Dimensiones para la gestión del clima organizacional en instituciones educativas: enfoque desde liderazgo, comunicación y desempeño

Dimensions for managing organizational climate in educational institutions: strategic approach on leadership, communication, and performance

Madelaine Reynosa Yero [1]

Yudannys Cano Merino [2]

Nuria Ramona Corrales Peña [3]

Resumen

El presente artículo de revisión analiza el concepto de clima organizacional como un factor estratégico en la gestión de personas y el desempeño institucional. Este análisis se enmarca en uno de los objetivos del proyecto no asociado Gestión del clima organizacional en instituciones educativas para el periodo 2026-2028, adscrito a la Dirección General de Educación de Las Tunas. En este sentido, el estudio parte del reconocimiento del clima organizacional como una variable estratégica que influye en la motivación profesional, el liderazgo educativo, la satisfacción laboral, las relaciones interpersonales y la calidad de los procesos institucionales. Para ello, los criterios de inclusión privilegiaron investigaciones que relacionan el clima organizacional con variables como el desempeño laboral, el compromiso y la motivación, así como propuestas de modelos de medición.

[1] Licenciada en Educación, especialidad Marxismo-Leninismo e Historia. Doctora en Ciencias Pedagógicas. Dirección General de Educación Provincial Las Tunas, Cuba. E-mail: madelainereynosayero@gmail.com ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8501-5855
2 Licenciada en Educación. Doctora en Ciencias de la Educación. Dirección General de Educación Provincial, Las Tunas, Cuba. E-mail: ycanomerino@gmail.com ORCID: https://orcid.org/0000-0001-96-406x
3Licenciado en Educación. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Dirección General de Educación Provincial, Las Tunas, Cuba. E-mail: ncorrales@ult.edu.cu ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6622-1063

Fecha de recepción: Fecha de aceptación:

Creative Commons Atribución 4.0

Metodológicamente, se empleó una revisión sistemática y comparativa de la literatura científica, identificando y seleccionando artículos de revistas indexadas en inglés y español. El análisis de estos textos permitió discutir la forma en que la comunicación interna influye en el clima organizacional y cómo este repercute en el desempeño laboral. Como resultado, se proponen dimensiones para la gestión del clima organizacional en instituciones educativas de Las Tunas, estructuradas en tres ejes: el liderazgo, la comunicación organizacional y el desempeño laboral. En conclusión, esta propuesta contribuye al perfeccionamiento de la dirección educativa y al fortalecimiento de la calidad institucional.

Palabras clave: clima organizacional; gestión educativa; liderazgo pedagógico; instituciones educativas; cultura organizacional; calidad educativa; sistema educacional cubano.

Abstract

This review article analyses the concept of organizational climate as a strategic factor in people management and institutional performance. This analysis is framed within one of the objectives of the non-associated project *Management of Organizational Climate in Educational Institutions for the Period 2026-2028*, attached to the General Directorate of Education of Las Tunas. In this sense, the study starts from the recognition of organizational climate as a strategic variable that influences professional motivation, educational leadership, job satisfaction, interpersonal relationships, and the quality of institutional processes. To this end, the inclusion criteria privileged research that relates organizational climate with variables such as job performance, commitment, and motivation, as well as proposals for measurement models. Methodologically, a systematic and comparative review of the scientific literature was conducted, identifying and selecting

articles from indexed journals in English and Spanish. The analysis of these texts allowed for a discussion on how internal communication influences organizational climate and how this impacts job performance. As a result, dimensions are proposed for the management of organizational climate in educational institutions in Las Tunas, structured around three axes: leadership, organizational communication, and job performance. In conclusion, this proposal contributes to the improvement of educational management and the strengthening of institutional quality.

Keywords: organizational climate; educational management; educational leadership; schools; organizational culture; educational quality; Cuban educational system.

Introducción

La gestión del clima organizacional constituye uno de los componentes esenciales de la dirección estratégica en las instituciones educativas. Su propósito trasciende la simple identificación de las percepciones del personal, con el fin de orientar la planificación, implementación y evaluación de acciones dirigidas a fortalecer las relaciones interpersonales, la motivación profesional, el liderazgo y la cultura institucional. Desde esta perspectiva, el clima organizacional se erige como un recurso fundamental para impulsar el desarrollo sostenible de las organizaciones educativas. Bajo un enfoque transformador, la UNESCO (2021) propone replantear los modelos organizacionales en educación, superando la visión meramente administrativa heredada del ámbito empresarial.

En los sistemas educativos contemporáneos, la gestión institucional demanda procesos de dirección que promuevan la participación, la innovación y el aprendizaje organizacional. Las investigaciones de las últimas décadas demuestran que la calidad de los procesos pedagógicos depende, en gran medida, del ambiente laboral existente en las

instituciones. En consecuencia, la gestión del clima organizacional representa una condición indispensable para alcanzar mayores niveles de eficacia y calidad educativa.

