

2. El diagnóstico organizacional y su impacto en la gestión de instituciones educativas

BEATRIZ BOCANEGRA MENDOZA*

DENNISE YOLANDA HERNÁNDEZ VALENZUELA**

ISABEL CRISTINA AYALA SALAZAR***

ANDRÉS COTA HURTADO****

MARÍA ELENA PACHECO OLGUÍN*****

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.327.02>

Resumen

El presente estudio analiza el impacto del diagnóstico organizacional en la gestión de instituciones educativas, identificando problemáticas clave y proponiendo estrategias de mejora; además, destaca la relación entre los factores internos y externos que afectan el desempeño organizacional. Las organizaciones están constituidas por personas, actividades, recursos, políticas y estructuras que interactúan entre sí para cumplir con los objetivos establecidos, y su éxito depende del talento humano. La metodología empleada es de enfoque cuantitativo y descriptivo, cuyo objetivo es identificar fortalezas y áreas de oportunidad en una institución educativa del Consejo Nacional de Fomento Educativo (Conafe), localizada en una comunidad al sur de Sonora, México. Los resultados muestran discrepancias significativas en las percepciones de los participantes, evidenciando oportunidades de mejora en áreas como la comunicación, la cultura organizacional y la efectividad de las estrategias implementadas. Asimismo, se identifican deficiencias en la comunicación interna y en los mecanismos de rendición de

* Maestría en Administración y Desarrollo de Negocios. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0092-0277>

** Maestría en Administración y Desarrollo de Negocios. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1330-8383>

*** Maestría en Docencia. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3471-9551>

**** Instituto Tecnológico de Sonora ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5491-3459>

***** Instituto Tecnológico de Sonora ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8445-5706>

cuentas, afectando la transparencia y la coordinación dentro de la institución. El análisis subraya la necesidad de reforzar la cohesión organizacional, fomentar la colaboración y gestionar los conflictos de manera eficaz, así como implementar procesos más eficientes. Entre las recomendaciones, se sugiere realizar investigaciones sobre la optimización de los procesos internos, la capacitación continua del personal y el diseño de modelos de diagnóstico más específicos.

Palabras clave: *diagnóstico organizacional, clima organizacional y gestión educativa.*

Introducción

El diagnóstico organizacional es un proceso clave para evaluar el funcionamiento de las instituciones, ya que permite identificar áreas de mejora y optimizar su desempeño. En el ámbito educativo, su importancia es aún mayor debido a la influencia que los factores internos y externos ejercen sobre el ambiente laboral, las relaciones interpersonales y el logro de objetivos. La calidad de la gestión en las instituciones educativas no sólo impacta el bienestar de los trabajadores, sino también la formación académica de los estudiantes, quienes son el eje de la misión educativa (Amorin, 2024).

En este contexto, analizar dimensiones como el clima organizacional, los procesos internos, la comunicación y el liderazgo resulta indispensable para mejorar la eficiencia institucional. Estas variables permiten entender cómo se desarrolla la dinámica organizativa y qué factores contribuyen o dificultan la consecución de los objetivos. Por lo tanto, un diagnóstico bien estructurado no sólo contribuye a identificar problemas, sino que también facilita el diseño de estrategias para potenciar las fortalezas existentes y garantizar una gestión educativa de calidad (Kettaf et al., 2024).

Actualmente las instituciones educativas enfrentan desafíos complejos, como la falta de cohesión en las percepciones de su personal sobre aspectos clave como la transparencia, la comunicación interna y la rendición de cuentas. Estos disentimientos pueden derivar en problemas de coordinación,

desconfianza y baja productividad, afectando directamente el desempeño institucional. Los estudios muestran que los factores organizacionales, incluido el clima, afectan directamente las experiencias de aprendizaje de los estudiantes y el éxito general en las instituciones educativas (Okpala, 2024).

Por lo tanto, este estudio busca aportar información relevante sobre las dinámicas organizacionales en el ámbito educativo, con el propósito de contribuir tanto al desarrollo teórico como a la práctica profesional, ofreciendo herramientas para mejorar la gestión, fortalecer las relaciones laborales y optimizar los recursos, promoviendo entornos sostenibles e inclusivos (Cáceres-Mesa et al., 2023). Se realizó una revisión de literatura con autores clave en español e inglés para conformar el marco teórico, incluyendo autores seminales como actuales, y se aplicó un cuestionario con siete dimensiones. Finalmente, se presentan los resultados, su discusión y las conclusiones de la investigación.

