

**EVALUACIÓN DEL CLIMA INSTITUCIONAL. CASO: UNIDAD EDUCATIVA NACIONAL DE ADULTOS “ESCUELA TALLER MONSEÑOR ARIAS BLANCO” MARACAY, ESTADO ARAGUA**

*THE INSTITUTIONAL CLIMATE EVALUATION OF CASE: NATIONAL EDUCATIONAL ADULTS UNIT “ESCUELA TALLER MONSEÑOR ARIAS BLANCO” MARACAY, ARAGUA STATE*

María de los Milagros Machado-Ávila  
avila.163@hotmail.com  
Unidad Educativa Adulto Escuela Taller Monseñor Arias Blanco  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8626-5648>

Recibido: 07/02/2019

Aprobado: 09/05/2019

### **RESUMEN**

El clima institucional tiene un carácter multifuncional y globalizador en el que muchos factores pueden determinar la productividad, la eficiencia y la eficacia de los trabajadores. Este artículo tiene como propósito analizar el clima institucional desde la perspectiva de sus actores en la Unidad Educativa Nacional de Adultos “Escuela Taller Monseñor Arias Blanco” (estado Aragua, Venezuela). En este caso se investigó la forma en que los integrantes perciben el liderazgo, el apoyo y el control del director, además de la eficacia y eficiencia en la planificación y organización de actividades de la escuela, la integración, el grado de pertenencia y las relaciones interpersonales de la comunidad educativa. Metodológicamente se siguió el paradigma interpretativo, con énfasis en el estudio etnográfico. Como técnica de recolección de información se utilizaron la observación participante y la entrevista semiestructurada. El resultado arrojó que la institución presenta un clima tenso, con un líder autocrático y autoritario, con divisiones entre el personal y con una visión negativa de la escuela por parte de la comunidad del sector.

**Palabras clave:** clima institucional; desarrollo humano; liderazgo; gerencia.

### **ABSTRACT**

The institutional climate has a multifunctional and globalizing character in which many factors can determine productivity, efficiency and effectiveness of workers. This article aims to analyze the organizational climate from the perspective of its actors in the National Adult Education Unit “Escuela Taller Monseñor Arias Blanco” (Aragua state, Venezuela). In this case, we investigated the way in which the members perceive the leadership, support and control of the director, in addition to the effectiveness and efficiency in planning and organization of school activities, integration, and degree of belonging and interpersonal relationships of the educational community. Methodologically, the interpretive paradigm was followed, with emphasis on the study ethnographic. The participant observation and interview were used as information gathering technique semi-structured. The result showed that the institution has a tense climate, with an autocratic and authoritarian leader, with divisions among the staff and with a negative vision of the school by the community of the sector.

**Keywords:** institutional climate; human development; leadership; management.

## Introducción

El sistema educativo venezolano, en la actualidad, se caracteriza por tener diversas deficiencias e incongruencias entre el deber ser y la realidad. Por ello es urgente una estructuración de raíz. Para lograrla se debe considerar el factor humano -los profesionales de la educación y las familias- para poder transformar y poder alcanzar el propósito fundamental: educar y formar a los nuevos ciudadanos.

Es por ello que resulta beneficioso realizar estudios sobre el clima organizacional en el que se definen, a través de distintos factores, el grado de compromiso que existe entre los docentes y los directivos, además de analizar elementos tales como el liderazgo, la comunicación, el apoyo y la cohesión en la Unidad Educativa Nacional de Adultos “Escuela Taller Monseñor Arias Blanco”

## Bosquejando la realidad

Una institución educativa está diseñada para formar, educar e instruir a los nuevos ciudadanos. Fue creada para poner a su disposición los instrumentos fundamentales para desarrollar conocimientos actualizados y fomentar una visión crítica de la realidad. Además, debe cumplir con, al menos, cinco funciones básicas que, para Birch (2003) implican: ser “agente de transmisión cultural, integración social, innovación, factor importante para la selección y ubicación social y como agente del desarrollo personal” (p. 44).

Adicional a todas estas funciones, la escuela también se ha convertido en el ambiente más adecuado para dejar a nuestros hijos bajo su protección y cuidado. Tonuccio (2013), al respecto, dice que es: “el único espacio donde es posible dejar a los niños con seguridad” (p. 106).

De la cita anterior resalta la palabra seguridad, porque los padres, madres, representantes y responsables consideran que sus niños, en la escuela, están protegidos durante, por lo menos, cinco horas al día. De lo que se puede deducir que, además de la labor docente, están las de protector, cuidador, instructor, asesor y guía, entre las funciones ya conocidas; todo esto debido a que los adultos dejan en manos de los docentes la formación, la educación y la orientación de los niños o adolescentes. Tonuccio (*cit. op.*) señala: “las familias piden a la escuela que dé más, y que compense las deficiencias familiares y sociales” (p. 105). Es decir, los progenitores confían en los maestros casi toda la responsabilidad de la crianza de sus hijos por considerar que esta tarea se puede delegar en otros.

El sitio de trabajo y estudio de cualquier persona debería ser un lugar agradable, en el que se respire paz, armonía, tranquilidad, unión y fraternidad, ya que en este se debe pasar en promedio unas cinco o seis horas como mínimo al día, por unos cuantos años y más todavía si es la institución en la que se presta el servicio de educar y formar, considerando que el producto final de todo el proceso educativo son los futuros ciudadanos y estos serán los transmisores y forjadores de valores, principios y normas. Pero en el país ha ocurrido todo lo opuesto, así lo describieron Uslar Pietri, Albornoz, Bezara, Cárdenas, Carreras Damas, Essensfeld, Chirinos, Gabaldón y Iribarren (1986):

---

Venezuela no ha logrado, como país, el desarrollo social que correspondía a sus cuantiosos recursos humanos y materiales, y a sus ideales democráticos. Y ha avanzado en su desarrollo político sin conciencia nacional. La educación no está exenta de ese comportamiento. Por ello, la crisis de la educación es reflejo de la crisis social. (p. 28)

---

En la actualidad es evidente el deterioro de la familia y la pérdida de valores. Esto ha traído como consecuencia el incremento de la inseguridad y la violencia a tal punto que ese lugar seguro donde los padres llevan a sus hijos también hay hostigamientos, violencia física, vejaciones, entre otros actos. Estos ataques y amenazas han trascendido hasta los docentes.

