Gestión del clima organizacional en educación: marco conceptual, rasgos, desafíos y proyecciones para el perfeccionamiento

Organizational climate management in education: conceptual framework, characteristics, challenges, and prospects for improvement

Magloiris Turruelles López[1]

Jorge Luis Reyes Izaguirre[2]

Yudannys Cano Merino[3]

Resumen

El clima organizacional en el ámbito educativo constituye un factor determinante en la calidad de los procesos formativos; sin embargo, su gestión presenta insuficiencias teóricas y prácticas que limitan su contribución al perfeccionamiento del sistema educativo. El presente artículo tiene como objetivo, fundamentar las características esenciales de la gestión del clima organizacional en organizaciones educativas y en el marco del perfeccionamiento educacional. A partir de una sistematización teórica que integra aportes de la literatura internacional, latinoamericana y cubana sobre clima organizacional y gestión educativa, se identifican ocho rasgos distintivos: liderazgo participativo y comunicativo; atención a las relaciones interpersonales y convivencia; reconocimiento y valoración del desempeño; gestión de la comunicación efectiva; formación específica de directivos; articulación entre niveles del sistema; evaluación y monitoreo sistemático; y adaptación al contexto y a las condiciones materiales. Se argumenta que la gestión

[1] Licenciada en Educación, especialidad Biología. Máster en Dirección. Directora del nivel Medio Básico y Superior de la Dirección General de Educación Provincial, Las Tunas. Cuba. E-mail: magloiris17@gmail.com ORCID: https://orcid.org/0009-0000-8027-3567
[2] Licenciado en Educación, especialidad Defectología. Profesor titular. Doctor en Ciencias Pedagógicas. Subdirector General de la Dirección General de Educación Provincial, Las Tunas. Cuba. E-mail: jorgeri@dpe.lt.rimed.cu ORCID: https://orcid.org/0009-0004-9933-6619
[3] Licenciada en Educación. Especialidad Primaria. Profesora titular. Doctora en Ciencias de la Educación. Directora de la Educación Infantil de la Dirección General de Educación Provincial, Las Tunas. E-mail: ycanomerino@gmail.com ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9699-406

Fecha de recepción: 7/07/2026 Fecha de aceptación: 19/08/2026

Creative Commons Atribución 4.0

del clima organizacional no es una tarea adicional a la gestión educativa, sino un aspecto de esta, y adquiere relevancia estratégica en contexto de perfeccionamiento continuo. Se identifican desafíos metodológicos y prácticos para la investigación e intervención, y se proponen proyecciones para abordarlos.

Palabras clave: clima organizacional, gestión educativa, perfeccionamiento educacional

Abstract

Organizational climate in the educational sphere is a decisive factor in the quality of educational processes; however, its management exhibits theoretical and practical shortcomings that limit its contribution to the improvement of the educational system. This article aims to establish the essential characteristics of organizational climate management within educational organizations and the framework of educational improvement. Based on a theoretical synthesis integrating contributions from international, Latin American, and Cuban literature on organizational climate and educational management, eight distinctive features are identified: participatory and communicative leadership; attention to interpersonal relationships and coexistence; recognition and valuation of performance; effective communication management; specific training for administrators; coordination between system levels; systematic evaluation and monitoring; and adaptation to the context and material conditions. It is argued that organizational climate management is not a task separate from educational management but rather an integral aspect of it, acquiring strategic importance in the context of continuous improvement. Methodological and practical challenges regarding research and intervention are identified, and approaches to addressing them are proposed.

Keywords: organizational climate, educational management, educational improvement

Introducción

El clima organizacional en el contexto pedagógico se ha convertido en un aspecto clave para entender la calidad de la educación, no solo en las instituciones educativas como unidades aisladas, sino como parte de un sistema que abarca, desde las direcciones generales municipales y provinciales; estructuras que articulan y condicionan lo que ocurre en cada aula.