El diagnóstico organizacional y su impacto en la gestión de instituciones educativas

Las necesidades actuales han creado un mundo altamente globalizado y competitivo; las exigencias diarias y el fuerte desarrollo tecnológico han aportado diversos beneficios y desafíos para las organizaciones; partiendo de este contexto, Ocampo et al. (2019) señalan que una organización es un establecimiento conformado por un grupo de personas, actividades, recursos, políticas y estructuras que interactúan entre sí para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa y su éxito está relacionado con el talento humano y con las características con las que cuentan los colaboradores.

De acuerdo con lo anterior Bravo (2015) comenta que para lograr los objetivos de la empresa y mantener un constante crecimiento, no sólo es necesario emplear procesos y análisis, si no diseñar una estructura que ayude a delimitar tareas en los diferentes puestos de trabajo, además de asignar responsabilidades entre los empleados de modo que se permita monitorear el avance de las actividades y su correcta implementación; por su parte, Ávila (2013) argumenta que la estructura organizacional representa el es-

queleto de la organización, ya que define y distribuye las tareas entre los puestos de trabajo, y que esta estructura es fundamental para que el personal conozca los procesos y los niveles jerárquicos y cómo funciona la empresa en general.

Según Bennis (1969) el diagnóstico organizacional (DO) es una estrategia que tiene la finalidad de cambiar actitudes, creencias y valores, con el propósito de crear un contexto adaptable a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos del mundo globalizado. Por su parte, Osorio et al. (2016) señalan que el diagnóstico organizacional es un estudio que permite examinar la problemática y los aspectos potenciales con los que cuenta la organización, con la finalidad de diseñar estrategias que permitan una toma de decisiones objetiva, apegada a la realidad, las necesidades y las metas de la organización.

El diagnóstico como etapa clave del desarrollo organizacional, según Meza (2023), se realiza mediante un análisis exhaustivo, con la finalidad de identificar problemas, oportunidades de mejora y áreas que requieren intervención; en sí, permite tener una visión clara de la situación actual en la que se encuentra la organización. Esta fase se puede llevar a cabo mediante el apoyo de encuestas, entrevistas, revisión de procesos, entre otras técnicas. Además, Sánchez et al. (2021) destacan que el éxito del diagnóstico depende del compromiso de los involucrados, por lo que es fundamental que la organización esté dispuesta a aplicar los cambios o mejoras necesarios en las áreas identificadas, en función de los resultados obtenidos durante esta etapa.

La intervención, según Peña-Ponce et al. (2022), describe de manera estructurada las actividades que deben realizar los colaboradores y los grupos de trabajo, asegurando que dichas actividades estén alineadas a las metas y los objetivos planteados por la organización. En este contexto, Tortolero et al. (2024) destacan que uno de los objetivos primordiales de la intervención organizacional es crear relaciones de apoyo entre los miembros de la organización, fortaleciendo así esfuerzos específicos para facilitar, dar forma e implementar soluciones a los distintos problemas que se susciten.

Continuando con el ciclo del desarrollo organizacional, Zamora (2018) menciona cómo las organizaciones se deben adaptar y evolucionar en res-

puesta a las variaciones externas, como cambios económicos, tecnológicos, sociales o políticos, que influyen directamente en su funcionamiento. Del mismo modo, Suárez (2024) argumenta que esta etapa destaca que el desarrollo organizacional no es sólo un esfuerzo interno, sino también una adaptación constante a las influencias externas, por lo que las organizaciones deben estar preparadas para responder proactivamente a los cambios en su entorno con el fin de seguir siendo competitivas, eficientes y efectivas.

La etapa de evaluación consiste en analizar y valorar las condiciones internas y externas de una organización para identificar su situación actual, mediante la cual se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de la organización. A partir de este análisis se podrán establecer conclusiones sólidas y proponer acciones de mejora (Robbins y Coulter, 2018). Asimismo, Luza et al. (2023) mencionan que esta etapa implica llevar a cabo un análisis de datos obtenidos a través de diversas técnicas, como encuestas, entrevistas, observaciones y análisis documentales, así como identificar patrones para comprender mejor la situación de la organización; se comparan los resultados obtenidos con estándares de referencia, ya sean internos o externos.