Así como se aprecia el aumento de la violencia entre los estudiantes, lamentablemente, es posible observar situaciones de desencuentro entre los docentes. Se escuchan las quejas y comentarios de las aversiones por la discrepancia de pensamientos, posiciones políticas u opiniones contrarias que puedan ser aceptadas como normales, si existiera el respeto y la tolerancia, sin embargo esto no ocurre. Por el contrario, esto da pie para el inicio de problemas de mayores consecuencias, resultando en roces entre dos o más docentes.

Además, los enfrentamientos por diversidad de criterios de cualquier punto neurálgico entre personas son cada día más evidentes sobre todo si el tema está relacionado con la política, en el que el fanatismo va ganando. Como si esto no fuera suficiente, le sumamos los problemas que como todo ser humano tienen: situación económica, problemas con los servicios, la educación y formación de los hijos, la vida conyugal, falta de transporte, cambio climático, entre muchos otros.

Un docente llega a su lugar de trabajo con todo este malestar y debe encontrarse con un grupo de adolescentes con sus respectivos conflictos por la edad y por su entorno social. Para luego lidiar también con los comentarios, chismes y murmuraciones de sus colegas, iniciando un día de trabajo cargado de energías negativas.

Esta situación se aprecia en diferentes trabajadores de la Unidad Educativa Nacional de Adultos “Escuela Taller Monseñor Arias Blanco”. Las quejas y malestares se escuchan en cualquiera de los departamentos que se visitan. De manera constante, se aprecian miradas, quejas, agravios al ver pasar al director o a una persona considerada del grupo contrario.

Esta institución creada por un sacerdote, con la misión de asistir preferentemente a los más necesitados brindándoles la oportunidad de una formación académica y la capacitación en un oficio que lo prepare para una vida social digna además de un trabajo productivo. Se da inicio a este proyecto con personas sin títulos de docencia pero que participaban activamente en las actividades de la iglesia, además de otros individuos que se unieron. Todos comenzaron en condición de contratados por el Ministerio de Educación.

De igual manera se les dio la oportunidad a todos los jóvenes que se acercaban a la institución que cumplieren con los requisitos: mayores de quince años y que tuviesen, al menos, dos años fuera del sistema escolar. Comenzaron a llegar estudiantes de zonas marginales y de regiones de extrema pobreza de los estados Carabobo (Mariara, San Joaquín) y Aragua (Barrio de San Vicente y sectores aledaños de alta peligrosidad).

Los estudiantes presentaban carencias afectivas, económicas y familiares y entre sus temas y situaciones comunes estaban las relacionadas con violencia, agresiones, muertes, drogas, armas, cárceles y pránatos.

Todo lo anterior, sobre su comportamiento, conducta y la cultura particular de los estudiantes se había logrado controlar y canalizar al igual que la participación, compenetración y sentido de pertenencia de los docentes, hasta que desde hace diez años, aproximadamente, se comenzó a dar la titularidad a la mayoría de los docentes, hecho que causó un cambio de conducta en los profesores que obtuvieron su cargo: desde ese momento iniciaron los reposos, el ausentismo y el decaimiento, entre otras conductas.

La situación descrita comenzó a hacer frecuente y hace tres años hubo un cambio en la gerencia. Desde ese momento comenzaron a ser constantes el ausentismo, la impuntualidad, los reposos justificados o no, la apatía, el desapego, la intolerancia, entre los profesores tuviesen o no cargos fijos. Esto se vio reflejado en los estudiantes. Una mañana cualquiera se observaron aproximadamente solo veinte alumnos en el patio haciendo la fila para dar inicio a sus clases. En el pasado se podían observar una cancha llena de ellos.

Pocas son las personas que trabajan o participan activamente. El resto permanece sentado observando y criticando, no se integran a las convivencias o reuniones sociales con cualquier excusa. Podría decirse que existen una división de grupos, uno con docentes participativos y otros que solo llevan la contraria a las decisiones de la directiva.

Los integrantes del grupo de docentes participativos parecen comprender que las orientaciones del director vienen de una política de Estado, a las que hay que responder porque son emanadas del Ministerio del Poder Popular para la Educación. Estos profesores por ética o vocación buscan aportar su experiencia para sacar adelante la misión de la institución. Se le ve colaborando en casi todas las actividades rutinarias y extras. Estas últimas son necesarias para el funcionamiento y búsqueda de recursos económicos para el mantenimiento de la escuela taller.

En los consejos o reuniones técnicas de profesores también se observa ausentismo. En las mismas solo se escuchan quejas contra la directiva casi en pleno y de su forma de llevar a cabo su responsabilidad, su falta de liderazgo entre otros comentarios, pero cuando les piden a estas personas soluciones a sus problemas, aunque las sugieran son los primeros que las incumplen.

Se hacen actividades extra cátedra (expoventas) para recaudar fondos con el propósito de mantener la institución, dos veces al año, un día sábado en los meses de julio y diciembre. A este tipo de eventos se pudo observar que asisten menos del 25 % de los trabajadores que, en su totalidad, son unas cien personas. Días posteriores a la actividad se suelen escuchar críticas y explicaciones por parte de los no asistentes sobre el dinero obtenido y de cómo se invirtió, incluso llegan a exigir marcadores y hojas, borradores, entre otros insumos, para su uso diario.

A pesar del esfuerzo que se ha hecho para mantener esta institución, los docentes pareciera que aún no comprenden que la escuela tiene como misión ayudar a los estudiantes más necesitado, que en este caso provienen, en su mayoría, de sectores marginados, no escolarizados y desprotegidos; algunos han caído en las drogas, por circunstancias diversas. Algunos profesores han demostrado poco empatía y han hecho público su desagrado con la situación. Pareciera que olvidaron la misión y visión de la escuela, que se puede resumir en el lema: “un espacio para la realización humana”. Esta escuela taller fue creada para preparar y reinsertar a los jóvenes que se encuentren fuera del sistema escolar sin importar la razón que los hizo dejar de asistir al sistema regular de educación.

Desde hace un tiempo han pasado ciertas anomalías en la institución, como: el aumento en la deserción escolar, llegando a tener en una sección un solo estudiante en nómina, eso trajo como consecuencia el cierre de tres secciones de las veintitrés que existían. Entre otras irregularidades están: el traslado del antiguo subdirector por puntos de vista muy diferentes y opuestos con el actual director, el ausentismo de los profesores llegando a faltar hasta doce en un día, la impuntualidad (hasta diez o quince minutos tarde marcando en el registro de asistencia la hora legal de entrada), el incumplimiento en la entrega de la planificación, sistematización u cualquier otro documento requerido por alguna coordinación, la desmotivación, falta de pertenencia y el desapego hacia la Institución.

