

# Clima de trabajo y organizaciones que aprenden

Mario Martín Bris

Universidad de Alcalá. Departamento de Educación

---

## Resumen

Las organizaciones educativas son entendidas como el lugar en el que confluyen todos los elementos y los factores del sistema, y están ubicadas en contextos complejos y cambiantes con los que deben convivir y a los que deben responder. El clima o ambiente de trabajo constituye uno de los factores determinantes y facilita, no sólo los procesos organizativos y de gestión, sino también de innovación y cambio.

---

## Resum

Les organitzacions educatives són enteses com el lloc on conflueixen tots els elements i els factors del sistema, i estan ubicades en contextos complexos i canviants amb els quals han de conviure i als quals han de donar resposta. El clima o ambient de treball constitueix un dels factors determinants i facilita, no solament els processos organitzatius i de gestió, sinó també d'innovació i canvi.

---

## Abstract

Educational organizations are understood as the place where all the elements and factors of the system meet. They are placed in changing and complex contexts where they should coexist and give answers. The working atmosphere is one of the most influential factors that facilitate not only management and organizational processes but also those of innovation and change.

---

## Sumario

Qué es el clima	Algunas claves de un clima facilitador
Tipos de clima y factores que lo determinan	del aprendizaje de las organizaciones
Clima, cultura y organizaciones que aprenden	Bibliografía

El clima o ambiente de trabajo en las organizaciones constituye uno de los factores determinantes y facilitadores de los procesos organizativos y de gestión, además de los de innovación y cambio. Desde una perspectiva de organizaciones vivas que actúan reflexivamente, analizan el contexto y los procesos, esto es, organizaciones que aprenden, el clima de trabajo adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema.

Aunque resulta difícil llegar a una única definición o acepción del clima institucional, sí es posible determinar varios tipos de clima y algunas formas de describirlo y, de algún modo, ciertas posibilidades de medirlo con objetividad, lo que permite realizar algunas afirmaciones sobre el tipo dominante de clima en una organización y cómo repercute en una dinámica de organizaciones que aprenden.

Coherentemente con la propia multidimensionalidad del clima, se hace necesario abordarlo desde una perspectiva que podríamos denominar «integral», esto es, valorando todos los elementos y los factores que aparecen directamente en la organización o forman parte de ella. En esta misma línea de objetividad y rigor, hemos de recurrir a la fundamentación científica del clima y la justificación técnica de las propuestas y actuaciones.

El clima de trabajo en las organizaciones es a la vez un elemento facilitador y también el resultado de numerosas interacciones y planteamientos organizativos, entre los que destaca especialmente la planificación con todos sus elementos, instrumentos y vertientes, sin olvidar el elemento humano y, consiguientemente, la comunicación, participación, confianza y respeto, entre otros.

Parece incuestionable que para dar cumplimiento a una de las recomendaciones más ampliamente reconocidas y admitidas, como es la de flexibilizar las organizaciones, como forma de responder desde éstas a los continuos, complejos y relevantes cambios que se producen en el contexto social y educativo, configurando unas señas de identidad, es necesario hacerlo desde la perspectiva de organizaciones capaces de aprender, incluso de «desaprender» y volver a aprender. ¿Cuál sería entonces la condición sin la cual no podríamos realizar una propuesta realista y seria en este campo? Desde la consideración de la organización como algo vivo, en el contexto educativo, hablaríamos del centro escolar como núcleo de la actividad educativa y del aula como espacio de operaciones didácticas. ¿Cuál sería la característica fundamental de esa organización?: la disposición a realizar un trabajo conjunto en equipo, dispuesto a incorporar innovaciones, atento a los cambios internos y externos en el que el factor humano y el ambiente de trabajo en un modelo de previsión y planificación, destacan sobre todos los demás.