De acuerdo con Sandoval et al. (2022) mencionan que el objetivo principal de la evaluación es comprender la situación actual mediante una visión clara y objetiva de la institución, identificando tanto sus puntos fuertes como sus áreas de mejora. Por su parte, Alemu y Shea (2019) indican que para lograr este objetivo, se pueden emplear técnicas cuantitativas que permitan analizar datos numéricos y obtener información sobre tendencias y correlaciones, así como utilizar análisis cualitativos, los cuales permiten interpretar datos textuales como entrevistas y observaciones para comprender percepciones y opiniones de las personas involucradas, entre otros.

Para evaluar un diagnóstico organizacional dentro de una institución, Robbins y Coulter (2018) señalan que es fundamental analizar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos, la estructura organizativa y su impacto en la colaboración y la comunicación. Drucker (2020) añade otro aspecto importante a evaluar, la cultura organizacional, incluyendo el clima laboral, los valores y las creencias se que influyen en el comportamiento de los empleados, así como el estilo de liderazgo y su impacto en el desempeño organizacional. También destaca la gestión de talento, la capacitación y el

desarrollo del personal, junto con el uso de la tecnología para mejorar la eficiencia y la productividad.

El diagnóstico organizacional es clave en el ámbito educativo, ya que permite identificar factores que afectan el ambiente escolar y el rendimiento académico. En este contexto Halpin y Croft (1963) subrayan la importancia de un diagnóstico preciso en este ámbito, mientras que Sergiovanni (1994) resalta la necesidad de que las escuelas sean organizaciones de aprendizaje, donde el diagnóstico sea una herramienta clave para fomentar la reflexión y la innovación. Bolman y Deal (2017) proponen un modelo basado en cuatro marcos: estructura, recursos humanos, política y cultura, los cuales permiten analizar de manera integral la complejidad de las organizaciones educativas. Además, es esencial en la consultoría para detectar amenazas, corregirlas y aprovechar oportunidades estratégicas (Bravo et al., 2019).

Por lo tanto, su importancia radica en comprender el entorno organizacional, lo que contribuye a reducir la incertidumbre, mejorar la estabilidad y aumentar la competitividad en contextos desafiantes; es un paso esencial para evaluar la situación actual de la organización y tomar decisiones basadas en evidencia, optimizando la asignación de recursos (Sánchez et al., 2021). Además, es una herramienta estratégica para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, promoviendo el desarrollo sostenible, la innovación y el liderazgo (Drucker, 2020). Su implementación fomenta un ambiente laboral positivo, mejorando la comunicación y las relaciones interpersonales, lo que favorece el cumplimiento de los objetivos.

Metodología

En el presente apartado se menciona la metodología que se utilizó para la presente investigación, así como el tipo de técnica y procedimiento que se empleó para el análisis del tema de estudio respecto del diagnóstico organizacional y su impacto en la gestión de instituciones educativas.

Tipo de estudio

Este estudio se caracteriza por su enfoque cuantitativo, ya que se utilizan métodos y técnicas de medición para analizar la relación entre las variables del fenómeno de estudio mediante estadísticos descriptivos. En cuanto a su alcance, fue descriptivo porque busca describir las características del objeto de estudio; así también, el diseño fue no experimental ya que no se manipulan las variables, ni los sujetos, sino que los datos se obtienen directamente para después ser analizados e interpretados (Hernández et al., 2014).

Participantes

La población del estudio está compuesta por dos docentes femeninas, de entre 18 y 50 años, del Conafe, un organismo de la Secretaría de Educación Pública (SEP) que ofrece educación comunitaria en zonas de alta marginación. Los docentes brindan atención educativa en los niveles de preescolar, secundaria, y un niño de primaria en la comunidad de Agiabampo, Navojoa, Sonora, México. La escuela, con dos aulas, atiende a una comunidad con necesidades educativas en áreas vulnerables.

Instrumento

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta y el instrumento que se empleó fue un cuestionario, cuyo objetivo es conocer las fortalezas e identificar las áreas de oportunidad en la institución educativa y posteriormente implementar estrategias de trabajo que aporten a su mejora continua. Este cuestionario cuenta con validez teórica; consta de un total de 35 ítems, empleando el tipo de preguntas de acuerdo con su contestación, cerrada o categorizada, y de respuesta sugerida.