Por otro lado, existe mucha desinformación y falta de planificación entre las coordinaciones y la dirección. Muchas dificultades para llevar a cabo cualquier actividad planificada por un departamento y no informada al resto. Entre estas actividades están el proceso de inscripción, los momentos de nivelación de los estudiantes aplazados, los compartir de saberes, los acompañamientos pedagógicos, etc.



Se puede agregar algunos factores externos que también afectan las actividades normales de la institución, como el retraso en la entrega de mercancía a la institución de los proveedores del programa de alimentación escolar (PAE), el deterioro de las computadoras por obsolescencia, la falta de profesores en algunos talleres, la permanencia de palomas en los techos de la institución las cuales ocasionan enfermedades, el reposo indefinido de ciertos profesores algunos.

### Relevancia de la investigación

Al ser humano le urge detenerse, revisar sus acciones, orientarlas y reorganizar su conducta para mejorar su existencia, permanencia y convivencia, tal como lo expone Morín (2002):

---

La comprensión mutua entre humanos, tanto próximos como extraños es, en adelante, vital para que las relaciones humanas salgan de su estado bárbaro de incomprensión. De allí, la necesidad de estudiar la incomprensión desde sus raíces, sus modalidades y sus efectos. (p. 21)

---

Se plantea la gran responsabilidad que tienen los docentes de capacitar y formar a los estudiantes en el desarrollo de los conocimientos científicos y en su crecimiento personal, partiendo de los modelos que tenga a su alrededor. García (2003) señala: “los educadores enseñamos esencialmente lo que somos, es decir, nuestro modo de actuar, nuestra manera de percibir el mundo, las maneras de relacionarnos con los semejantes, con el entorno, nuestros valores y actitudes” (p. 9).

Somos transmisores de nuestra cultura, experiencias, percepciones, miedos y conducta a los jóvenes que comparten con nosotros y ellos de igual forma, por eso el proceso de enseñanza-aprendizaje es recíproco y constante. Las consecuencias de esta situación las explica Uslar Pietri et al. (1986): “hoy, la calidad de los docentes es uno de los problemas fundamentales de la educación venezolana, lo cual se ha acentuado en los últimos tiempos” (p. 40). Aunque la cita es antigua, hoy más que nunca está vigente.

Un docente debe prepararse para ser un buen profesional, aunque el plano personal tiene un peso importante. Al lograr conocerse internamente y comprender su vida, emociones, experiencias entonces será empático con los otros, con los estudiantes y en su función será un verdadero ejemplo a seguir, así lo escribió García (2003): “la calidad de la educación depende de la calidad de los educadores y las educadoras” (p. 38).

Es por ello que en una institución educativa es importante lograr que tanto las personas que allí laboran como aquellos que se capacitan reflejen un sentido de pertenencia, integración, identificación, colaboración, participación, afiliación, satisfacción, innovación entre otros actitudes, y conductas positivas, generando así una atmósfera de convivencia, agradable y armoniosa.

La importancia del clima institucional es un componente multidimensional que involucra muchos de los aspectos ya mencionados, es por ello que es muy revelador conocer cuál es la percepción de la comunidad educativa para descubrir el agrado o la molestia que puedan tener los integrantes de la organización, ya que de este depende el desenvolvimiento óptimo de las actividades. Para el caso de una institución educativa sería el proceso significativo de la enseñanza-aprendizaje, el rendimiento académico (conocer hacer), la realización de proyectos o actividades comunes (convivir) y el crecimiento personal (ser) de todos los integrantes.

Reincorporar a la sociedad a jóvenes que salieron del sistema educativo formal y cuyas vidas siguen marcadas por la violencia y las adicciones sería el fin principal de la educación. Por ello se hace necesario conocer a fondo la percepción que tienen los actores del clima institucional de la Unidad Educativa Nacional de Adultos Escuela Taller “Monseñor Arias Blanco” con el objetivo proponer o recomendar acciones que logren mejorar la situación presentada en esta investigación.

Todas las irregularidades descritas se podrían resumir en las palabras de Bigott, citado por Tonuccio (2013), sobre el tipo de docente que hay en la institución: “el maestro, se siente incapaz de investigar su propia realidad, es rutinario, preocupado por lo inmediato, con deficiente preparación técnica” (p. 7). Surgen entonces algunas interrogantes sobre la situación actual y futuro de la Unidad Educativa Nacional de Adultos “Escuela Taller Monseñor Arias Blanco”:

- ¿Cuál es la percepción del clima institucional de los integrantes de la comunidad educativa?
- ¿Qué percepción tienen los docentes de sus colegas?
- ¿Cuál es el clima institucional en la Unidad Educativa Nacional de Adultos “Escuela Taller Monseñor Arias Blanco”?
- ¿Qué elementos categorizan el clima institucional?

Por ello, nos hemos planteado como propósito develar el Clima Institucional que perciben los trabajadores de la Unidad Educativa Nacional de Adultos “Escuela Taller Monseñor Arias Blanco”.

## Plataforma Epistémica

### Escuela

Es el ente que presta el servicio a la comunidad de enseñar y formar a sus hijos, donde comparten un cierto número de horas, con niños o jóvenes contemporáneos con sus edades, de ambos sexos, donde pueden ser vecinos o familiares, dirigidos por adultos que guían, educan, planifican, mantienen en orden y limpieza la infraestructura, entre muchas otras actividades que contribuyen a la formación de estos seres que acuden a ella. Pero también hay otro tipo de organización que debe ser tomado en cuenta porque muchas veces no es considerada la visión humana donde se puede observar la interacción de dependencia – independencia que existe entre los seres vivientes y que es vital para la educación futura. Una de las mejores definiciones de escuela a mi pensar es la concepción de Freire (2005):

---

La escuela es... el lugar donde se hacen amigos, no se trata sólo de edificios, aulas, salas, pizarras, programas, horarios, conceptos... Escuela es, sobre todo, gente, gente que trabaja, que estudia, que se alegra, se conoce, se estima. El director es gente, el coordinador es gente, el profesor es gente, el alumno es gente, cada funcionario es gente. Y la escuela será cada vez mejor, en la medida en que cada uno se comporte como compañero, amigo, hermano. Nada de isla donde la gente esté rodeada de cercados por todos los lados. Nada de convivir las personas y que después descubras que no existe amistad con nadie. Nada de ser como el bloque que forman las paredes, indiferente, frío, solo. Importante en la escuela no es sólo estudiar, no es sólo trabajar, es también crear lazos de amistad, es crear un ambiente de camaradería, es convivir, es unirse. Ahora bien, es lógico... que en una escuela así sea fácil estudiar, trabajar, crecer, hacer amigos, educarse, ser feliz.