El Perfeccionamiento Educacional en Cuba, constituye un proceso continuo de transformación, orientado a elevar la calidad, la pertinencia y la equidad de los procesos formativos en todos los niveles de enseñanza. Este proceso, que se inscribe en las políticas del Ministerio de Educación (MINED), demanda no solo cambios curriculares y metodológicos, sino también una mirada profunda a las condiciones organizacionales y relacionales que posibilitan u obstaculizan el cumplimiento de las políticas que se concretan en la Proyección Estratégica del Mined hasta el 2030 con sus objetivos, procesos e indicadores. (Ministerio de Educación [Mined], 2025)

Entre estas condiciones, el clima organizacional emerge como un factor crítico, pues incide directamente en el bienestar docente, la convivencia estudiantil, la eficacia directiva y, en última instancia, en los resultados del aprendizaje. (Thapa et al., 2013; Cuba, 2025) Es por ello que este contenido que se declara se enmarca dentro del proyecto no asociado Gestión del Clima organizacional en las instituciones educativas, que responde al objetivo de sistematizar la teoría de la categoría gestión del clima organizacional y tiene entre sus tareas divulgar en redes académicas los resultados científicos.

Como antecedente valioso de esta propuesta, se identifican los aportes epistemológicos y prácticos del Proyecto de Investigación: “Competencias de Dirección en Educación” (Proyecto de Investigación Competencias de Dirección en Educación [PICDE], 2017) que se aplicó en las

instituciones educativas de Las Tunas, Cuba entre los años 2015 y 2017. Los investigadores que formaron parte de este proyecto, identifican la gestión del clima organizacional como competencia, o sea, un comportamiento o desempeño destacado, cuyo contenido son conocimientos, habilidades y destrezas aplicados al trabajo. Según Parra et al., (2017), supone una adaptación profesional de determinadas adquisiciones previas en un contexto dado, desafío que tienen los directivos para lograr los objetivos de una organización.

No obstante, a pesar de la relevancia atribuida al clima organizacional en la literatura especializada, en la práctica de la gestión educativa persisten insuficiencias que limitan su abordaje sistémico y su contribución efectiva al perfeccionamiento educacional, las cuales se argumentan a continuación.

En primer lugar, se observa una concepción fragmentada del clima, que tiende a reducirlo a dimensiones aisladas, por lo general aspectos vinculados al rendimiento y las relaciones entre directivos y docentes, sin considerar su naturaleza multidimensional ni su articulación con otros procesos pedagógicos y comunitarios. En segundo lugar, en los directivos se visualizan estilos de liderazgo normativo y esquemático, con ausencia de estrategias explícitas para fomentar la participación, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos.

En tercer lugar, se constata insuficiente articulación entre la gestión educativa, desde una mirada institucional escolar y la gestión desde lo eminentemente pedagógico, o sea a nivel de aula, esto genera prácticas descoordinadas que no logran incidir de manera coherente en el adecuado clima organizacional. En cuarto lugar, predomina la actitud espontánea y reactiva, donde la evaluación del clima se realiza solo cuando surgen problemas evidentes, sin mecanismos de monitoreo periódico ni retroalimentación para la mejora continua.

La causa de estas problemáticas radica en, la carencia de marcos conceptuales teóricos y prácticos sobre la gestión del clima organizacional en organizaciones educativas en contexto de perfeccionamiento continuo de la educación, orientados al diseño de intervenciones operativas, contextualizadas y evaluables. De esta manera, miembros del proyecto de investigación de la provincia Las Tunas, investigan sobre ¿cómo perfeccionar la gestión del clima organizacional que permita solucionar las insuficiencias que se observan en la práctica de las organizaciones educativas?