## Qué es el clima

Numerosas son las aportaciones realizadas por diversos autores sobre el concepto de clima, en nuestro contexto próximo Asensio y Muñoz (1989 y

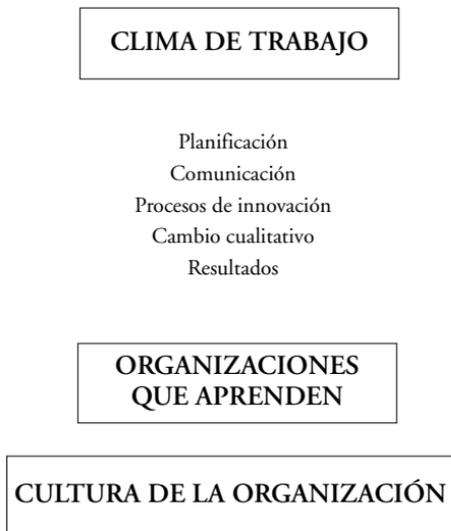


Figura 1. El clima de trabajo como elemento facilitador en las organizaciones que aprenden.

1991), Brunet (1987), Fernández Díaz y Asensio (1989), Martínez Santos (1994), Gairín (1996), Zabalza (1996), Lorenzo (1995), Ojembarrena (1997), Villa y Villar (1992), Villar y Marcelo (1985), Medina y Sevillano (1989), entre otros. En Martín Bris (1999) se señala sobre el concepto de clima, que encontramos una deficiencia clave para el estudio del clima: «la falta de una teoría científica sobre el clima institucional que nos permita conocer su estructura, dimensiones subyacentes, relaciones entre variables, etc. Las deficiencias son tanto conceptuales como operativas. Esto ha conducido a múltiples definiciones de clima que conllevan diferentes indicadores para su medida» (figura 1).

En este sentido, se producen numerosas inconveniencias para comparar los resultados entre investigaciones sobre clima que han utilizado distintos instrumentos, ya que el concepto de clima es tan amplio que a veces se miden variables que poco tienen que ver de unos estudios a otros. Como dice Anderson (1982), «la imagen de clima varía considerablemente, de acuerdo con las dimensiones del ambiente (ecología, *milieu*, sistema social o cultura) consideradas importantes en la creación del clima. El énfasis es principalmente una función de la teoría del investigador. Lo que es más, la imagen difiere con las variables usadas para definir aquellas dimensiones y con la forma de medirlas». El problema es tan grave que añade: «Incluso las conclusiones hechas sobre el efecto del clima varían, dependiendo tanto de las técnicas de medida como de los resultados relacionados con el clima. El tema es, pues, si los investigadores de clima escolar están todos buscando lo mismo».

### *Definiciones de clima: distintas aproximaciones*

El trabajo realizado por Anderson (1982), «La búsqueda del clima escolar: Una revisión de la investigación», es básico para comprender los conceptos más ampliamente utilizados sobre el clima. Entre las muchas definiciones existentes, podemos destacar como características las siguientes líneas de trabajo:

- Clima concebido como agente de presión ambiental percibido por los alumnos (Anderson, Moos y Trickett, Pace y Stern, Siclair).
- Clima definido en función de las características típicas de los miembros de la institución (Astin y Holland).
- Clima entendido como robustez, es decir, la actitud del profesor hacia la disciplina y la estructura (Licata, Willower).
- Clima como calidad de vida o afecto general de los estudiantes (Epstein y McPartland).
- Clima identificado con satisfacción (Coughlan y Steers).
- Clima entendido como cultura del centro (Deal y Kennedy).
- Clima concebido como liderazgo (Fleishman).
- Clima definido como el conjunto de relaciones entre miembros de una organización y los estilos de dirección (Argyle).
- Clima definido en función de las percepciones y actitudes de los profesores, formadoras de la personalidad de la institución (Halpin y Croft).

A través de esta síntesis queda patente la variedad terminológica y conceptual existente en torno al clima. Recordemos que, además, existen decenas de variables diferentes para medir operativamente cada factor o componente.

Desde este marco, plantearse un estudio sobre clima (ya sea institucional, escolar o de clase) parte de la dificultad de la complejidad y ambigüedad del objeto de estudio. Anderson (1982), en un intento de concretar tal complejidad, identifica cuatro concepciones que pueden ser consideradas como cuatro posturas teóricas de partida:

- Clima entendido como agente de presión ambiental percibido por los alumnos o los estudiantes.
- Clima como función de las características típicas de los participantes.
- Clima como función de las percepciones y actitudes de los profesores.
- Clima entendido como «calidad de vida» dentro del centro.