---

La concepción de Freire sobre la escuela es considerada más integral y compleja, porque no solo califica a la institución educativa como el sitio donde asisten a aprender. En la escuela se debe compartir, integrarse, enseñar, formarse, comunicarse entre muchos aspectos importante en el crecimiento intelectual y personal de cualquier individuo.

Por todo lo anterior, es de suma importancia entonces trabajar, crecer, convivir y formarse en un ambiente armonioso, positivo, acogedor, donde la estadía sea agradable, entusiasta, estimulante, positiva para así ver la escuela no solo como un edificio frío con miles de muebles donde se permanece y comparten por un tiempo prolongado.

## El clima

El término de clima ha ido evolucionando. Al inicio se consideraba como la percepción individual, luego se fueron añadiendo otros factores que lo definían, hasta llegar a lo que se conoce como la personalidad que adopta la institución.

Cada espacio se define con un tipo de clima. Para una empresa u organización se habla de clima o ambiente organizacional; en una escuela o institución educativa se le denominará institucional y cuando se trate de un salón de clase llevara el nombre de escolar. En este último los actores principales son los estudiantes y su apreciación y su relación con sus compañeros de clases y con el profesor.

Gellerman (1960) fusiona dos grandes escuelas del pensamiento para definir el clima, la Gestalt y funcionalista. La primera expresa que los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. La segunda expone que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

## Clima organizacional

Existe una diversidad de definiciones sobre clima organizacional. Vega, Arévalo, Sandoval, Aguilar y Giraldo (2006) en el artículo Panorama sobre los estudios de clima organizacional (1994–2005) destacan las siguientes:

Forehand y Von Gilmer (1964) definen al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización” (op. cit.)

Asimismo, para Litwin y Stringer (1968) se define como: “los efectos, subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores, y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”.

Por otro lado, Brunet (1987) define el clima organizacional como las percepciones del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las personales. Esta definición agrupa entonces aspectos organizacionales tales como liderazgo, conflictos, sistemas de recompensas y de castigos, control y supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

Al respecto, Chiavenato (1990) lo define como “el medio interno y la atmósfera de la organización. Factores como la tecnología, las políticas, los reglamentos, estilo de liderazgo, la etapa de vida del negocio, entre otros, son influyentes”.

El clima organizacional puede presentar diferentes características y eso dependerá de cómo se sientan los miembros de la organización. Ellos pueden generar ciertos sentimientos, que pueden ser positivos o negativos (motivación, satisfacción en el cargo, ausentismo, desgano o productividad).

El clima organizacional es el término empleado para definir y caracterizar la percepción que tienen las personas que laboran en una organización. Sirve para determinar las estrategias necesarias para maximizar la productividad y la satisfacción y disminuir algunos elementos negativos, tales como la rotación, el ausentismo, la apatía. El clima organizacional resulta fundamental para desenvolvimiento de la principal fuente de ingreso de una organización: su personal.

## Clima institucional

Una organización tiene un clima que lo identifica y una institución educativa también y este no es más que la percepción que tienen sus actores –profesores, estudiantes, personal administrativo y obrero, comunidad educativa, vecinos adyacentes a la escuela- sobre la escuela, liceo, centro de instrucción o talleres de formación. Por supuesto, es sumamente importante conocer la apreciación que tienen las personas de este ambiente debido a que el servicio que prestan es la preparación y formación de seres humanos que en un futuro ocuparán serán profesionales en distintos ámbitos de la vida y, por ende, requieren de preparación tanto personal como profesional aunque Morin (2002) agrega que existe “la misión espiritual de la educación: enseñar la comprensión entre las personas como condición y garantía de la solidaridad intelectual y moral de la humanidad” (p. 99).

## El clima escolar

Al ser la escuela una organización, todas las consideraciones realizadas sobre el clima organizativo son aplicables a esta. No obstante, al ser una organización especializada el clima escolar también revestirá alguna especificidad. Así, entendemos que es una forma de clima organizativo si, como hemos visto, este tiene su origen en el ámbito social, económico y psicológico y su aplicación a lo educativo se debe a Pace y Stern (1985), Halpin y Croft (1963) y Halpin (1966), cuyas definiciones contienen ya elementos del mismo tenor que los mencionados (Cid Sabucedo, 2004).

La dificultad de conceptualizar el clima escolar se debe, entre otras razones, a que se utilizó el término en una acepción amplia como metáfora descriptiva y explicativa de las diferencias en la actuación de las escuelas (op. cit). Sin embargo, Cid Sabucedo (2004) trata de conceptualizar el clima escolar, tomando la definición de Hoy y Miskel, como:

---

Una cualidad relativamente estable del ambiente escolar que es experimentado por los participantes, que afecta a sus conductas y que está basado en las percepciones colectivas de las conductas escolares». Consecuentemente, el clima escolar es un término genérico que hace referencia a las percepciones que los profesores tienen de su ambiente de trabajo, que está influenciado por las relaciones formales e informales, por la personalidad de los miembros de la escuela y por la dirección de la misma. (p. 121)

---

## Metodología

La presente investigación se enmarca en el paradigma post-positivista, empleando para ello el enfoque cualitativo, por lo cual se trabajó con un método interpretativo, en el que se acepta que la realidad es dinámica, holística y construida. La relación sujeto-objeto se convierte en una interrelación que puede ser afectada por cualquiera de los involucrados; busca comprender, interpretar, descubrir e interpretar la realidad del objeto investigado y la información de la realidad es narrada por el investigado.

Se utilizó la metodología etnográfica ya que el fin de la investigación es develar la percepción que tienen los actores del clima institucional de la Unidad Educativa Nacional de Adultos “Escuela Taller Monseñor Arias Blanco”, siendo esta acción lo que determina un trabajo de campo en el enfoque cualitativo etnográfico.