La creciente complejidad del contexto escolar actual exige superar los modelos administrativos tradicionales, basados en el control y la supervisión, para avanzar hacia una gestión orientada al desarrollo humano, al fortalecimiento de las competencias profesionales y a la construcción de comunidades educativas caracterizadas por la cooperación y el compromiso colectivo. Este enfoque reconoce a las personas como el principal activo estratégico de las instituciones educativas. De este modo, se promueven espacios institucionales más democráticos, críticos y comprometidos con el bien común (UNESCO, 2022).

En el marco de este proyecto de investigación, la gestión del clima organizacional se define como el conjunto de acciones sistemáticas mediante las cuales la dirección planifica, organiza, ejecuta y evalúa estrategias destinadas a mejorar el ambiente institucional. Este proceso implica la participación activa de todos los miembros de la organización y requiere la integración de la gestión del talento humano, el liderazgo, la comunicación y la cultura organizacional. Entre sus tareas concibe que este contenido que se declara se divulgue en redes académicas los resultados científicos obtenidos.

Desde la perspectiva de la administración estratégica, el clima organizacional no constituye un resultado espontáneo, sino una construcción permanente derivada de las decisiones de la dirección. Las políticas institucionales, los mecanismos de participación, los sistemas de reconocimiento y las prácticas de comunicación generan condiciones que favorecen o limitan el bienestar de los trabajadores y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Diversos estudios publicados en revistas indexadas muestran que las instituciones con mejores indicadores de desempeño presentan sistemas estructurados para la evaluación periódica del clima organizacional. Estos sistemas permiten identificar fortalezas y debilidades, establecer prioridades de intervención y diseñar planes de mejora sustentados en evidencias científicas. La evaluación continua de este proceso favorece la toma de decisiones basada en la información recaudada y fortalece la capacidad institucional para gestionar el cambio.

Bajo esta premisa, la gestión estratégica del clima organizacional requiere una visión sistémica que articule los procesos administrativos con la misión educativa. En este sentido, la planificación institucional debe incorporar objetivos relacionados con el desempeño laboral, el desarrollo profesional, la motivación y la satisfacción de los distintos actores educativos que participan en la construcción del proyecto educativo de grupo, grado e institución. La integración de estos elementos contribuye al fortalecimiento de la calidad educativa. Por consiguiente, la gestión del clima escolar se erige como una prioridad ineludible para que el sistema educativo logre la excelencia y el bienestar de su personal.

En este contexto, el clima organizacional se define como el conjunto de percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto a las políticas, prácticas, estructuras y relaciones que configuran su ambiente laboral. Dichas percepciones influyen en la motivación, el compromiso y el desempeño de los trabajadores, consolidándose como un factor estratégico para la sostenibilidad institucional.

La relevancia de este tema ha aumentado en las últimas décadas debido a los cambios sociales y tecnológicos que inciden en el funcionamiento de las organizaciones. Surge así la imperiosa necesidad de revisar la función de las instituciones escolares y, por

consiguiente, examinar su gestión directiva. Estas requieren ser lideradas por personal idóneo, con un alto sentido ético y un estilo participativo que garantice la formación integral de niños, adolescentes y jóvenes. El director debe ser una persona apta que promueva la participación, el entendimiento entre los sujetos y el contacto humano, identificándose con los propósitos institucionales. De allí que el ejercicio de la función directiva deba tener un alcance social (Landínez, 2018), lo cual facilita la toma de decisiones en colectivo y el desarrollo de acciones para resolver las diversas vicisitudes que emergen de la vida escolar.

La literatura científica identifica diversos componentes que deben integrarse en los procesos de gestión del clima organizacional. Entre ellos destacan el liderazgo, la comunicación institucional, la motivación, la participación, la resolución de conflictos, el trabajo colaborativo, la evaluación institucional y el desarrollo profesional continuo. La interacción de estos elementos determina la calidad del ambiente organizacional.

El liderazgo constituye el eje articulador de esta gestión. Los directivos escolares desempeñan un papel decisivo en la creación de ambientes caracterizados por la confianza, la cooperación y el respeto. El liderazgo transformacional favorece la participación de los docentes en la toma de decisiones, estimula la innovación y fortalece el compromiso con los objetivos institucionales. Por ello, las competencias directivas representan un factor crítico para la mejora del clima organizacional.

La comunicación institucional garantiza la circulación eficiente de la información y facilita la coordinación entre los distintos niveles de la organización. Una comunicación abierta y transparente fortalece las relaciones interpersonales, reduce la incertidumbre y favorece la construcción de consensos. Las investigaciones indican que los centros

educativos con mejores climas organizacionales desarrollan canales formales e informales que promueven el diálogo permanente entre directivos, docentes y demás actores educativos.