Fernández y Asensio (1993), citando a Stewart (1979), en un intento de sintetizar aún más, reducen a dos las posiciones de partida:

1. El clima entendido como tono o atmósfera general del centro educativo o de clase, percibido fundamentalmente por los estudiantes. Dentro de esta línea, algunos evaluadores incluyen además la percepción de los profesores y, más excepcionalmente, otros miembros de la comunidad educativa.

2. El clima entendido como cualidad organizativa. Es una concepción que parte de la consideración de la institución educativa como una organización y que, consecuentemente, utiliza como principal fuente de información a directivos y profesores, esto es, personas conocedoras de los entresijos que marcan el funcionamiento del centro.

Las mismas autoras, situándose en el primer enfoque del clima según Stewart, lo definen así: «El ambiente total de un centro educativo determinado por todos aquellos factores físicos, elementos estructurales, personales, funcionales y culturales de la institución que, integrados interactivamente en un proceso dinámico específico, confieren un peculiar estilo o tono a la institución, condicionante, a su vez, de distintos productos educativos».

Si analizamos la definición, podremos encuadrarla dentro de uno de los modelos más aceptados para explicar el clima: el modelo de Tagiuri (1968).

En cuanto a las dimensiones y medida del clima organizacional, hemos de señalar la variedad y la escasa uniformidad existente. Buena parte de los instrumentos utilizados tienen su origen en la teoría y los trabajos de Likert (1969), a los que hacen referencia, entre otros, Brunet (1987), Garmendia (1990), Martínez (1990), Martín (1994, 1996, 1999), Zabalza (1996), y que él denominó «perfil de las características organizacionales». Asensio (1992) llega también a un modelo para la medida del clima en instituciones superiores, enfocado como variable compleja que se refiere al ambiente general de la institución. Ojembarrena (1997) adapta el modelo de cuestionario sobre clima escolar, de R. Tagiuri, para centros de infantil y primaria.

Las diferentes concepciones teóricas sobre el clima han conducido a la utilización de diversos tipos de variables. Por el momento no es fácil distinguir las variables que se relacionan con el clima de aquéllas que lo producen. Es decir, el tipo de hallazgos establecidos se basan más en relaciones lineales que en modelos teóricos que impliquen relaciones causales entre las variables.

Zabalza (1996: 269), en la revisión realizada sobre el concepto de clima, señala también la diversidad y cantidad de definiciones, señalando que éstas «reflejan, como no podía ser de otra forma, la idea y dimensiones que cada autor atribuye al concepto clima». En este trabajo se cita la síntesis que Wejnert (1981) realizó sobre los distintos enfoques, quien propone una clasificación de las definiciones atendiendo a «tres posiciones o líneas de pensamiento en torno al clima de las organizaciones: la objetiva, la subjetiva, la individual»:

- a) El clima sería algo objetivo, tangible, medible de las organizaciones. El «clima» es el conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y en cierto modo medibles que distinguen una entidad de otra.
- b) El clima desde una visión subjetiva, pero colectiva, del «clima». El «clima» viene a ser algo así como la percepción colectiva de la organización en su conjunto y/o de cada uno de sus sectores. Los miembros de las organizaciones comparten una visión global de la institución a la que pertenecen.

- c) Destaca el sentido subjetivo, pero individual del «clima». No es un constructo mental colectivo, sino individual: cada persona elabora su propia visión de la organización y de las cosas que en ella suceden. El «clima» se reduce, por tanto, a un constructo personal.

Como señala Martínez Santos (1994), hay dos elementos básicos a considerar en toda organización: la estructura y los procesos. Entendiendo que la estructura pueden ser los elementos físicos y, por tanto, más estables de la organización, y los procesos, la «vida interna de la organización»; el clima sería el resultado de la puesta en contacto de todos esos elementos en un ámbito determinado, esto es, la «expresión de la interacción de la estructura y el proceso».