El estudio se desarrolló en la Unidad Educativa Nacional de Adultos “Escuela Taller Monseñor Arias Blanco” ubicada en la calle Urdaneta cruce con la 5ta. Avenida Barrio 23 de Enero, de la parroquia Los Tacarigua de la ciudad de Maracay, municipio Girardot del estado Aragua (Venezuela).



La institución consta de dos seccionales una en planta baja y en el segundo piso, una coordinación: de pedagogía y planificación, de talleres, control de estudios, once talleres equipados, veintitrés salones de clase. En cada piso hay baños para ambos sexo, a cada lado del edificio de manera centrada están las escaleras, por ello en cada espacio que pueda se esconde y reproducen las palomas. Dentro del espacio que simula una cancha está el único árbol que se puede apreciar dentro, y que ha florecido según dicen dos o tres veces en casi catorce años de iniciada la escuela.

### Los ethos. Informantes clave

Los informantes clave son personas con conocimientos e información. Nuestros informantes clave fueron cuatro docentes del centro educativo investigado. El criterio para su selección es que eran considerados por sus compañeros como colaboradores, participativos, creativos, prudentes, de criterio amplio y objetivo, con vocación de servicio y ética profesional, además mantenían amistad con la mayoría de los trabajadores, ya que su posición era percibida como equilibrada e imparcial.

### Factores emergentes de las entrevistas

Autores como Likert (1968) agrupan al clima institucional en dimensiones, el primero se considera como uno de los pioneros del clima organizacional y considera como características importantes para determinar el ambiente las siguientes: los métodos de mando, las fuerzas motivacionales y los procesos de comunicación, la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos, las características de los procesos de influencia, la importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización, las características de los procesos de toma de decisiones, de los procesos de planificación, la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices, las características de los procesos de control, los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

De igual forma Moos (2008) hace su clasificación considerando el espacio donde se vaya a estudiar o medir el clima pero para él es social, ya que todas están asociadas a las relaciones personales, además de tomar en cuenta otros factores importantes. Según el espacio hay cuatro instrumentos de medición: uno para la familia, otro para la escuela, laboral y hasta para una penitenciaria. Para este estudio se utilizaron las dimensiones relacionadas con el clima social laboral, por considerarlo más acorde con las situaciones emergidas en las entrevistas.

## Triangulación

### Cuadro 1

#### Dimensión: relaciones

Categoría	EMIC	Referentes teóricos	Observación participante	ETIC
Implicación	<p><b>Docente:</b> Lo tengo que hacer, pero no porque.</p> <p><b>Profesora:</b> todo lo critica, no da la clase como tiene que darla.</p> <p><b>Licenciada:</b> vienen por compromiso. Cumple con su trabajo y se va. Hay una incomodidad, metes reposo o pides permiso.</p> <p><b>Maestra:</b> ¿Qué está pasando conmigo?, Docente dador de clases</p>	<p>Rogers (1997): El ser humano es básicamente activo y si las condiciones son favorables intentaremos desarrollar nuestras potencialidades al máximo; cuando no se da este desarrollo el individuo entra en una crisis y se convierte en un ser problemático e infeliz.</p> <p>Taylor (1985) Consecuencias de un liderazgo autocrático y permisivo. Teoría x. Presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. Los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades y necesitan ser dirigidos. Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensar económicamente.</p>	<p>Este comportamiento apático se observa en cualquier actividad que se hace en la escuela, ya sea la expo venta, actividades académicas o recreativas.</p>	<p>En la escuela se aprecian tanto personas que desean laborar como un grupo que no se siente a gusto con lo que hace o que no tiene vocación docente y que entorpece las actividades de los que sí están comprometidos con su trabajo. Es agradable conseguir personas que dinamizan y alegran el día, porque sienten orgullo de realizar su trabajo con ética, por amor y no por un simple sueldo que no va a traer satisfacción alguna.</p> <p>Pero están las personas criticonas, negativas y pesimistas que esperan el menor error para magnificarlo y sentir que tuvieron razón.</p>

**Cuadro 2**  
**Dimensión: relaciones**

Categoría	EMIC	Referentes teóricos	Observación participante	ETIC
<b>Cohesión</b>	<p><b>Docente:</b> Integración coercitiva. Vicio. Ciertos rencores. Baja autoestima.</p> <p><b>Profesora:</b> No se trabaja en equipo, hay ese malestar saca ese enfado, drénalo.</p> <p><b>Investigadora:</b> Uno no es tolerante. Si no estás conmigo, no entras en mi grupo o no hacemos comunidad.</p> <p><b>Maestra:</b> Punto de vista diferente. División.</p>	<p><b>Lewin (1969)</b></p> <p>Los mecanismos defensivos que activan las personas frente a los demás, no siempre les permiten liberarse de las máscaras sociales, los protocolos, la comunicación interesada, etc.</p> <p>Por ello las dinámicas de grupos van a permitir llegar a unas relaciones humanas más profundas, posibilitando el desarrollo, a través de la libre expresión, en las actitudes personales y hacia los demás.</p>	<p>En casi todas las actividades o en el día a día laboral siempre se observan la formación de grupos de tres o cuatro personas, que cuando se acerca otra persona que no sea de este, hacen silencio, o comienzan las murmuraciones.</p>	<p>Desde siempre es sabido que las relaciones personales son difíciles, pero hay grupos donde solo están conformados por tres o cuatro personas que laboran desde hace cinco años en la institución y de las cuales se desconoce su vida por completo.</p> <p>En la institución se pueden apreciar varios grupos de colegas y cada uno con diferentes puntos de vista y necesidades, que no permiten que otros entren a conformar el grupo. Consideran a otros como infiltrados como ya ha pasado, o que no tienen criterios, ya que estos grupos están conformados por ideologías políticas o por los que apoyan o no al director.</p>