La motivación profesional constituye otro componente esencial. Las políticas orientadas al reconocimiento del desempeño y al desarrollo de competencias incrementan la satisfacción laboral y fortalecen el sentido de pertenencia institucional. En el contexto educativo, la motivación docente influye de manera directa en la calidad de la enseñanza y en el compromiso con los procesos de innovación pedagógica.

La participación en la toma de decisiones representa un principio fundamental de la gestión de las instituciones educativas. La inclusión de docentes y otros actores en la planificación y evaluación institucional favorece el compromiso colectivo, fortalece la corresponsabilidad y mejora la aceptación de las decisiones adoptadas. Asimismo, constituye un mecanismo para aprovechar el conocimiento acumulado por la comunidad educativa.

El objetivo de la presente investigación es analizar y sistematizar los fundamentos teóricos y metodológicos de la gestión del clima organizacional en instituciones educativas, con el fin de proponer dimensiones que contribuyan al perfeccionamiento de la calidad educativa en el sistema educacional tunero.

Metodología

La revisión se realizó bajo un enfoque cualitativo de análisis documental. Se consultaron bases de datos académicas de amplio reconocimiento, tales como Scopus, Web of Science, Redalyc y Dialnet, con el criterio de seleccionar artículos publicados entre 2010

y 2025. Los criterios de inclusión fueron: estudios empíricos que analicen el impacto del clima organizacional en variables como desempeño, satisfacción, motivación o retención de personal; investigaciones teóricas que propongan modelos, dimensiones o instrumentos de medición; y publicaciones en español e inglés con acceso a texto completo.

Por otro lado, se excluyeron artículos con enfoques tangenciales y aquellos con limitaciones metodológicas severas. El procedimiento de análisis consistió en la categorización temática de los hallazgos, la comparación de enfoques y la identificación de tendencias comunes y divergentes. Este proceso posibilitó la construcción de una síntesis crítica que integra aportes de diferentes contextos y disciplinas.

Fundamentos teóricos

El concepto de clima organizacional ha sido abordado por diversos autores. Litwin y Stringer (1968) lo definieron como el conjunto de características medibles del ambiente laboral que influyen en la conducta de los individuos. Schneider et al., (2013) lo concibieron como las percepciones compartidas sobre políticas y prácticas organizacionales. En ambos casos, se resalta la idea de que el clima no es un fenómeno objetivo, sino una construcción perceptual.

Para fundamentar este estudio, se define la variable clima organizacional. Según Lavarello y González (2015), el clima se refiere a los elementos del entorno que los empleados experimentan de manera consciente en su lugar de trabajo. Zenteno y Durán (2016) lo describen como un conjunto de características del ambiente laboral, percibidas por los trabajadores, relacionadas con las estructuras y procesos organizacionales (Graciano et al., 2014), y con la alineación entre las características personales y organizacionales

(Bravo y Calderón, 2017), las cuales inciden de forma directa o indirecta en el comportamiento de las personas en una organización.

El clima organizacional en educación adquiere una relevancia particular porque las instituciones escolares no solo gestionan procesos administrativos, sino que también configuran espacios de formación humana y social. La UNESCO (2021, 2022) plantea que el clima escolar debe vincularse con principios de inclusión, justicia social y sostenibilidad, lo cual implica superar visiones centradas únicamente en la eficiencia o el rendimiento académico. En este sentido, el clima escolar se convierte en un reflejo de las prácticas pedagógicas, de las relaciones entre docentes y estudiantes, y de la capacidad de la institución para generar un entorno de confianza, respeto y colaboración.

Además, el clima organizacional en educación se vincula directamente con la calidad del aprendizaje y el bienestar docente. Un ambiente institucional positivo favorece la motivación, la innovación pedagógica y la cohesión de los equipos de trabajo, e incide en las acciones y sentimientos de los profesores (Rahmi et al., 2019). En las instituciones educativas, representa una herramienta clave para la calidad de la educación y el bienestar de los educadores, ya que refleja la satisfacción del docente y se utiliza para medir la calidad del entorno de trabajo y su impacto en la educación (Clavijo, 2023). Según Aguayo, (2023), una de las características esenciales del clima laboral es la comunicación, dada su estrecha relación con las relaciones interpersonales.