Este instrumento cuenta con tres secciones. La primera sección es de datos generales: en la que se contempla el tiempo laborando en la institución (menos de 5 años, de 5 a 10 años, más de 10 años), la edad (de 18 a 30 años, de 30 a 50 años, más de 50 años) y el género (hombre, mujer, otro, prefiero

no contestar); la segunda sección corresponde a las instrucciones para responder el instrumento, así como orientaciones sobre el tipo de preguntas y respuestas que el participante debía responder. La tercera sección está conformada por siete dimensiones (contexto escolar, procesos organizacionales, clima organizacional, estructura organizacional, cultura organizacional escolar, comunicaciones organizacionales y liderazgo y autoridad en la escuela). Cada dimensión está compuesta por cinco ítems con tipo de respuesta en escala tipo Likert, de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación, considerando los números del 1 al 5: “Totalmente en desacuerdo” (1), “En desacuerdo” (2), “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3), “De acuerdo” (4) y “Totalmente de acuerdo” (5).

Procedimiento

Para realizar este estudio se consideraron los siguientes pasos:

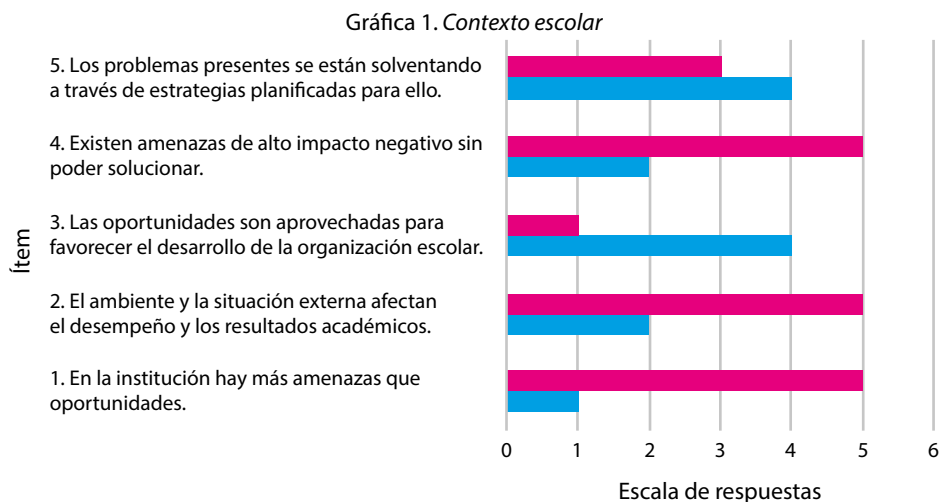
1. Se solicitó la autorización a las autoridades correspondientes de la institución, por medio de un oficio, para aplicar el diagnóstico organizacional.
2. Se digitalizó el instrumento para su aplicación a través de Google Forms, mediante el enlace de acceso <https://forms.gle/gHErSgzqcoug36y78>
3. Se consideró el total de la población, ya que solamente eran dos personas.
4. Se informó a los participantes el objetivo de la aplicación del instrumento y se señaló que sus participaciones serían tratadas de manera voluntaria y anónima.
5. Se envió el enlace del formulario a los participantes mediante contacto por WhastApp.
6. Los participantes respondieron de manera voluntaria el formulario.
7. Las respuestas de los participantes se recibieron en Google Forms.
8. La información se descargó del formulario Google Forms y se procesó en el *software* estadístico SPSS, versión 26, para obtener los resultados correspondientes.

9. Se Interpretaron los resultados obtenidos mediante tablas y gráficos.
10. Se realizó la discusión y la conclusión de acuerdo con los resultados.

Resultados

A continuación se presentan los principales hallazgos del análisis de los datos de este estudio.

Los resultados revelaron que existe una marcada división de opiniones sobre diversos aspectos del contexto escolar, como la presencia de amenazas y oportunidades, el impacto del ambiente externo en el desempeño académico y la eficacia de las estrategias para resolver problemas. En algunos casos se observa una polarización extrema, en la que los actores expresan opiniones totalmente opuestas. Esto sugiere que la percepción del contexto escolar es subjetiva y está influenciada por diversos factores (véase la gráfica 1).



Fuente: elaboración propia.

Además, se identificó una visión mixta sobre los procesos organizacionales dentro de la institución. Si bien existe un consenso positivo en cuanto al trabajo en equipo, la dirección institucional y la claridad del propósito educativo, la percepción sobre la rendición de cuentas se encuentra dividi-