**Cuadro 3**  
**Dimensión: relaciones**

Categoría	EMIC	Referentes teóricos	Observación participante	ETIC
Apoyo	<p><b>Docente:</b> Relación bilateral. Hay un divorcio. Sed de reconocimiento.</p> <p><b>Profesora:</b> El cariño se gana. La reacción fue muy violenta. El lenguaje corporal lastima más que el verbal</p> <p><b>Licenciada:</b> Se me suben los humos a la cabeza. Le cuesta mucho accionar en cuanto a opiniones ajena la toma de decisiones no debe ser vertical sino horizontal.</p> <p><b>Maestra:</b> Si no hablamos, si no conversamos</p>	<p>Rogers (1997)</p> <p>Líder Autócrata Impone todas sus órdenes. Toma las decisiones solo y no delega funciones.</p> <p>No le otorga confianza al grupo y dicta todas las pautas.</p> <p>Resalta los errores de los otros.</p>	<p>Muy pocas personas tienen el agrado de conversar tranquilamente con el Director y de sentir su apoyo, ya que al parecer siempre está ocupado o fuera de la institución, además de ofuscarse rápidamente con comentarios que no sean de su agrado.</p>	<p>Es difícil querer buscar apoyo o comunicarse con una persona que considera que los demás están por debajo de él, o que es poco empático, quizás por su formación empresarial el considera que no debe motivar a nadie, que la motivación es auto, y que si te pagan por trabajar eso debes hacer.</p> <p>Se puede decir que su estilo es algo déspota y eso contribuye a que el clima de la institución se perciba tenso.</p>



**Cuadro 4**  
**Dimensión: autorrealización**

Categoría	EMIC	Referentes teóricos	Observación participante	ETIC
<b>Organización</b>	<p><b>Docente:</b> Le hace falta más organización, planificación y estrategia Improvisación.</p> <p><b>Profesora:</b> ahora es horizontal no vertical. Funciona de acuerdo con lo que es.</p> <p><b>Licenciada:</b> llegó el momento en el que tú planificas y no se logra el objetivo. No se han logrado, no se han coordinado.</p> <p><b>Maestra:</b> No manejan el mismo lenguaje. Los docentes no están de acuerdo.</p> <p>Hay mucha confusión.</p>	<p>Teoría de las relaciones humanas La mejor forma de organización es la que considera e integra a las personas que la hacen funcionar.</p> <p>Teoría del comportamiento La mejor forma de organización es la que permite a sus empleados de todos los niveles que tomen decisiones y colaboren en el cumplimiento de los objetivos de acuerdo con su nivel de influencia y autoridad.</p>	<p>En casi todas las actividades planificadas, ya sea reunión, recreativa o académica se observa la falta de planificación y organización que existe.</p> <p>Además a veces es el directivo el que no informa a los docentes sobre las actividades.</p>	<p>Un elemento fundamental en una organización es la integración y compenetración del equipo de trabajo, para que así las actividades que se planifiquen y se lleven a cabo como se plantearon.</p> <p>Una frase puede encerrar todo: en la unión está la fuerza.</p>

**Cuadro 5**  
**Dimensión Estructura**

Categoría	EMIC	Referentes teóricos	Observación participante	ETIC
<b>Claridad</b>	<p><b>Docente:</b> Los contenidos que sean claros. Que vamos hacer eso también hace falta.</p> <p><b>Profesora:</b> Funcione de acuerdo con lo que es. Cada quien cumpla con su responsabilidad.</p> <p><b>Licenciada:</b> Nunca te dan la información como es.</p> <p><b>Maestra:</b> No manejamos las situaciones que debemos todos tener conocimiento se manejan varía</p>	<p>Habermas (1990)</p> <p>“Una interacción mediada por símbolos”. Dicha acción tiene como núcleo fundamental las normas o reglas obligatorias de acción que definen formas recíprocas de conducta y han de ser entendidas y reconocidas intersubjetivamente. Este tipo de acción da lugar al marco institucional de la sociedad en contraposición a los sistemas de acción instrumental y estratégica.</p> <p>“Qué el entendimiento funcione como mecanismo coordinador de la acción sólo puede significar que los participantes en la interacción se ponen de acuerdo acerca de la validez que pretenden para sus emisiones o manifestaciones, es decir, que reconocen intersubjetivamente las “pretensiones de validez” con que se presentan unos frente a otros”</p>	<p>En muchas oportunidades se escuchan murmuraciones de actividades o decisiones que toma la directiva, pero de ellas se escuchan varias interpretaciones de una misma información.</p>	<p>La importancia que tiene una buena comunicación en una organización, puede distinguirla de otras, ya que con base en esta se ponen en marcha los objetivos.</p> <p>Una buena comunicación involucra tolerancia, empatía, comprensión, entendimiento entre las personas involucradas, si es necesario un lenguaje sencillo y poco técnico.</p> <p>La información que se comunique debe ser entendida y comprendida por todos los integrantes, es por ello que debe ser discutida y divulgada a todos, para así llegar a consensos y aclaratorias sobre las dudas generadas.</p>

**Cuadro 6**  
**Dimensión: estructura**

Categoría	EMIC	Referentes teóricos	Observación participante	ETIC
<b>Control</b>	<p><b>Docente:</b> Yo soy el jefe y tú me tienes que hacer caso.</p> <p>Mi apoyo no sabe falta información.</p> <p><b>Profesora:</b> No tener que llamar al director Llega a la hora que le da la gana y hace lo que le da la gana.</p> <p><b>Licenciada:</b> Impone, o comunica. No le pide opinión a nadie.</p> <p>Él dice que esa es la mejor forma.</p> <p><b>Maestra:</b> No está dando resultados positivos.</p> <p>Ve al director solo.</p>	<p>Lewin (1969).</p> <p>En una atmósfera autoritaria la responsabilidad reside en la autoridad y nadie participa o inicia una acción excepto cuando lo impone el líder.</p> <p>En una atmósfera de sospecha hay temor de ser puesto en ridículo o de ser rechazado. En un ambiente apático no existe vitalidad, todos esperan que otro haga o diga algo.</p> <p>Los individuos en una atmósfera cálida, democrática son más productivos, viven satisfechos y menos frustrados, hay compañerismo, cordialidad, cooperación, más pensamiento individual facultad creativa y mejor motivación.</p>	<p>El control es más visible entre los allegados de la dirección cuando le da órdenes, y dice que se deben cumplir porque él es el director. Además de que muchas decisiones son tomadas por el solo sin consultarlas con sus coordinadores.</p>	<p>La actitud que tiene el director es de prepotencia, a veces parece que de desconfiar de todos.</p> <p>Parece que solo él sabe hacer las cosas, pero tampoco manifiesta cómo hacerlas, las hace y como salgan.</p> <p>Es un jefe mas no un líder. Aun cuando dice que desea la participación de todos, sus acciones manifiestan lo contrario apoyándose en el hecho de que al final no se hacen.</p>