La literatura identifica múltiples dimensiones que configuran el clima organizacional: comunicación, liderazgo, motivación y relaciones interpersonales. Resulta necesario analizar de manera integral las características del clima laboral, así como los desafíos y factores de riesgo que deben ser abordados en futuros estudios educativos. Por su

parte, Cardozo y Kwan, (2019) llevaron a cabo un estudio para identificar la cantidad de artículos científicos sobre clima organizacional en la base de datos Scopus, siguiendo parámetros predefinidos en un diseño descriptivo transversal. Entre sus hallazgos se destaca el bajo interés en estudios cualitativos y un mayor enfoque en investigaciones sobre el clima organizacional en sectores educativos y de salud.

Brito et al., (2020) consideran el clima organizacional como el ambiente de trabajo donde se concretan las metas de la organización; por ello, debe ser el adecuado para otorgar los recursos necesarios que permitan a los colaboradores asumir un compromiso de trabajo eficiente en beneficio de la institución. De la misma manera, Simbron y Sanabria (2020) mencionan el clima organizacional como la cultura donde confluyen los hábitos y valores de la institución, ya que de ello dependerá establecer los acuerdos que mantendrán vigentes las pautas que los trabajadores deben seguir para alcanzar el éxito.

El clima organizacional se ha consolidado como una de las dimensiones más influyentes en la dinámica interna de cualquier institución, dado que refleja la manera en que los colaboradores perciben los procesos, estilos de dirección y relaciones interpersonales que caracterizan su entorno de trabajo. Zeta et al., (2020) sostienen que este clima se construye a partir de conductas y patrones arraigados en la cultura administrativa, los cuales inciden directamente en el desempeño del personal y en la capacidad de la organización para alcanzar sus metas. Tales condiciones se articulan con factores como el liderazgo, los mecanismos de reconocimiento y las prácticas de comunicación, elementos que orientan la manera en que los equipos asumen sus tareas y se vinculan con la institución.

Un bloque de estudios reafirma el rol mediador del clima organizacional sobre variables como la satisfacción y el desempeño. Zeta et al., (2020) indican que esta variable funciona como un puente entre el liderazgo de servicio y la satisfacción laboral. Tinoco (2023) complementa esta idea al demostrar que un clima favorable impulsa de manera significativa la satisfacción de los trabajadores, lo cual coincide con lo descrito por Pereyra et al., (2022) respecto a la relación existente entre un liderazgo de alto desempeño y un clima laboral fortalecido.

Chiavenato (2022) plantea que el clima organizacional expresa la calidad del ambiente interno percibido por los trabajadores y constituye una variable que influye directamente sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral. Desde esta perspectiva, el clima refleja la interacción permanente entre la estructura organizacional y las experiencias individuales.

Robbins y Judge (2023) sostienen que el clima organizacional representa un conjunto de percepciones compartidas acerca de las prácticas institucionales que condicionan las expectativas y comportamientos de los miembros de la organización. Esta definición enfatiza el carácter colectivo del fenómeno y su importancia para comprender la dinámica organizacional. En el ámbito educativo, Hoy y Miskel (2013) consideran que el clima organizacional refleja las relaciones humanas, el estilo de liderazgo, la comunicación y los valores predominantes dentro de la institución escolar. Para estos autores, un clima positivo fortalece el compromiso docente y favorece el aprendizaje organizacional.

A partir del análisis de estas definiciones, puede afirmarse que el clima organizacional constituye una construcción social compleja, resultado de la interacción entre factores estructurales, culturales, psicológicos y administrativos. Su naturaleza

multidimensional explica la necesidad de abordarlo mediante enfoques integradores que permitan comprender las múltiples variables involucradas en su configuración. La literatura científica identifica diversos enfoques que sustentan el estudio del clima organizacional. Entre ellos destacan el enfoque estructural, el perceptual, el interactivo y el cultural, los cuales aportan perspectivas complementarias para comprender este fenómeno.

El enfoque estructural sostiene que el clima organizacional depende fundamentalmente de las características objetivas de la organización, tales como la estructura jerárquica, las normas, los procedimientos y la distribución del poder. Desde esta perspectiva, las condiciones institucionales determinan las percepciones de los trabajadores y condicionan sus comportamientos. El enfoque perceptual considera que el clima organizacional se construye a partir de las interpretaciones subjetivas que realizan los individuos sobre su ambiente laboral. En consecuencia, dos personas pueden experimentar percepciones diferentes aun cuando compartan el mismo contexto institucional. Esta perspectiva reconoce el papel de las experiencias personales y de los procesos cognitivos en la formación del clima.

El enfoque interactivo plantea que el clima organizacional emerge como resultado de la interacción permanente entre las características de la organización y las percepciones individuales. Esta concepción integra elementos objetivos y subjetivos, ofreciendo una explicación más amplia del comportamiento organizacional. Finalmente, el enfoque cultural establece que el clima organizacional se encuentra estrechamente relacionado con la cultura institucional. Mientras la cultura representa los valores, creencias y significados compartidos que caracterizan a una organización, el clima expresa la manera en que dichos elementos son percibidos por sus integrantes. Ambos conceptos mantienen una relación de

complementariedad que resulta indispensable para comprender el funcionamiento institucional.