La literatura especializada ha mostrado consistentemente que un clima organizacional positivo, caracterizado por relaciones interpersonales sólidas, liderazgos participativos, comunicación fluida y adecuadas condiciones de trabajo, resulta determinante para la calidad educativa en todos los niveles del sistema. Sin embargo, la mayoría de las investigaciones se han concentrado en el nivel escolar, descuidando los niveles intermedios y superiores de gestión (direcciones municipales, provinciales), así como la articulación entre ellos. Esta fragmentación analítica limita la comprensión sistémica del fenómeno y dificulta el diseño de políticas integrales de mejora.

Por otra parte, la gestión educativa como categoría ha sido objeto de diversas aproximaciones que distinguen niveles de concreción: la gestión administrativa, vinculada a los procedimientos y estructuras operativas; la gestión educativa, como marco estratégico integrador; la gestión escolar, como concreción institucional; y la gestión pedagógica, centrada en las decisiones del aula (Carranza, 2025; Chacón, 2014). No obstante, la relación entre estos niveles y el clima organizacional ha sido poco explorada, lo que constituye un vacío teórico y metodológico relevante.

En el contexto cubano, la investigación sobre clima organizacional en estructuras de dirección municipal y provincial es prácticamente inexistente, a pesar de que el sistema educativo se caracteriza por su alta centralización y por la importancia de los niveles intermedios como articuladores de políticas (Téllez et al., 2024). Esta carencia limita la posibilidad de diseñar intervenciones coherentes y contextualizadas que aborden el clima de manera sistémica.

El presente artículo tiene como objetivo fundamentar las características esenciales de la gestión del clima organizacional y su relación con la gestión educativa, en el marco del perfeccionamiento educacional. Para ello, se realiza una sistematización teórica que integra los aportes de la literatura internacional, latinoamericana y cubana sobre clima organizacional y gestión educativa, y se derivan implicaciones prácticas para el diseño de políticas y estrategias de mejora institucional. El artículo se estructura en tres apartados. En el primero, se presenta el marco conceptual que articula ambas categorías. En el segundo, se desarrollan ocho rasgos fundamentales de la gestión del clima organizacional en organizaciones educativas. En el tercero, se discuten los desafíos y proyecciones para el perfeccionamiento educacional cubano. Finalmente, se exponen las conclusiones.

Esta sistematización revisa los fundamentos teóricos de la psicología organizacional, la pedagogía y la gestión educativa, y examina de qué manera el clima incide en el rendimiento académico, el bienestar del profesorado, las relaciones entre directivos, docentes, estudiantes y otros agentes. La evidencia disponible, tanto de tradiciones internacionales como de estudios latinoamericanos y cubanos, muestra una y otra vez que un clima organizacional positivo resulta determinante en la calidad de la educación. Una gestión participativa favorece un clima positivo, y este a su vez, potencia la implementación efectiva de las políticas.

Desarrollo

Marco conceptual: gestión educativa y clima organizacional

La gestión en el ámbito educativo constituye un campo de estudio que ha experimentado una transformación significativa desde sus orígenes vinculados a modelos administrativos y empresariales, hasta configurarse como un enfoque integrador que articula dimensiones pedagógicas, escolares y comunitarias. Históricamente, la preocupación por la administración de recursos y procedimientos marcó las primeras aproximaciones; sin embargo, la complejidad contemporánea de los sistemas educativos ha exigido ampliar la mirada hacia procesos que no solo optimizan recursos, sino que también promueven la calidad del aprendizaje, la equidad y la participación social (Chacón, 2014).

Carranza (2025), sistematiza esta evolución y distingue cuatro niveles de concreción: la gestión administrativa, que remite al conjunto de procedimientos y estructuras que garantizan el funcionamiento operativo; la gestión educativa, concebida como marco estratégico que articula políticas, recursos y objetivos; la gestión escolar, que traduce ese marco en prácticas institucionales concretas; y la gestión pedagógica, que focaliza la acción en el aula, en las decisiones didácticas y en el acompañamiento del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Esta diferenciación, lejos de fragmentar la realidad, ofrece categorías analíticas útiles para diseñar intervenciones coherentes y evaluables. La gestión, en este sentido, integra dimensiones administrativas, institucionales y pedagógicas, y su comprensión exige enfoques interdisciplinares (Carranza, 2025; Chacón, 2014).