En todo caso, para entender el concepto de clima y poder realizar alguna aportación conceptual nueva y, sobre todo, articular propuestas de trabajo en la línea de mejora, es preciso valorar que:

1. Se trata de una percepción individual antes que cualquier cosa. Independientemente de las coincidencias que en cada caso pueda haber por parte de los miembros de la organización.
2. Se configura colectivamente a partir de actitudes y comportamientos de las personas que desarrollan las diversas actividades desde distintos puestos y misiones.
3. Se trata de un concepto multidimensional y globalizador, en el que no caben las simplificaciones ni caricaturas, indicando el tono o ambiente de la organización.

Podríamos añadir que:

- El clima es un constructo complejo y cambiante, muy difícil de definir.
- El clima hace referencia siempre a la organización (empresa, centro escolar, etc.), por lo que ésta se convierte en la variable fundamental en el proceso de configuración del clima.

También, podríamos decir que:

- Representa la personalidad del centro.
- Tiene carácter de «permanencia» en el tiempo.
- Es sumamente frágil, dándose la circunstancia de que es mucho más difícil crear un buen clima que destruirlo.
- Incide en los resultados, entendidos éstos no sólo como resultados académicos (caso en el que deberíamos incorporar la dimensión de «clima de aula»), sino como resultados en el ámbito de la satisfacción de los trabajadores y usuarios (de todos los miembros y agentes de la organización), del desarrollo personal y profesional, etc.

En esta misma línea se expresa Zabalza (1996: 273) en el trabajo ya citado, cuando sintetiza e integra las tres orientaciones que diferentes autores realizan

en cuanto al clima (objetiva, subjetiva e individual), él propone que el clima de una organización:

- a) Parte y se ve afectado por los componentes objetivos (estructurales, personales y funcionales) de las organizaciones.
- b) Se construye (es un constructo) subjetivamente: son las personas las que «interpretan» la naturaleza de las condiciones objetivas.
- c) Esa construcción subjetiva puede analizarse tanto a título individual (como visión personal y distinta de las cosas) como a título colectivo (como visión compartida de las circunstancias organizativas).
- d) Acaba afectando tanto a las conductas y actitudes individuales como a las colectivas (en este caso, constituyendo una especie de estructura social de normas y expectativas).

Hoy y Claver (1986) presentan una idea del «clima» notablemente integradora en el mismo sentido aquí señalado. Según ellos, el «clima» es:

- Una cualidad relativamente persistente del ambiente escolar.
- Que se ve afectada por elementos diversos de la estructura y el funcionamiento de la organización, como, por ejemplo, por el estilo de liderazgo que se ejerza en esa organización.
- Que está basada en concepciones colectivas.
- Y que influye en la conducta de los miembros de la organización.

### **Tipos de clima y factores que lo determinan**

Señalaremos brevemente algunas aportaciones de las más utilizadas y referidas, que han dado como resultado propuestas de dimensiones del clima que permiten fijar múltiples variables para poder ir perfilando y fijando algunos modelos con los que determinar y medir el clima en las organizaciones. Así, Brunet (1987: 29-31), tomando como referencia trabajos realizados en el campo del clima organizacional por R. Likert (1961), señala cuatro factores fundamentales:

- Contexto, tecnología y estructura.
- Posición jerárquica del individuo y remuneración.
- Factores personales: personalidad, actitudes y nivel de satisfacción.
- Percepción que tienen sobre el clima organizacional los subordinados, los colegas y los superiores.

Habría, pues, tres tipos de variables que determinan las características de la organización:

- Causales. Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene.

- Intermedias. Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una organización.
- Finales. Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización.

La combinación y la interacción de estas variables permite determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de los cuales cuenta con dos subdivisiones:

### *Clima de tipo autoritario*

#### *Sistema I: Autoritarismo explotador*

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no tiene confianza a 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.

#### *Sistema II: Autoritarismo paternalista*

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquél en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en los empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores.

### *Clima de tipo participativo*

#### *Sistema III: Consultivo*

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente.

#### *Sistema IV: Participación en grupo*

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

Anderson (1982), también referido por Zabalza (1996), señala la taxonomía que propone Tagiuri (1968) como la más completa y válida al resaltar el

«carácter global y totalizador» del clima en las organizaciones. Las dimensiones que propone serían:

- **Ecología:** Representa las características físicas y materiales del centro.
- **Milieu:** Se refiere a dimensión social relacionada con la presencia y las características de personas y grupos dentro del medio escolar.
- **Sistema social:** El sistema social hace referencia a los patrones de relaciones entre las personas y los grupos del centro.
- **Cultura:** La cultura está relacionada con los sistemas de creencias, valores, estructuras cognitivas de los grupos, etc.