Diversos modelos han sido propuestos para evaluar el clima organizacional, entre ellos el modelo de Litwin y Stringer, (1968), el modelo de Denison, (1996) y las adaptaciones regionales que incorporan factores culturales específicos. Los modelos actuales de gestión del clima organizacional se fundamentan en enfoques participativos que consideran a las personas como el principal recurso para el desarrollo institucional.

Estas propuestas integran principios de liderazgo transformacional, gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y mejora continua. Su objetivo consiste en construir organizaciones capaces de adaptarse a los cambios y responder de manera efectiva a las necesidades sociales. En este sentido, han adquirido relevancia los enfoques de gestión de la calidad, que incorporan el clima organizacional como indicador del desempeño institucional, integrando su evaluación dentro de los procesos de mejora continua y de gestión basada en evidencias.

En las instituciones educativas, el clima organizacional representa un componente esencial para la consolidación de comunidades de aprendizaje orientadas al mejoramiento continuo. La interacción entre docentes, directivos, estudiantes, familias y comunidad configura un entramado de relaciones que influye directamente sobre la convivencia escolar y el desempeño institucional. En consecuencia, comprender los fundamentos teóricos del clima organizacional constituye un requisito indispensable para diseñar estrategias de gestión que respondan a las necesidades actuales de los sistemas educativos.

Resultados

La literatura revisada muestra una amplia diversidad de enfoques. Los estudios empíricos coinciden en señalar que el clima organizacional influye directamente en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la productividad. Desde los años setenta y ochenta, el clima organizacional pasó a considerarse un componente estratégico de la gestión institucional. Las investigaciones comenzaron a relacionarlo con variables como liderazgo, satisfacción laboral, productividad, compromiso organizacional, innovación y calidad del servicio. Esta evolución permitió superar las concepciones descriptivas iniciales para reconocer su influencia sobre el desempeño colectivo y la eficacia organizacional.

En la actualidad, el clima organizacional se concibe como una construcción multidimensional que integra las percepciones compartidas de los miembros acerca de las políticas, prácticas, procedimientos y relaciones existentes dentro de la organización. Los avances metodológicos favorecieron el desarrollo de instrumentos de medición cada vez más confiables, lo que posibilitó su aplicación en organizaciones empresariales, instituciones públicas, centros sanitarios y organizaciones educativas.

Los modelos de medición han evolucionado hacia instrumentos más integrales que incorporan dimensiones emergentes. Investigaciones en contextos latinoamericanos destacan la relevancia de la comunicación interna y el liderazgo participativo, mientras que en entornos europeos y norteamericanos se pone énfasis en la innovación y la flexibilidad. La tendencia actual apunta hacia metodologías mixtas que combinan técnicas cuantitativas y cualitativas, lo que posibilita captar tanto la percepción general como las experiencias individuales.

Los estudios comparativos muestran que el clima organizacional no se manifiesta de manera uniforme en todas las instituciones. Factores como el sector económico, el tamaño de la organización y el contexto sociocultural influyen en la manera en que los trabajadores perciben su entorno. En organizaciones educativas se observa una mayor valoración de las relaciones interpersonales y la comunicación, mientras que en empresas tecnológicas se privilegia la innovación y la autonomía.

En cuanto a las tendencias recientes, la literatura señala el impacto del trabajo remoto y la digitalización. La virtualización de las interacciones genera nuevos desafíos en términos de cohesión, confianza y sentido de pertenencia, al mismo tiempo que abre oportunidades para fortalecer la flexibilidad y el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Discusión

El análisis comparativo permite identificar coincidencias y divergencias significativas. Entre las coincidencias más relevantes se encuentra la consideración del clima organizacional como predictor del desempeño. La mayoría de los estudios coinciden en que un clima positivo favorece la motivación, la satisfacción y la retención de talento, mientras que un clima negativo se asocia con conflictos y bajo rendimiento. El clima organizacional es la percepción compartida que los docentes construyen a partir de sus interacciones diarias, las políticas institucionales y, sobre todo, el estilo de liderazgo que experimentan.

Sin embargo, también se observan divergencias en los enfoques metodológicos y conceptuales. Los hallazgos de los autores revisados respecto a la gestión directiva en el ámbito educativo advierten que esta debe ser ejercida por directivos que evidencien las

cualidades necesarias para facilitar el entorno administrativo, ya que un plan claro facilita el logro de las metas y la dirección de los esfuerzos colectivos.