Autores como Cejas (2009) y Chávez (2023) coinciden en identificar rasgos comunes como la planificación estratégica, la contextualización, la participación y colaboración, el liderazgo pedagógico, la multidimensionalidad e integralidad así como la mejora continua y evaluación.

Para situar el marco histórico y conceptual se hace referencia a las definiciones de la categoría gestión y se agrupan para facilitar la comparación entre enfoques con definiciones por categoría y autores, como se observa en la tabla que aparece a continuación:

Tabla 1.

Comparación entre enfoques con definiciones por categoría y autores

Categoría	Definición sintetizada	Autores (ejemplos)
Gestión administrativa	Antecedente histórico; administración de recursos y procedimientos.	Chacón (2014); Carranza (2025)
Gestión educativa	Marco integrador; sistema de saberes y planificación estratégica orientada a la mejora de aprendizajes.	Chacón (2014); Cejas (2009); Chávez (2023); Carranza (2025)
Gestión escolar	Concreción institucional; organización, coordinación y responsabilidad local por los aprendizajes.	Carranza (2025)
Gestión pedagógica	Decisiones docentes en aula; organización didáctica y evaluación orientada al aprendizaje.	Carranza (2025)

Nota: Elaboración propia

Por su parte, el interés por el clima organizacional en la educación se ha incrementado de forma notable en las últimas décadas, y hoy es difícil encontrar un estudio sobre mejora escolar que no lo mencione. Thapa et al. (2013) hicieron una revisión que ya es de referencia, pero hay que decirlo: la mayoría de las investigaciones se han concentrado en las instituciones educativas, y han dejado un tanto de lado los niveles intermedios y superiores de gestión. Y eso es un problema, porque las organizaciones educacionales no funcionan apartadas del resto de los niveles intermedios que conforman el sistema educativo.

Lindelow et al. (1989), dicen que las escuelas son organizaciones básicas que nacen y se mantienen vinculadas a un cuerpo admistrativo central, cuya relación nunca se rompe del todo. De ahí que, dentro de un mismo sistema, encontramos escuelas con estructuras formales muy parecidas, pero con climas organizacionales radicalmente distintos. Esta variación no es menor,

porque el clima no es un adorno; condiciona la forma en que los docentes enseñan, los estudiantes aprenden y los directivos toman decisiones.

El clima organizacional ha sido definido como el conjunto de percepciones compartidas que los miembros de una organización construyen sobre su ambiente de trabajo, a partir de las normas, expectativas y creencias que rigen la interacción cotidiana (Lindelow et al., 1989)

Litwin & Stringer (1968) propusieron dimensiones específicas: estructura, responsabilidad individual, recompensas, desafío, calidez, apoyo, y tolerancia al conflicto. Schneider (1975) añadió que el clima no es una propiedad fija, sino un resultado dinámico de procesos de selección, socialización y mantenimiento de normas compartidas.

Halpin & Croft, (1963) desarrollaron el Cuestionario de Descripción del Clima Organizacional (OCDQ), que permitió medir sistemáticamente estas percepciones y establecer tipologías que van desde climas abiertos hasta cerrados.

En América Latina, el estudio del clima ha incorporado el énfasis en la convivencia y la gestión de conflictos, especialmente en contextos de violencia social y escolar (Bravo et al., 2023). Thapa et al., (2013) propusieron un modelo multidimensional del clima escolar que incluye seguridad (física y emocional), relaciones, enseñanza y aprendizaje, liderazgo y entorno institucional. Tagiuri (1968), por su parte, distinguía entre ecología (aspectos físicos), medio (características individuales), sistema social (relaciones) y cultura (creencias y valores).