López Yáñez (1992), a partir del trabajo de Hoy y Clover (1986), utiliza el cuestionario OCDQ (cuestionario descriptivo del clima organizacional) para llegar a determinar la «organización y el clima escolar percibidos por el profesor».

Criterios	Conducta del director		
		Abierta	Cerrada
Conducta de los profesores	Abierta	Clima abierto	Clima comprometido
	Cerrada	Clima no comprometido	Clima cerrado

Las seis dimensiones que propone y utiliza son:

- Profesionalidad
- Relaciones sociales
- Despreocupación
- Apoyo
- Directividad
- Restrictividad

Finalmente, descendiendo a la realidad escolar española, Martín Bris (1999) plantea el siguiente modelo de clima de trabajo en los centros educativos, fundamentado en Tagiuri y contemplando las siguientes dimensiones (figura 2).

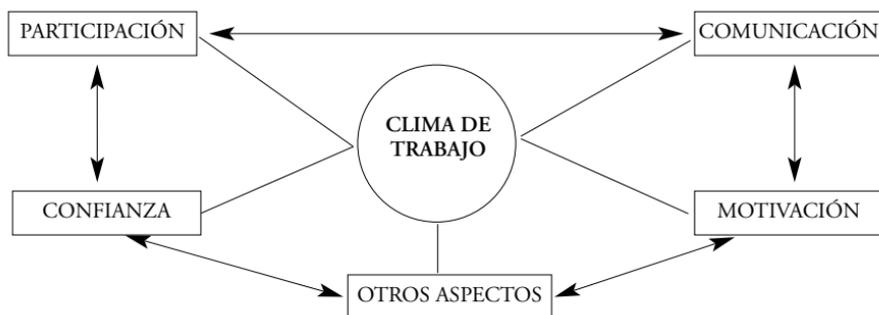


Figura 2.

Este modelo da pie a la elaboración de un cuestionario que incluye numerosas variables, tales como:

#### Comunicación

- Comunicación / traslado de información
- Rapidez / agilidad
- Respeto
- Aceptación
- Normas
- Espacios y horarios
- Ocultar información

#### Motivación

- Satisfacción
- Reconocimiento
- Prestigio
- Autonomía

#### Confianza

- Confianza
- Sinceridad

#### Participación

- En las actividades
- Órganos colegiados
- El profesorado propicia la participación
- Grupos formales e informales
- Equipos y reuniones de trabajo
- Coordinación

#### Otros aspectos

- Método de dirección / gestión / control
- Procesos de control
- Conoce el contexto de trabajo
- Se implica en el contexto de trabajo
- Distribución / organización / aprovechamiento de recursos
- Necesidades y demandas de su entorno
- Convivencia / disciplina y normas
- Se cumplen los objetivos de la educación en el centro
- Planificación y funcionamiento del centro

En todo caso, son múltiples los tipos de clima que pueden describirse a partir de las múltiples variables con las que intentamos analizar el clima. En este sentido, compartiendo la idea de Ojembarrena (1997) y otros autores citados, las diferentes concepciones teóricas sobre el clima han conducido a

la utilización de diversos tipos de variables. Por el momento no es fácil distinguir las variables que se relacionan con el clima de aquéllas que lo producen. Es decir, el tipo de hallazgos establecidos se basan más en relaciones lineales que en modelos teóricos que impliquen relaciones causales entre las variables.

En general, al hablar **del clima óptimo de trabajo** en los centros educativos, recurrimos a algunas de estas propuestas razonadas y descritas, tales como:

- Clima participativo
- Clima de comunicación
- Clima comprometido
- Clima abierto
- Clima de confianza
- Clima enriquecedor
- Clima innovador
- Clima transformador

### **Clima, cultura y organizaciones que aprenden**

Clima y cultura como «dos caras de una misma realidad» (Gairín, 1996: 360). En este sentido, hay autores que señalan la cultura de una organización como uno de los elementos que configuran el clima y otros, los más, que entienden la cultura como un concepto más amplio en el que aparecería el clima como elemento fundamental. En este sentido, conviene señalar, como hace Gairín (1996), que la OCDE en su informe de 1991, plantea como un hallazgo importante en los estudios sobre la escuela «que la motivación y los logros de cada estudiante se hallan profundamente afectados por la cultura o el clima peculiar de cada escuela».