A partir del análisis comparativo y la integración conceptual realizada, este estudio propone tres dimensiones fundamentales para la gestión del clima organizacional en las instituciones educativas tuneras: el liderazgo, la comunicación organizacional y el desempeño laboral. En primer lugar, el liderazgo se entiende como el conjunto de prácticas mediante las cuales los directivos orientan, motivan y coordinan el trabajo colectivo.

En segundo lugar, la comunicación organizacional, que Ugulava y Baghaturia (2023) establecen como aquel acto que tiene por finalidad transmitir información mediante mensajes en un escenario de interrelación de redes interdependientes dentro de la organización, la cual se erige como el tejido conectivo de la escuela. Finalmente, el desempeño laboral, definido por Zaragoza et al., (2023) como un conjunto de comportamientos observables vinculados a las expectativas organizacionales. Carvajal (2024) aporta que su evaluación, lejos de ser un proceso sancionador, contribuye al crecimiento personal y profesional, reconociéndose como un componente esencial para alcanzar la eficiencia y el éxito organizacional.

El análisis del clima organizacional en instituciones educativas no solo tiene implicaciones académicas, sino también estratégicas para la formulación de políticas públicas. En el caso del Ministerio de Educación de Cuba (MINED), comprender cómo las percepciones de los docentes y directivos configuran el ambiente escolar permite diseñar programas de intervención más ajustados a las necesidades reales de las comunidades educativas. La evidencia científica muestra que un clima positivo se asocia con mayor

motivación, cohesión y desempeño docente, lo cual impacta directamente en la calidad del aprendizaje y en la sostenibilidad de los proyectos educativos.

Desde una perspectiva de relevancia científica, el clima organizacional debe ser considerado un indicador estratégico para la gestión institucional del MINED. Incorporar su evaluación periódica en los sistemas de control y mejora educativa permitiría anticipar riesgos, fortalecer la resiliencia de las escuelas y orientar la formación de directivos hacia competencias socioemocionales y de liderazgo transformacional. De este modo, el clima escolar se convierte en un eje articulador entre investigación educativa y gestión ministerial, asegurando que las políticas respondan a los desafíos contemporáneos de inclusión, justicia social y sostenibilidad.

Otra divergencia importante se refiere a la relación entre clima y cultura organizacional. Mientras algunos estudios los consideran conceptos complementarios, otros sostienen que el clima es simplemente una manifestación superficial de la cultura. Esta discusión teórica sigue abierta y plantea la necesidad de investigaciones más profundas. Asimismo, se identifican limitaciones en la literatura, como la escasa presencia de estudios longitudinales y la falta de investigaciones en contextos no occidentales.

La integración conceptual propuesta sugiere la necesidad de un marco unificado que combine las dimensiones clásicas con factores emergentes derivados de la digitalización y la diversidad cultural, puesto que las habilidades blandas emergen como catalizadores indispensables para el cambio organizacional. En este marco, la comunicación efectiva permitiría abordar de manera más integral los desafíos actuales, ofreciendo herramientas de diagnóstico y estrategias de intervención adaptadas a las nuevas realidades.

El director de una escuela de Educación Media en Cuba no es solo un gestor administrativo. Es el líder pedagógico, político e ideológico de la institución. Los estudios internacionales sobre liderazgo transformacional encuentran un eco perfecto en las exigencias actuales del Ministerio de Educación de Cuba. El análisis del contexto constituye una etapa esencial para comprender las condiciones en las cuales se desarrolla la gestión del clima organizacional en las instituciones educativas cubanas.

Todo proceso de transformación institucional requiere considerar las características históricas, sociales, políticas, culturales y organizativas que determinan el funcionamiento de los centros educativos. En consecuencia, el diagnóstico contextual permite identificar fortalezas, limitaciones y oportunidades para diseñar estrategias de mejora ajustadas a las particularidades del sistema educacional cubano.

El sistema educativo cubano posee una amplia tradición de organización institucional sustentada en principios de equidad, gratuidad, universalidad y responsabilidad social. Desde sus fundamentos, la educación cubana reconoce la formación integral de las nuevas generaciones como una prioridad nacional y asigna a las instituciones educativas un papel esencial en el desarrollo humano y social del país. Estas características condicionan una cultura organizacional particular, marcada por valores como el compromiso, la cooperación, la responsabilidad colectiva y el sentido de misión educativa.

Sin embargo, las instituciones educativas cubanas, al igual que otros sistemas educativos internacionales, enfrentan desafíos asociados a los cambios sociales, tecnológicos, demográficos y económicos. Estas transformaciones demandan nuevas formas de gestión institucional, mayor capacidad de adaptación y estilos de dirección orientados a la participación, la innovación y el desarrollo profesional del personal docente.