Hoy & Miskel (2013) aclaran la distinción entre clima (percepciones compartidas) y cultura (supuestos básicos y valores subyacentes), lo que resulta fundamental para no confundir ambos constructos.

En Cuba, la relación entre clima y calidad se aborda sobre todo desde la gestión directiva. Téllez et al. (2024) constataron que la falta de preparación específica en gestión del clima incide

en decisiones poco acertadas, lo que genera climas que afectan la motivación docente y, al final, los aprendizajes. A juicio de los autores de este artículo, esto sitúa el problema no en factores externos, sino en competencias directivas sobre las que se puede intervenir. Las condiciones materiales también cuentan, y se reconoce, pero el énfasis en la formación de directivos constituye un tema pertinente en la actualidad, donde el que el sistema educativo está en perfeccionamento continuo.

La integración de ambas categorías, gestión educativa y clima organizacional, permite comprender que el clima no es un concepto aislado, sino que se produce y reproduce en el marco de las prácticas de gestión en todos los niveles del sistema. La gestión del clima, por tanto, no es una tarea adicional, sino una dimensión intrínseca de la gestión educativa que requiere ser abordada de manera explícita y sistemática.

Este análisis evidencia que gestión y clima son dos caras de la misma moneda: la primera proporciona el marco estructural y estratégico, la segunda, el ambiente psicosocial que condiciona su éxito. Ambos contribuyen a la mejora educativa y requieren un enfoque sistémico, participativo y contextualizado.

Rasgos que distinguen la gestión del clima organizacional en organizaciones educativas

Como resultado de la sistematización de ambas categorías, es posible identificar rasgos que singularizan a la gestión del clima organizacional en las organizaciones educativas, ellos son:

1. Liderazgo participativo y comunicativo. No cualquier liderazgo, sino aquel que escucha, facilita la participación en decisiones y promueve una comunicación fluida en todos los

niveles. Los directivos de la educación, deben descartar estilos autoritarios o normativos y practicar la dirección democrática y colaborativa.

2. Atención a las relaciones interpersonales y convivencia. El clima se gestiona fortaleciendo los vínculos entre docentes, estudiantes, directivos y familias, y manejando los conflictos de manera constructiva, también se necesita, implementar espacios de diálogo, mediación y trabajo colaborativo para lograr el respeto mutuo.

3. Reconocimiento y valoración del desempeño. La percepción de ser reconocido y apoyado, influye directamente en el clima; la falta de incentivos (materiales y morales) lo deteriora. Diseñar sistemas de reconocimiento, retroalimentación positiva y apoyo al desarrollo profesional docente.

4. Gestión de la comunicación efectiva. La comunicación no es un añadido, sino una práctica permanente, su ausencia genera descoordinación, malestar y climas negativos. Se impone, establecer canales claros, periódicos y bidireccionales entre todos los niveles del sistema (institución educativa, comunidad, direcciones generales municipales y provinciales).

5. Formación específica de directivos en gestión del clima organiacional. Gestionar el clima requiere competencias particulares (pensamiento estratégico, manejo de grupos, inteligencia emocional) que no se adquieren por experiencia sola. Diseñar programas de formación y actualización para directivos centrados en clima organizacional y liderazgo socioemocional.

6. Articulación entre niveles del sistema. El clima de una organiación educativa no se gestiona de forma aislada; depende de lo que ocurre en niveles intermedios y superiores. Para esto se requiere crear mecanismos de coordinación y alineación de políticas.

7. Evaluación y monitoreo sistemático de la gestión del clima organizacional. No basta con intuir el clima; hay que medirlo con instrumentos válidos, periódicamente y desde múltiples perspectivas (docentes, estudiantes, directivos). Implementar diagnósticos de clima con indicadores multidimensionales y usarlos para tomar decisiones de mejora.

8. Adaptación al contexto y a las condiciones materiales. El clima se gestiona al considerar el entorno social, cultural y las condiciones de infraestructura y recursos disponibles. Ajustar las estrategias de mejora del clima a la realidad específica de cada organización y nivel.