Podríamos decir (Martín, 1999) que el **clima** es el resultado de la interacción entre todos los elementos y factores de la organización, en un marco próximo determinado (contexto interno) y un marco socioeducativo externo, fundamentado en una estructura y un proceso en el que la planificación resulta determinante.

La **cultura**, según Antúnez (1993: 488), en Gairín (1996), la concebimos como «un conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidas por los miembros de la organización que dan a ésta una identidad propia y determinan la conducta peculiar de los individuos que la forman y la de la propia institución».

Podemos hablar de una **organización que aprende** cuando, como señala Gairín (1996), facilita el aprendizaje de todos sus miembros, continuamente se transforma a sí misma y resalta el valor del aprendizaje como la base fundamental de la organización. El desarrollo de la organización se basa en el desarrollo de las personas y en su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en la que trabajan.

Bolívar (2000: 68-71) señala que la idea de «organizaciones que aprenden» comparte con las estrategias de innovación y mejora de los centros escolares un conjunto de principios:

- Visión sistémica del cambio.
- Relevancia de la autoevaluación como base del proceso de mejora.
- Importancia de crear normas de mejora continua.
- Trabajar de modo conjunto.
- Aprender en el proceso de trabajo.
- Relevancia de los procesos de planificación y evaluación, o un liderazgo que conjunte visión y acciones.

Más específicamente:

- El centro educativo es la unidad del cambio.
- El cambio como aprendizaje.
- El foco del cambio son las «condiciones internas» del centro educativo.
- La mejora es consecuencia de movilizar la energía interna.
- Enfoque sistémico del cambio.
- El objetivo último de las estrategias de cambio es su institucionalización.
- El desarrollo profesional del profesorado se incardina en sus contextos de trabajo.
- Cumplir las metas educativas más eficientemente.

Estas aportaciones nos muestran cómo incide el clima o el ambiente organizacional en un modelo basado en los principios de organizaciones que aprenden. Podríamos afirmar que se trata de un elemento determinante. Así lo manifiesta Garret (1992), citado por Gairín (1996), cuando define a una organización que aprende como «aquella donde existe un clima y los procesos que permiten a todos sus miembros aprender conscientemente».

### **Algunas claves de un clima facilitador del aprendizaje de las organizaciones**

Si tomamos como referencia el concepto y las características de las organizaciones capaces de aprender, constatamos que en casi todos los casos son elementos (dimensiones) que coinciden con las que nos servirían para plantear un estudio y/o un modelo de clima de trabajo.

Parece, como ya hemos señalado en diversos momentos de este trabajo, que el clima es una de las claves facilitadoras de una organización viva y dinámica, capaz de aprender mientras se desarrolla y se consolida.

Desde esta perspectiva, aparecen una serie de elementos que mucho tienen que ver con esa característica de organización viva (humana) y sin los que no puede desarrollarse en positivo ninguna organización basada en relaciones humanas y necesitada de un orden y una estructura organizativa formal y funcional.

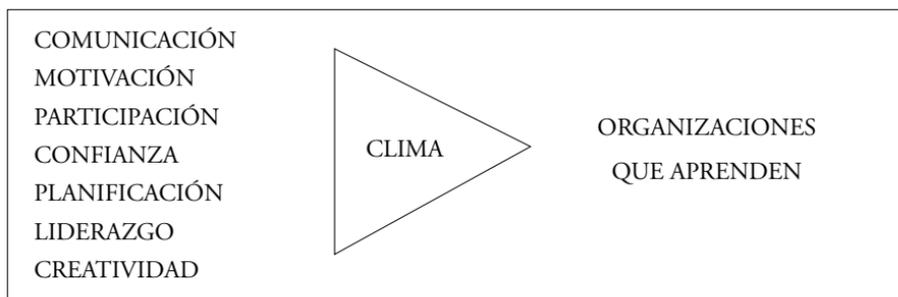


Figura 3.