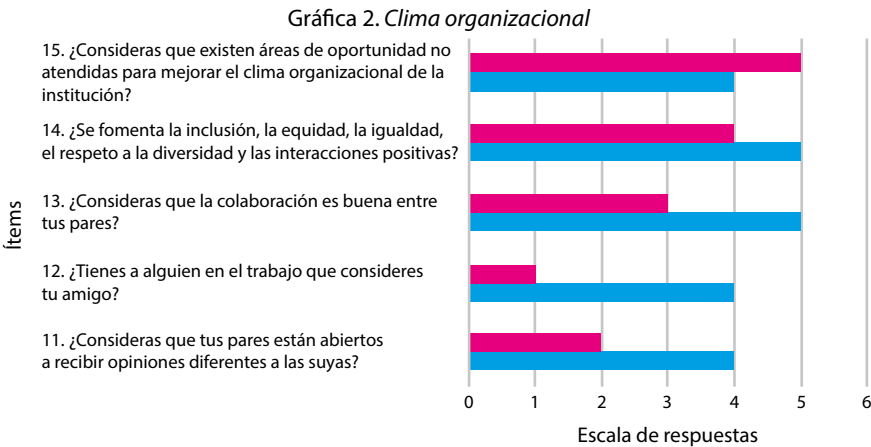
da, lo cual refleja desigualdades en la experiencia de transparencia y acceso a la información entre distintos sectores (véase tabla 1).

Tabla 1. *Existe disponibilidad para la rendición de cuentas por el trabajo, sus resultados y las inversiones realizadas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	50.0	50.0	50.0
	De acuerdo	1	50.0	50.0	100.0
	Total	2	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, el clima organizacional refleja los esfuerzos por fomentar la inclusión, la equidad y el respeto, aunque persisten áreas de oportunidad sin atender. Se observan diferencias en las relaciones laborales y en la colaboración entre pares, acompañadas de una percepción desfavorable en aspectos como la amistad y el compañerismo. Esto subraya la necesidad de promover un ambiente de trabajo más equilibrado y armonioso (véase la gráfica 2).

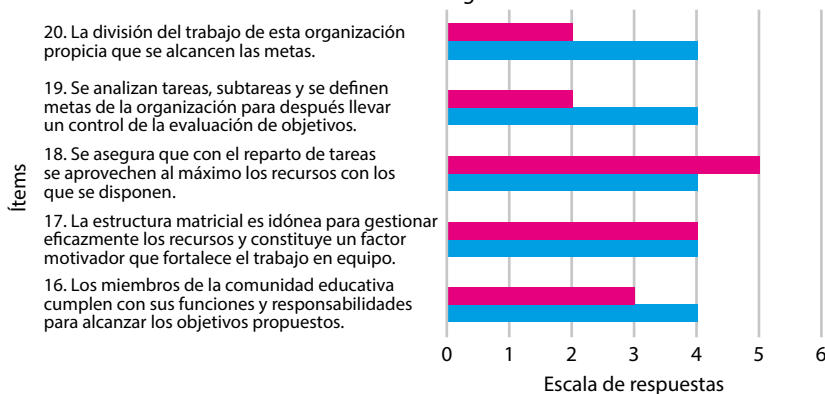


Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la estructura organizacional, los resultados evidencian una falta de consenso de los miembros de la comunidad educativa para alcanzar los objetivos propuestos. Aunque se valora la estructura matricial por su eficacia en la gestión de recursos y fomento del trabajo en equipo, persisten discrepancias en la asignación y el análisis de tareas, así como en la defini-

ción de metas. Esto señala áreas de mejora en la distribución y la evaluación de las funciones necesarias para cumplir los objetivos (véase la gráfica 3).

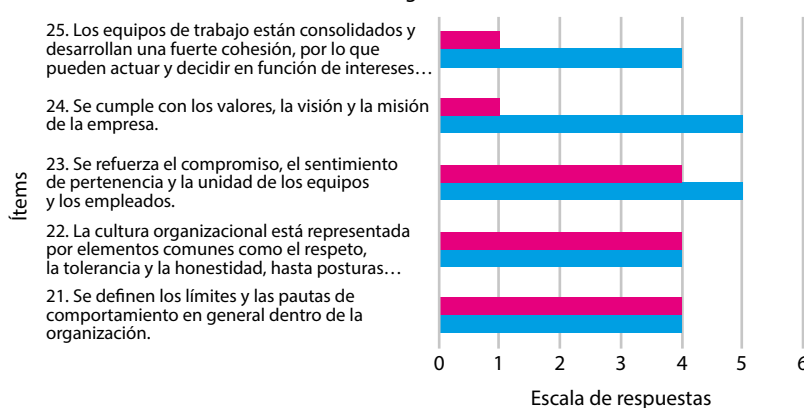
Gráfica 3. *Estructura organizacional*



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la cultura organizacional, ésta refleja que los límites y las pautas están claramente definidos en la organización, y se muestra en elementos básicos como el respeto, la tolerancia y la honestidad. Sin embargo, existe una marcada división de opiniones sobre la falta de consolidación de los equipos de trabajo y el cumplimiento de la filosofía institucional, elementos clave para el buen funcionamiento de cualquier organización y el logro de sus objetivos (véase la gráfica 4).