Finalmente se sostiene la idea de que la gestión del clima organizacional en las organizaciones educativas, no es equivalente a la gestión educativa general. Sus rasgos distintivos apuntan a un tipo de dirección que prioriza lo relacional, lo comunicativo y lo socioemocional, que no descuida los niveles intermedios del sistema, se apoya en evaluación y formación específica para incidir en las percepciones compartidas que definen el ambiente de trabajo y aprendizaje.

En el contexto de Perfeccionamiento Educacional en Cuba, la gestión del clima organizacional en las organizaciones educativas, adquiere una importancia pedagógica y social que va más allá del buen ambiente laboral. Se convierte en una herramienta estratégica para la transformación del sistema como un todo.

Desde lo pedagógico, la gestión del clima organiacional en organizaciones educativas, se ubica en el centro de la mejora, porque logra tener un impacto directo en el proceso de enseñana aprendizaje, ya que permite a los docentes, innovar y mejorar sus estrategias pedagógicas, impactando directamente en el aula; fomenta la participación y el liderazgo pedagógico, pues empodera a directivos y docentes para ser agentes activos del cambio, compartiendo la responsabilidad por los resultados educativos y alejándose de estilos autoritarios; facilita la

creación de un entorno de aprendizaje sano y seguro, reduce el estrés y el agotamiento docente, lo que se traduce en un ambiente más positivo para los educandos.

Desde el punto de vista social, la importancia es notoria ya que el perfeccionamiento no solo busca mejores resultados académicos, sino una educación más equitativa y pertinente. La gestión del clima es clave para la cohesión social porque fortalece las relaciones y la convivencia, previene conflictos y construye un sentido de comunidad y pertenencia entre todos los actores, fomentando el respeto mutuo; promueve la equidad y la inclusión; permite lograr la articulación del sistema educativo al asegurar, que las políticas de perfeccionamiento, se implementen de manera coherente y efectiva.

Desafíos y proyecciones para el perfeccionamiento educacional cubano

La integración de la gestión del clima organizacional en organizaciones educativas en el perfeccionamiento educacional, enfrenta varios desafíos para que las intervenciones sean efectivas y sostenibles.

Desafío 1: Déficit psicométrico y metodológico.

La mayoría de los instrumentos utilizados en Cuba para medir el clima carecen de validación rigurosa en el contexto cubano, lo que pone en entredicho la fiabilidad de las conclusiones. Además, predominan los estudios transversales y el uso de una sola fuente informante (generalmente docentes), lo que introduce sesgos y no permite apreciar la multidimensionalidad del clima. Se requieren diseños multinivel que capturen las relaciones entre niveles, así como enfoques longitudinales y cuasi-experimentales que evalúen cambios en el clima y el impacto de intervenciones.

Desafío 2: Ausencia de investigación en niveles intermedios y superiores.

La investigación sobre clima en estructuras de dirección municipal y provincial es prácticamente inexistente, y estos niveles son articuladores clave de políticas. Esto limita la posibilidad de diseñar intervenciones coherentes y contextualizadas. Se necesita extender el estudio del clima a todos los niveles del sistema, con diseños que capturen las relaciones políticas y administrativas que los atraviesan.

Desafío 3: Incorporación de la perspectiva estudiantil.

La ausencia casi total de la perspectiva estudiantil en los estudios de clima es una limitación importante, especialmente cuando el clima afecta directamente la experiencia de los educandos y su aprendizaje. Bravo et al., (2023) destacan la necesidad de criterios y enfoques que incluyan a estudiantes, docentes, directivos y familias.

Desafío 4: Formación de directivos en gestión del clima organizacional.

La evidencia muestra que las competencias directivas y los estilos de liderazgo son críticos para configurar climas positivos. Téllez et al., (2024) constataron que muchos directivos muestran carencias en pensamiento estratégico y dirección democrática. La formación de directivos en gestión del clima emerge como una prioridad estratégica, que debe incluir competencias en liderazgo participativo, comunicación efectiva, manejo de grupos y resolución de conflictos.