Así aparecen, entre otros (figura 3):

- **La comunicación:** grado en que se produce la comunicación entre las personas y los grupos. Cómo se produce el traslado de información interna y externa, entre los distintos sectores y dentro de cada sector. Qué rapidez o agilidad tienen para ese traslado de la información. Qué nivel de respeto existe entre los miembros de la comunidad. Cómo es el grado de aceptación de las propuestas que se formulan en los distintos ámbitos de la comunidad educativa y las diferentes direcciones. Si le parecen útiles y/o funcionales las normas internas o externas que inciden en la comunicación. Cuál es el grado de incidencia de los espacios y horarios del centro en la comunicación.
- **La participación:** grado en que el profesorado y demás miembros de la comunidad educativa participan en las actividades del centro, en los Órganos colegiados en grupos de trabajo. Grado en que el profesorado propicia la participación de los compañeros, padres y alumnos. Grado en que se forman grupos formales e informales y cómo actúan respecto a las actividades del centro. Cómo es el nivel de trabajo en equipo, cómo se producen las reuniones, cuál es el grado de formación del profesorado y la frecuencia de las reuniones. Grado de coordinación interna y externa del centro.
- **La motivación:** grado en que se encuentra motivado el profesorado en el centro en que desempeña su actividad profesional. Grado de satisfacción del profesorado. Grado de reconocimiento del trabajo que realiza en el centro, visto desde todos los sectores. Percepción del prestigio profesional, grado en que cree que se valora su profesionalidad. Grado de autonomía en el centro.
- **La confianza:** grado de confianza que el profesorado percibe en el centro. Grado de sinceridad con que se producen las relaciones entre los miembros de la comunidad educativa.
- **La planificación:** entendida como técnica para reducir incertidumbres y resolver problemas, como base de acción, como una serie de instrumentos técnicos puestos al servicio de la organización, con un carácter integral en el que predominen los planteamientos globales e interrelacionales de la organización, fundamentados en una normativa y coordinados por res-

ponsables formados para desempeñar esa función en los distintos ámbitos de los que se ocupa: definición del centro educativo, ámbito organizativo y de funcionamiento, ámbito pedagógico-didáctico, etc.

- **El liderazgo:** desde la perspectiva (Lorenzo, 1998: 28) de una organización educativa, «con vida propia que se va llenando a base de quemar etapas que transcurren desde su nacimiento [...] En este sentido se dice que las organizaciones son una construcción, algo que se va haciendo en el tiempo, que tiene su propia historia». El liderazgo es el que imprime un carácter específico a cada etapa, cada líder marca una imagen de la institución, imprime un estilo propio de funcionamiento. El liderazgo es el motor de esa construcción histórica, social y cultural que llamamos «centros educativos» y «organización» en sentido más general.

Este mismo autor señala que, cada vez más, el liderazgo se viene conceptualizando como una función inherente al grupo y a la propia organización, algo más que el líder como tal. Aparece así una visión de función compartida que ha de ejercerse colegiadamente y desde unos planteamientos colaborativos, es patrimonio del grupo y supone dominar procesos de una triple naturaleza: técnicos, de interpretación y de transformación.

- **La creatividad:** como uno de los fundamentos de la innovación. «La organización innovadora es la que siempre está aprendiendo, la que se adapta e inicia cambios» (Ruby, 1974). La creatividad asociada al elemento humano y a la organización como un «sistema policelular integrado» (Menchen, 1998) formado por numerosos grupos que tienen vida propia y necesitan desarrollarse para, en conjunto, consolidar la organización. La creatividad como la capacidad de desaprender y volver a aprender, capacidad de adaptarse y explorar nuevas posibilidades, capacidad de estar atento e integrar los cambios que se producen en el entorno social y educativo, creando la necesidad de adaptaciones, innovaciones y cambios en las organizaciones.