**Cuadro 7**  
**Dimensión: estructura**

Categoría	EMIC	Referentes teóricos	Observación participante	ETIC
<b>Comodidad</b>	<p><b>Docente:</b> Tenso y pesado. Es difícil. Se va a venir abajo.</p> <p><b>Profesora:</b> Tocatoroncito La institución no es distinta a todas. No ha caído porque mucha gente está apostando al triunfo.</p> <p><b>Licenciada:</b> La fama, la reputación es muy negativa. El liceo es de puros malandros y ladrones</p> <p><b>Maestra:</b> La escuela diferente ya no sería la institución con la misión y la visión con la que fue creada.</p>	<p>Likert (1968)</p> <p>En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.</p>	<p>Llegar a la institución ver a los docentes reunidos sentados en un banco murmurando y criticando, con pocos estudiantes algunos consumiendo o con mal aspecto, da la impresión de estar en un desierto, o peor como es conocido en el sector como tocatoroncito.</p>	<p>En esta subdimensión se percibe directamente el sentir de los trabajadores de la escuela. Todos manifiestan que el ambiente está tenso, al punto de pensar casi en consenso que la escuela está casi abajo, por lo que se aprecia es el resultado de las otras dimensiones que influyen en el comportamiento, además de la percepción colectiva de sus integrantes, también se agregaron la visión de la comunidad y de agentes externos que se sienten igual.</p>



## Develando la percepción de los actores

La escuela es un lugar de encuentro y asistencia masiva de los niños, jóvenes y adolescentes para que se dé el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es también el lugar para compartir, convivir y conocer otras culturas y formas de vida de sus vecinos y compañeros de estudios, además de experimentar, practicar, adquirir y aprender otras conductas observadas en otros miembros de la institución, como los obreros, los administrativos y los docentes que hacen vida en este espacio.

Allí radica la importancia de que este sitio destinado a su formación debe ser el más propicio, armónico estimulante y motivante, ya que su educación en valores la obtienen por medio de aprendizajes significativos y modelados por otros, que le servirán, así como se refleja en las teorías de Bandura (1987) y de la socialización de Freire (2005): “Nadie educa a nadie -nadie se educa a sí mismo-, los hombres se educan entre sí con la mediación del mundo”.

El propósito principal de esta investigación es describir el clima institucional en la Unidad Educativa Nacional de Adultos “Escuela Taller Monseñor Arias Blanco” debido a la metodología empleada que es la etnografía se inició con una observación participante en la que se percibió cierto distanciamiento entre los miembros de la comunidad educativa, además de conductas apáticas, ausencias de estudiantes, desconocimiento de actividades regulares y extras, además de un comportamiento prepotente del director.

Para confirmar que las observaciones hechas eran compartidas por otros miembros de la escuela, se realizaron entrevistas semiestructuradas a cuatro integrantes seleccionados con base los siguientes criterios: alto grado de vocación, trabajadores activos y participativos, dinamizadores, con respeto y aprecio de la población tanto estudiantil como laboral.

En función de sus entrevistas se comenzó a develar el clima de la institución. Las subescalas de control, apoyo y presión que están dirigidas a caracterizar las funciones del director arrojaron que a este le gusta imponer, no comunicar; tampoco escucha sugerencias, carece de amabilidad, no reconoce la labor de los obreros, está divorciado de una gran cantidad de sus trabajadores, es terco, cerrado, él solo decide, no se ha compenetrado con los miembros de las coordinaciones y, como consecuencia, se comenta que se ve solo, que se le subió el cargo a la cabeza.

Con respecto a la sub dimensión presión, ninguno de los entrevistados manifestó algún comentario. Esto indica que el director es un jefe mas no un líder, pero se puede clasificar entre un liderazgo autocrático pero también uno Laissez Faire como lo clasifica Likert (1968).

Por otro lado las subescalas organización, claridad, comodidad e innovación reportaron, según los entrevistados, que en la institución hay problemas de comunicación, ya que no es asertiva y se presta a confusiones, lo que obliga a improvisar y no cumplir con los objetivos planificados. Un punto comentado por todos es la forma de tomar las decisiones que deben ser de manera horizontal y no vertical.

Existe también la necesidad, entre los profesores, de revisar la misión y visión de la institución o la reformulación de esta, junto con la evaluación de los compañeros que no estén laborando a gusto. Piensan que deben retirarse, ya que estos solo esperan que la escuela se deteriore más. Solo entorpecen y critican las actividades de las personas si apuestan al triunfo.

Adicionalmente, está la reputación que tiene la institución en la comunidad por el origen de la población estudiantil que no es de la zona, sino de sectores marginales. Para la comunidad los estudiantes son malandros o desadaptados, entre otros calificativos negativos. A la institución también la llaman “tocoroncito” (nombre de un penal del estado Aragua). Los pobladores les tienen miedo a los estudiantes y esta sensación es compartida por algunos docentes de la institución.

Con respecto a la innovación emergieron pocos aportes: la resistencia a los cambios y la necesidad de humanizar las aulas.

Por último están las subescalas de implicación, cohesión y autonomía que describen a los docentes en aspectos diferentes: su vocación, compromiso y trabajo, las interacciones personales entre la comunidad y el grado de independencia que tienen para ejecutar y llevar a cabo su labor profesional. Se puede apreciar que existe una gran apatía, falta de compromiso, desmotivación, estrés, falta de pertenencia, además de identificar, entre todos los entrevistados, que existe un grupo de profesores que apuestan al fracaso de la institución, dando por sentado que se cumple la teoría X de Taylor.

Los docentes sienten que falta cohesión o integración colectiva, formándose diversos grupos según las necesidades y puntos de vista políticos y sobre el funcionamiento de la institución, tal como lo explica Lewin en la dinámica de grupos. Existe poca participación en las actividades recreativas y en las convivencias. Algunos evitan convivir y compartir con los demás compañeros de trabajo.

## Conclusiones

La Unidad Educativa Nacional Adultos “Escuela Taller Monseñor Arias Blanco” fue creada para atender a jóvenes desescolarizados con el fin de capacitarlos en un oficio y formarlos académicamente. A esta poblacional estudiantil le cuesta seguir normas, órdenes y tienen problemas con la figura de autoridad, además de tener dificultades en sus lugares de residencia (zonas desfavorecidas social y económicamente). Algunos jóvenes provienen de familias disfuncionales y presentan carencias afectivas.

Estos jóvenes asisten a la institución para tratar de cubrir algunas de sus necesidades: alimento, formación, afecto, escucha o una mano amiga. A veces tratan de librarse de un entorno marcado por el hacinamiento. También buscan amistades que comprendan su forma de vida y puedan mostrarles otras formas.

