, familiar y paternal.

El tipo de clima descubierto probablemente exprese de acuerdo a la percepción de la investigadora el carácter centralizado de la administración pública en general y de la administración de la educación en lo particular.

Las leyes y reglamentos de la educación en el país determinan una excesiva participación centralizada de los organismos de poder y en tanto que la administración en las escuelas no cuenta con organismos colegiados, consultivos para la toma de decisiones es por lo que la administración o personal directivo asume, casi por necesidad, las posturas de exceso control y centralización de las decisiones. Este tipo de actitud administrativa probablemente contribuye a explicar el tipo de clima organizacional descubierto por esta investigación. Estos tipos de clima organizacionales se definieron sobre la base de una serie de categorías en las que se agruparon los diferentes momentos revelados en la información recogida. Las categorías se agruparon alrededor del autoritarismo, desconfianza, imposición y amenazas, injusticias, desencanto, apatía, críticas destructivas. La literatura los refiere respectivamente como autoritarios, cerrado y controlado.

Estas categorías demostraron que estamos frente a un entorno socio psicológico caracterizado por injusticia, desencanto y apatía, confrontación, imposición y amenazas, poca valoración al trabajo, críticas destructivas, falta de confianza, autoritarismo, arbitrariedad y poca comunicación. Se sabe que situaciones de amenaza generan inseguridad, desencanto, desconfianza, y que estos sentimientos generan insatisfacción. Tal como lo señaló Herzberg (1959) constituyen factores higiénicos en la motivación del trabajo, cuidado profiláctico que debe prevalecer en la organización para evitar los derrumbes psicológicos provocados por estas condiciones laborales. Igualmente, Maslow lo referiría como aspectos amenazantes a la autoestima y necesidad de seguridad psicológica de los miembros de una organización.

Igualmente, el autoritarismo, podría conducir a actitudes de desconocimiento y poca valoración del trabajo, generan problemas de insatisfacción, desencanto y poco compromiso con los fines, proyectos y actividades en general que la organización emprende. Respecto a estas condiciones, la literatura ha hecho énfasis en el compromiso laboral (Robbins 2009:79) La identificación del individuo con la organización que lo emplea es importante para la construcción y cuidado de climas organizacionales abiertos, autónomos, flexibles y respetuosos, y para el emprendimiento e iniciativas de los miembros de la organización. No hay dudas que los climas organizacionales flexibles, abiertos, positivos afectan positivamente el desempeño laboral y en alto grado la motivación y sentido de pertenencia que contribuyen a fortalecer los lazos de amistad, de intimidad, y de compromiso con la organización.

Se concluye entonces, que el clima organizacional influyó en el comportamiento de las personas que integran la escuela a través de las percepciones y condicionaron la motivación laboral y el rendimiento profesional.

Una recomendación obvia que se derivó de esta investigación es la realización de programas de desarrollo organizacional atinentes fundamentalmente al descubrimiento del clima organizacional en el que opera la organización a fin de producir las modificaciones que se requieran en la configuración de lo que la teoría de las relaciones humanas definen como el “espíritu de cuerpo”, que contiene aspectos importantes referidos a la confianza, cooperación, participación, comunicación, profesionalismo y seguridad psicológica y social.

Referencias Bibliográficas

- Baquero R., Limón M. (1999). *Teorías del Aprendizaje*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Bateman, T y Snell, S (2005). *Administración una ventaja competitiva*. México. Mc Graw Hill.
- Blasco, J. E., Pérez, J. A. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. España. Editorial Club Universitario.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. (L. Villalpando, Trad.). México: Trillas.

- Castillo, Ramón. (2003). El clima organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los docentes adscritos a la Escuela Básica Bolivariana Simón Planas, Municipio Torres, Venezuela, Estado Lara. Barquisimeto.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Santa Fe de Bogotá, Colombia. Mc. Graw Hill. Quinta Edición.
- Córcega, Ana Y Subero, Luisa (2007-2008). "Análisis de los factores que influyen en el Clima Organizacional del Liceo Bolivariano "Creación Cantarrana", Venezuela, Cumaná-Estado Sucre.
- Fernández Aguerre, T. (2004). Clima Organizacional en las escuelas. Un enfoque comparativo para México y Uruguay. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación.
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). Environmental Variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*.
- Gibson, J. (1984). Organizaciones. Estructura y proceso. Bogotá: Legis.
- González de Rivera, J. (1991). "Factores de estrés y enfermedad", en *Actas Luso-Esp. Neurol. Psiquiatr*.
- Halpin, A. y Croft, D. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Washington: University Press.
- Herzberg, F. Bernard, M. Barbara, B. (1959). *The motivation to work*. New York, London, Sydney. Jhon Wiley y Sons.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. New York and London. Harper Row y Publishers.
- Medina, L. (2002). Clima organizacional desde la perspectiva de la comunicación del núcleo rural Nº 244. Estado Falcón.
- Merriam, S. (1988). *Estudio de casos en educación. Un estudio cualitativo*. Jossey-Bass., Inc., San Francisco: Publisher
- Parra de Chópita, B. (1995). *Estudio de caso cualitativo en la investigación educativa*. Rubio-Venezuela. Impresión Alex Breack Collazo.
- Rivera, M. (2000). *El Clima Organizacional de Unidades Educativas y la Puesta en marcha de la Reforma Educativa*. Antofagasta - Chile.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. México. Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Universidad Católica de Chile. Ediciones Santiago.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnostico Organizacional*. México: Alfaomega.
- Ostro, C., Kinicki, A.J. y Tamkins, M. (2003). *Organizational Culture and Climate*. En W.C. Borman, D.R. Ilgen & R.J. Klimoski (Eds).
- Owens, R. (1981). *Organizational behavior in education*. New York: McGraw Hill.
- Taylor, S. y Bogdan R. (1987). "Introducción a los métodos cualitativos de investigación: La búsqueda de significados". Argentina. Editorial Paidós Básica.