Finalmente, a modo de síntesis, podemos afirmar que el clima de trabajo en los centros, desde una perspectiva multidimensional y dinámica, puede ser considerado como uno de los elementos fundamentales de las organizaciones capaces de aprender y, con ello, responder a los retos que, en el ámbito social y educativo, tienen planteadas las instituciones y organizaciones. Retos de innovación en contextos complejos y cambiantes que requieren soluciones globales de altas miras, fundamentadas en planteamientos técnicos, con perspectivas y retos de calidad, todo ello unido a la idea de equidad que el propio sistema y las propias organizaciones educativas reclaman.

## Bibliografía

- AGUILAR, M. (1997). «El clima social en los centros docentes». En GUIL, R. (coord.). *Psicología Social de las Organizaciones Educativas*. Sevilla: Kronos.
- ANDERSON, C.S. (1982). «The search for school climate: a review of the research». *Review of Educational Research*, 52 (3), p. 368-420.

- ASENSIO MUÑOZ, I.; FERNÁNDEZ DÍAZ, M.J. (1991). «El clima de las instituciones de educación superior». *Revista complutense de educación*, 2 (3), p. 501- 518.
- BOLÍVAR, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.
- BRUNET, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- FERNÁNDEZ DÍAZ, M.J.; ASENSIO MUÑOZ, I. (1989). «Concepto del clima institucional». *Apuntes de Educación. Dirección y Administración*, 32, p. 2-4.
- GAIRÍN, J. (1996). *La Organización Escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- HALPIN, A.W.; CROFT, D.B. (1993). *The Organizational Climate of Schools*. University of Chicago. Administration Center.
- LORENZO DELGADO, M. (1995). *Organización escolar: la construcción de la escuela como ecosistema*. Madrid: Ediciones Pedagógicas.
- (1998). «Las visiones actuales del liderazgo en las instituciones educativas». En LORENZO y otros. *Enfoques en la organización y dirección de instituciones educativas formales y no formales*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- MARTÍN, M. (1996). *Organización y planificación integral de centros*. Madrid: Escuela Española.
- (1997). «Participación y clima en el ámbito escolar», *Bordón*, p. 71.
- MARTÍN BRIS, M. (1999). *Clima de trabajo y participación en la organización y funcionamiento de los centros de educación*. Madrid: Universidad de Alcalá-MEC.
- (1999). *Dirección y gestión de centros educativos: planificación y calidad*. Madrid: Universidad de Alcalá-Fondo Social Europeo.
- MARTÍNEZ, S. (1994). *El clima de trabajo en diez centros de EGB*. Universidad de Alcalá. Inédita.
- MEDINA, A.; SEVILLANO, M.L. (1989). «El clima social del centro y del aula». En MARTÍN-MORENO, Q. *Organizaciones educativas*. Madrid: UNED.
- MENCHEN, F. (1998). *Descubrir la creatividad: desaprender y volver a aprender*. Madrid: Pirámide.
- OJEMBARRENA, R. (1997). «Cuestionario sobre clima escolar». En *Estrategias e Instrumentos para la Gestión Educativa*. Barcelona: Praxis, p. 376.
- TAGIURI, R. (1968). «The concept of organizational climate». En TAGIURI, R.; LITWIN, G.H. (eds.). *Organizational climate: Exploration of a concept*. Boston: Harvard Business Administration.
- VILLA, A.; VILLAR, L.M. (1992). *Clima organizativo y de aula. Teorías, modelos e instrumentos de medida*. Vitoria: Gobierno Vasco. Departamento de Educación, Universidades e Investigación.
- VILLAR, L.M. (1988). «Evaluación de la conducta docente y del clima psicosocial de clase». *Cuestiones Pedagógicas*, 4-5, p. 63-75.
- VILLAR, L.M.; MARCELO, C. (1985). «Estudio y evaluación del ambiente escolar en relación a otras variables: Contextualización del rendimiento escolar». *Bordón*, p. 255-272.
- VILLAR, L.M.; MARCELO, C.; GARCÍA, E. (1988). «Evaluación del Clima Institucional». Ponencia presentada el *IV Seminario sobre Modelos de Investigación Educativa*. Santiago.
- ZABALZA, M.Á. (1996). «El clima. Conceptos, tipos, influencias del clima e intervención sobre el mismo». En DOMÍNGUEZ y otros. *Manual de organización e instituciones educativas*. Madrid: Escuela Española.