La institución debe convertirse en la gran oportunidad para descubrir otras maneras de vivir, un mundo diferente, otra visión, que les puede abrir infinitas puertas y maneras de resolver su futuro sin tener que acudir a la venta de drogas, al robo o, en caso extremos, al asesinato.

La institución tiene como lema y principio que es un espacio para la realización humana con una misión y visión enfocada en mostrar como modelo de vida a Jesús de Nazaret. De esta forma buscan enseñarles con el ejemplo que se puede vivir y convivir con los otros en paz, armonía, con humildad, sencillez, compartiendo y participando activamente en actividades que ayudan y enriquecerlos como seres humanos.

La mejor forma de dar estas lecciones de vida a estos jóvenes es observar entre los docentes que reine un ambiente de tranquilidad, respeto, tolerancia y aceptación. Eso sería lo ideal no solo en este espacio sino en cada uno de los espacios donde se formen y preparen a los niños, niñas y adolescentes de nuestro país.

Es importante conocer el clima en que se labora y se forma un individuo. En esta institución aún no se han desarrollado encuestas o cuestionarios especiales para evaluarlo, ni se discute sobre los temas que deben abarcar otras dimensiones que influyen, de manera significativa: el efecto del síndrome de Burnout (Saborío-Morales y Hidalgo-Murillo, 2015), la vocación, la falta de evaluación, la obtención de la titularidad y sus consecuencias.

El clima organizacional es multidimensional, para este caso se revela la gran influencia que tiene el liderazgo para mantener el equilibrio armónico del ambiente laboral y escolar, ya que uno repercute en el otro, y cuando falla se observan efectos terribles como la deserción escolar, apatía y falta de interés tanto en los estudiantes como en los trabajadores de la institución, y eso se debe a la poca influencia y carisma que pueda transmitir el jefe.

La gerencia falla notablemente, lo que se traduce en la poca organización y la imposibilidad de comunicar abiertamente la información relacionada con las actividades. Esto trae malestares y murmuraciones negativas.

Es por ello que la mejor manera de hacer que las actividades se desarrollen eficientemente es con la participación activa y espontánea de todos los integrantes de la comunidad educativa. La comunicación abierta y directa es la mejor estrategia para organizar y planificar cualquier actividad logrando que una organización cumpla sus metas y los objetivos planteados aunados a un liderazgo participativo e integrador.

Otro aspecto a resaltar es el bullying –acoso escolar- que siempre está enfocado en los estudiantes, pero que en esta institución se evidenció en los docentes. En la dimensión de cohesión emergió la división de los trabajadores por discusiones y enfrentamientos por motivos políticos y por el funcionamiento de la institución. Estas discusiones no eran enriquecedoras.

Los docentes deben ampliar la visión que tienen de los jóvenes que están formando ya que son el futuro del país. Con una población estudiantil desfavorecida deberían aflorar los sentimientos de empatía, humanismo y amor al prójimo, en coherencia con los postulados y principios que tenía la institución desde su inauguración. Del compromiso de los docentes depende que sean unos profesionales exitosos o lo opuesto. El clima escolar es posible cambiarlo, pero para ello debe haber un compromiso verdadero de todos los actores involucrados en la institución, especialmente de los directivos, quienes se suponen son los que llevan el liderazgo.

## Referencias

- Bandura, A. (1987). *Teoría del aprendizaje social*. Madrid: Espasa-Calpe.
- Birch, S. (2003). *Educación y Sociedad*. Caracas: Universidad Nacional Abierta.
- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Ciudad de México: Trillas.
- Chiavenato, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Cid Sabucedo, A. (2004). El clima escolar como factor de calidad en los centros de educación secundaria de la provincia de Ourense. Su estudio desde la perspectiva de la salud. *Revista de Investigación Educativa*, 22(1), 113-144. Recuperado de <https://revistas.um.es/rie/article/view/98811/94431>
- Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62, 361- 382.
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. Ciudad de México: Siglo XXI.
- García, B. (2003). *Convivir con los otros y la naturaleza*. Caracas: Federación Internacional de Fe y Alegría/ Fundación Santa María.
- Gellerman, S. (1960). *People, problems and profits*. New York: McGraw Hill.
- Habermas, J. (1990). *Teoría de la acción comunicativa II*. Buenos Aires: Taurus.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration*. New York: Macmillan.

- Halpin, A. W. y Crofts, D. (1963). The organizational climate of schools. *International Review of Education*, 22(4), 441-463.
- Hoy, W. K. y Miskel, C. G. (1996). Educational administration. *Theory, research and practice*. Londres: McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1969). *Dinámica de la personalidad*. Madrid: Morata.
- Likert, R. (1968). *El factor humano de la empresa*. Bilbao: Devito.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivación y clima organizacional*. Cambridge: Harvard University.
- Moos, R. H. (2008). *A Social Climate Scale, Work Environment Scale Manual, Development, Applications, Research*. California: Mind Garden, Inc.
- Morin, E. (2002). *La cabeza bien puesta. Repensar la reforma. Reformar el pensamiento*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Rogers, C. (1997). *Psicoterapia centrada en el cliente*. Barcelona: Paidós.
- Saborío-Morales, L. y Hidalgo Murillo, L.F. (2015). Síndrome de Burnout. *Medicina Legal de Costa Rica*, 32(1). Recuperado de [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1409-00152015000100014](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-00152015000100014)
- Stern, D. (1985). *El mundo interpersonal del infante: una perspectiva desde el psicoanálisis y la psicología evolutiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Taylor, F.W. (1985). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: Orbis.
- Tonuccio, F. (2013). *La investigación como alternativa a la enseñanza*. Ciudad de México Laboratorio Educativo.
- Uslar Pietri, A., Albornoz, O., Bezara, F., Cárdenas, A. L., Carreras Damas, G., Essensfeld, S., Chirinos, E., Gabaldón, A. y Iribarren, I. (1986). Informe que presenta al Presidente de la República Dr. Jaime Lusinchi, la Comisión Presidencial del Proyecto Educativo Nacional. Caracas. *Educere*, 2011; 15(50), 204-207. Recuperado de <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/35618721022>
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994–2005). *Diversitas. Periódicos electrónicos en psicología*, 2(2). Recuperado de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982\\_006000200\\_013&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982_006000200_013&lng=en&nrm=iso&tlng=es)