En este escenario, la gestión del clima organizacional adquiere especial relevancia, pues permite comprender cómo las condiciones internas de las instituciones influyen sobre la motivación, la satisfacción laboral, el desempeño profesional y la calidad de los procesos educativos. El diagnóstico del contexto cubano constituye, por tanto, un punto de partida para fundamentar una propuesta metodológica orientada al fortalecimiento de la gestión educativa en las instituciones de la provincia.

Esta puede servir, además, como sustento para un curso de posgrado para directivos educacionales. La dirección escolar actual necesita incorporar herramientas científicas para diagnosticar las percepciones de los trabajadores, evaluar el ambiente organizacional y desarrollar estrategias que respondan a las necesidades reales de docentes y directivos.

La preparación de los cuadros de dirección educativa constituye una prioridad dentro del perfeccionamiento del sistema educacional cubano. La formación de directivos debe integrar conocimientos sobre administración educativa, liderazgo pedagógico, comunicación institucional, gestión del cambio y comportamiento organizacional. Estas competencias resultan necesarias para responder a las demandas actuales de las instituciones educativas.

A pesar de los avances alcanzados, persisten desafíos relacionados con la necesidad de fortalecer estilos de liderazgo más participativos y menos centrados en procedimientos administrativos. La gestión del clima organizacional requiere que los directivos dispongan de herramientas metodológicas para identificar problemas, interpretar las percepciones del colectivo laboral y diseñar intervenciones orientadas al bienestar institucional. Los órganos de dirección y participación existentes pueden convertirse en escenarios para incorporar la

evaluación del clima organizacional como parte de la gestión integral de los centros educativos.

La formación continua del personal docente constituye también un elemento favorable. El desarrollo de una cultura pedagógica sólida facilita la incorporación de estrategias de innovación y mejora continua. Sin embargo, esta fortaleza debe complementarse con herramientas específicas de gestión organizacional que permitan atender las dimensiones emocionales, relacionales y motivacionales del trabajo educativo.

La investigación educativa contemporánea señala que factores como la sobrecarga laboral, las exigencias administrativas, la percepción de escaso reconocimiento y las dificultades materiales pueden influir sobre la satisfacción profesional y el bienestar docente. Estos elementos no determinan por sí mismos el clima organizacional, pero interactúan con las prácticas de dirección y las relaciones institucionales, por lo que se advierte la necesidad de fortalecer la motivación profesional, atender las demandas generacionales del personal docente, mejorar los procesos comunicativos y perfeccionar los mecanismos de reconocimiento institucional.

Conclusiones

El análisis teórico realizado permitió determinar que el clima organizacional constituye una variable estratégica para la gestión y el perfeccionamiento de las instituciones educativas. Su naturaleza multidimensional integra factores relacionados con el liderazgo, la comunicación, la motivación, las relaciones interpersonales, la participación y la cultura institucional. Estas dimensiones interactúan de manera permanente y configuran las percepciones que poseen los miembros de una organización acerca del ambiente donde desarrollan su actividad profesional.

La evolución conceptual del clima organizacional evidencia un tránsito desde enfoques centrados en las características estructurales de las organizaciones hacia perspectivas integradoras que reconocen la importancia de los factores humanos y sociales. Los aportes de autores clásicos y contemporáneos pusieron de manifiesto que el comportamiento organizacional no depende exclusivamente de normas y procedimientos, sino también de las experiencias, expectativas y relaciones que se establecen entre los integrantes de la institución.

La revisión de los principales modelos teóricos permitió identificar que las propuestas de Likert, Litwin y otros, así como los enfoques actuales relacionados con el liderazgo transformacional y las organizaciones que aprenden, constituyen referentes válidos para comprender y gestionar el clima organizacional en instituciones educativas. Estos modelos coinciden en destacar la influencia del liderazgo, la comunicación y la participación como factores esenciales para construir ambientes institucionales favorables. Aunque las dimensiones propuestas varían según el modelo teórico y el contexto de aplicación, existe consenso en que el clima refleja las percepciones compartidas de los integrantes de la organización respecto a las condiciones en las que desarrollan su actividad, influyendo directamente en la motivación, el desempeño y el compromiso institucional (Chiavenato, 2022; Robbins y Judge, 2023).

El estudio de la gestión del clima organizacional en instituciones educativas evidenció que la función directiva desempeña un papel determinante en la creación de condiciones que favorezcan el compromiso profesional y la mejora continua. Los estilos de liderazgo participativo, transformacional y distribuido contribuyen al fortalecimiento de la

confianza institucional, al desarrollo profesional docente y a la consolidación de comunidades educativas orientadas al aprendizaje colectivo.