Para abordar estos desafíos, los miembros del proyecto de investigación tienen las siguientes proyecciones de trabajo:

1. Validación de instrumentos: Adaptar y validar rigurosamente cuestionarios de clima en el contexto cubano.

2. Diseños multinivel: Desarrollar investigaciones que capturen las relaciones entre niveles del sistema educativo, con enfoques mixtos que combinen encuestas cuantitativas y entrevistas cualitativas.

3. Perspectiva integradora: Incorporar la voz de estudiantes, familias y personal administrativo en los diagnósticos de clima.

4. Estudios longitudinales: Evaluar cambios en el clima a lo largo del tiempo y el impacto de intervenciones específicas.

5. Formación directiva: Diseñar programas de formación continua para directivos en gestión del clima, liderazgo participativo y comunicación efectiva.

6. Políticas sensibles al contexto: Diseñar políticas flexibles que permitan adaptaciones a las realidades locales, reconociendo las condiciones materiales y culturales de cada territorio.

7. Articulación sistémica: Crear mecanismos de coordinación entre niveles para asegurar la coherencia entre las políticas y las prácticas, y para que los diagnósticos de clima realizados en las instituciones educativas, sean tomados en cuenta por los niveles superiores.

Conclusiones

La sistematización teórica realizada, permite afirmar que, la gestión del clima organizacional en organizaciones educativas constituye un eje transversal del perfeccionamiento educacional cubano, cuyo abordaje integral requiere la articulación de todos los niveles del sistema educativo y el desarrollo de competencias específicas en directivos y docentes.

En primer lugar, se ha podido constatar que la gestión del clima organizacional en organizaciones educativas, se distingue por ocho rasgos esenciales que le confieren identidad propia: liderazgo participativo y comunicativo; atención a las relaciones interpersonales y la convivencia; reconocimiento y valoración del desempeño; gestión de la comunicación efectiva;

formación específica de directivos; articulación entre niveles del sistema; evaluación y monitoreo sistemático; y adaptación al contexto y a las condiciones materiales. Estos rasgos no constituyen atributos opcionales, sino elementos constitutivos de una gestión que prioriza el bienestar de las personas y la calidad de las relaciones como vía para la mejora de los aprendizajes y la cohesión institucional.

En segundo lugar, se evidencia que estos rasgos se concretan de manera diferenciada en cada nivel de gestión, lo que exige coherencia y articulación sistémica. Ninguno de estos niveles puede gestionar el clima de forma aislada; el éxito de cualquier intervención en este campo depende de colaboración y coordinación entre todos ellos, así como de la correspondencia entre las políticas y las condiciones reales de cada contexto.

En tercer lugar se confirma que, la gestión del clima organizacional no es una tarea adicional a la gestión educativa, sino que se encuentra intrínseca de esta. La calidad educativa no se reduce al currículo, los recursos o la infraestructura, sino que depende también, y de manera decisiva, del ambiente psicosocial que se construye cotidianamente en las interacciones entre los actores educativos. Por tanto, toda política de perfeccionamiento educacional que aspira a la mejora sostenida de los aprendizajes, debe incluir explícitamente estrategias para la gestión del clima organizacional en todos los niveles del sistema.

En cuarto lugar, los desafíos identificados, déficit psicométrico y metodológico, ausencia de investigación en niveles intermedios y superiores, necesidad de incorporar la perspectiva estudiantil, y formación insuficiente de directivos, señalan un camino crítico para la investigación y la intervención. Superar estas limitaciones requiere un esfuerzo coordinado entre investigadores, directivos y decisores, así como la adopción de enfoques metodológicos rigurosos y sensibles al contexto.

Finalmente se concluye que, la gestión del clima organizacional, más que un fin en sí mismo, es un medio para lograr una educación de mayor calidad, más humana y más justa. En el contexto del perfeccionamiento educacional, donde la equidad y la pertinencia son valores centrales, la gestión del clima se convierte en una herramienta estratégica para transformar las condiciones que limitan el aprendizaje y el bienestar de todos los actores educativos. Las líneas futuras de investigación deberán profundizar en el estudio de las relaciones entre clima y resultados de aprendizaje, así como en el diseño y evaluación de intervenciones formativas para directivos en este campo, con el propósito de generar evidencias que orienten la toma de decisiones políticas y la práctica institucional cotidiana.

Referencias

Bravo-Sanzana, M. V., Varela, J., Terán-Mendoza, O., & Rodríguez-Rivas, M. E. (2023). Measuring school social climate in Latin America: The need for multidimensional and multi-informant tests – A systematic review. *Frontiers in Psychology, 14, Article 1190432.* https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1190432

Carranza Luna, A. A. (2025). Gestión en la educación: un concepto con diversidad de definiciones. *Revista Qualitas, 29(29), Pp. 74–87.* https://doi.org/10.55867/qual29.05

Cejas, A. (2009). Gestión educativa. *La paz, revista Integra Educativa, 2(3), Pp. 215-231.* https://www.scielo.org.bo

Cuba Kilca, F. (2025). *Clima organizacional y calidad educativa en docentes de un Instituto Superior del Cusco.* [Tesis de maestría, Universidad Católica de Trujillo]. https://hdl.handle.net/20.500.14520/11244

Chacón, M. L. (2014). Gestión educativa del siglo XXI: bajo el paradigma emergente de la complejidad. *Omnia, Vol. 20, No. 2 (mayo-agosto), Pp.150-161*. https://www.redalyc.org

Chávez, P. (2023). Gestión educativa y calidad escolar. Editorial Pedagógica.

Halpin, A. W., & Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. Midwest Administration Center, University of Chicago. https://books.google.com

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill. https://www.scirp.org

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. https://www.scirp.org

Lindelow, J., Mazzarella, J. A., Scott, J. J., Ellis, T.I., & Smith, S. C. (1989). School climate. En *School leadership: Handbook for survival* (Capítulo 8). ERIC Clearinghouse on Educational Management. https://eric.ed.gov/?id=ED309512

Ministerio de Educación. [MINED]. (2025). Proyección Estratégica del Mined hasta el 2030. Material en soporte digital.

Parra, J. F., Ramayo, Y. & Santiesteban, Y. (2017). Las competencias de dirección en educación. Una aproximación a su definición, estudio e interrelaciones en un contexto moderno, globalizado y complejo. *Revista Opuntia Brava, 9(1), Pp. 280-290.* https://opuntiabrava.ult.edu.cu

Proyecto de Investigación Competencias de Dirección en Educación. (2017). Procedimiento científico para el diagnóstico del nivel de desarrollo de la Competencia de Dirección en Educación. https://drive.google.com/open?id=1fkKvxSfm13HQVYx6DlZh8sha7z-p_f6o

Schneider, B. (1975). Organizational climate: *An essay. Personnel Psychology, 28(4), Pp. 447-479.* https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01386.x

Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. En R. Tagiuri & G. H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: Explorations of a concept* (Pp. 11-32). Boston: Harvard University Press. https://www.scirp.org

Téllez, M. G., Rodríguez Sala, R., & Parra Rodríguez, J. F. (2024). Preparación de directivos educacionales en clima organizacional. Un estudio en secundarias básicas. *Revista Opuntia Brava, 16(2), Pp. 240-252.* https://opuntiabrava.ult.edu.cu/index.php/opuntiabrava/article/view/1824

Thapa, A., Cohen, J., Guffey, S., & Higgins-D'Alessandro, A. (2013). A review of school climate research. *Review of Educational Research, 83(3), Pp. 357-385.* https://doi.org/10.3102/0034654313483907