La determinación de las dimensiones de gestión permitió iniciar el diagnóstico en el contexto del sistema educacional tunero, identificando fortalezas importantes, entre ellas, la formación continua de los docentes, la existencia de estructuras participativas y el compromiso social de la educación. Estas condiciones constituyen una base favorable para implementar estrategias orientadas al fortalecimiento del ambiente institucional, mejorar la comunicación, promover estilos de liderazgo participativos, fomentar la motivación y perfeccionar las relaciones interpersonales.

Su incorporación en el sistema de evaluación institucional permitiría anticipar riesgos, fortalecer la cultura organizacional de las escuelas y orientar la formación de directivos hacia competencias socioemocionales y de liderazgo transformacional. De este modo, el clima escolar se convierte en un indicador estratégico que articula investigación científica y gestión, asegurando que las políticas respondan a los desafíos contemporáneos para la transformación educativa nacional, aspectos en los que este proyecto seguirá trabajando.

Referencias

Aguayo, E. (2023). Diagnóstico laboral para la mejora del clima organizacional en una escuela secundaria. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 5*(1), 551–563. https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1609

Bravo, M., y Calderón, J. (2017). *El clima laboral y su incidencia en el desempeño del personal docente de una escuela de educación básica en Ecuador*. Podium.

Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R., y Cardona-Arbeláez, D. (2020). Clima organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio. *Información Tecnológica, 31*(1), 141–148. https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100141

Carvajal, C. (2024). La evaluación al desempeño laboral como mecanismo de cumplimiento de las metas institucionales. Un estudio de caso en el SENA, regional Risaralda. *Región Científica, 3*(2). https://doi.org/10.58763/rc2024330

Cardozo, S., y Kwan, Ch. (2019). Clima organizacional: Una mirada desde la narrativa a la sistematización. *Revista Población y Desarrollo, 25*(49), 106–129.

Chiavenato, I. (2022). Administración de recursos humanos (11.ª ed.). McGraw-Hill.

Clavijo, M. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7*(2), 9499–9510. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6050

Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review, 21*(3), 619–654. https://doi.org/10.5465/amr.1996.9702100310

Graciano, B., Muñoz, L., y Torres, Y. (2014). Diagnóstico y evaluación del clima laboral de la institución educativa Daniel Alfonso Paz Álvarez del municipio de la Apartada – Córdoba [Trabajo de grado], Universidad San Buenaventura / Fundación Universitaria Católica del Norte.

Hoy, W. K., y Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9.ª ed.). McGraw-Hill.

Landínez, D. (2018). Ilustración y cambio social en Hispanoamérica a finales del siglo XVIII. Perspectivas, (12), 32–41. https://revistas.uniminuto.edu/index.php/Pers/article/view/1830

Lavarello, J., y González, J. (2015). ¿Qué factores de la cultura organizacional se asocian con el bienestar laboral?: Un estudio en una empresa de servicios. Liminares. Escritos sobre Psicología y Sociedad, 1(8).

Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard University Press.

Pereyra, E., Rey de Castro, D., y Uribe, J. (2022). Liderazgo de alto desempeño y su relación con el clima organizacional en una empresa peruana del sector industrial en Lima, 2021. Industrial Data, 25(1), 229–264. https://doi.org/10.15381/idata.v25i1.21990

Rahmi, A., Bafadal, I., Imron, A., y Utaya, S. (2019). The transformational leadership of school principals, organisational climate and the professional attitudes of teachers. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 5(4), 30–46. https://www.ijicc.net/images/vol5iss4/5403_Rahmi_2019_E_R.pdf

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2023). Organizational behavior (19.ª ed.). Pearson.

Schneider, B., Ehrhart, M. G., y Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. Annual Review of Psychology, 64, 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Simbron-Espejo, S., y Sanabria-Boudri, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *Cienciamatría, 6*(1), 59–83.

Tinoco, C. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral de los trabajadores de una empresa peruana. *Industrial Data, 26*(2), 217–237. https://doi.org/10.15381/idata.v26i2.25407

UNESCO. (2021). Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

UNESCO. (2022). Reimagining our futures together: A new social contract for education. UNESCO. Publishing

Ugulava, M., y Baghaturia, O. (2023). Organizational communication. Journal of Politics and Democratization, 5(4), 18–24. https://journal.gipa.ge/2022/08/14/organizational-communication/

Zaragoza, W., Pineda, J., y Silva, G. (2023). Desempeño laboral. Commercium Plus, 5(1), 1–12. https://doi.org/10.53897/cp.v5i1.638

Zenteno, Á., y Durán, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: Análisis de un caso. Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 26(59), 120–135.

Zeta, A., Benites, C., Jiménez, R., y Abanto, L. (2020). Clima organizacional y liderazgo de servicio como antecedente de la satisfacción laboral en una institución educativa rural. *Revista Conrado, 16*(76), 113–122. https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1610