Gráfica 4. *Cultura organizacional escolar*



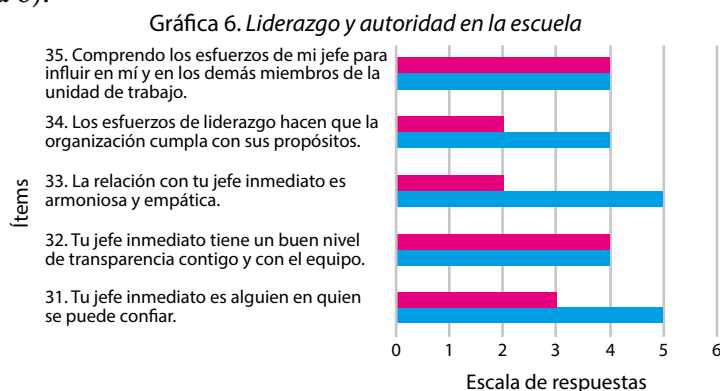
Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a las comunicaciones organizacionales, los resultados reflejan respuestas totalmente opuestas, lo cual muestra una clara división de opiniones, siendo esta una señal de que la comunicación no está fluyendo de manera efectiva dentro de la organización, lo que puede generar confusión, desconfianza y desalineación en el personal de la organización (véase la gráfica 5).



Fuente: elaboración propia.

En lo referente a la dimensión de liderazgo y la autoridad se muestran percepciones dispares: algunos confían en su jefe inmediato, en tanto que otros adoptan una postura neutra respecto de la calidad de la comunicación. Aunque prevalece cierto acuerdo sobre la transparencia y el trabajo en equipo, los resultados reflejan falta de claridad general, destacando la necesidad de fortalecer la confianza y la comunicación entre líderes y equipos (véase la gráfica 6).



Fuente: elaboración propia.

Discusión

El análisis revela diversas problemáticas en la institución en estudio, entre las que destacan una marcada división de opiniones sobre el contexto escolar, el impacto del ambiente externo y la eficacia de las estrategias para resolver problemas. También se identifican diferencias en las percepciones sobre el clima organizacional, particularmente en las relaciones laborales, así como en los procesos organizacionales respecto de la rendición de cuentas, la transparencia y el acceso a la información. Además, se identificó insatisfacción en la comunicación interna y con la gestión de conflictos, lo que refleja una debilidad en las comunicaciones. Así también, surgieron discrepancias respecto del liderazgo y la autoridad relacionadas con la confianza con el jefe, la relación armónica y los esfuerzos de liderazgo para cumplir con los objetivos institucionales.

La presencia de problemáticas como las divisiones de opiniones sobre el contexto escolar, el impacto del ambiente externo y la eficacia de las estrategias para resolver problemas, subraya la complejidad del entorno educativo. Según Bronfenbrenner (1987), el contexto escolar está intrínsecamente vinculado a múltiples sistemas que interactúan, y las discrepancias en su percepción pueden limitar la efectividad de las intervenciones institucionales. Ignorar estas divisiones puede derivar en la falta de consenso, en estrategias fragmentadas y en una menor cohesión en la comunidad educativa. Por el contrario, cuando las percepciones son alineadas mediante un diálogo participativo y transparente, se facilita el diseño de estrategias integrales y el fortalecimiento de los vínculos comunitarios (Soto, 2023).

En relación con el clima organizacional, las diferencias en las relaciones laborales y la comunicación interna tienen un impacto directo en la eficacia de las instituciones. Lucas y Ureta (2019) destacan que un ambiente laboral saludable, caracterizado por la confianza y el apoyo mutuo, es clave para el desarrollo profesional y personal de los docentes, así como para el bienestar de los estudiantes. La falta de atención a estas áreas puede generar un clima laboral tóxico, desmotivación y baja productividad, mientras que la promoción de relaciones colaborativas mejora el desempeño institucional y fomenta la innovación (González et al., 2021).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2017) menciona que la rendición de cuentas es esencial para generar confianza entre los miembros de la comunidad educativa y garantizar la eficiencia en la gestión de recursos, mientras que la ausencia de transparencia puede dar lugar a desconfianza, conflictos y poca participación de los actores educativos. Por el contrario, implementar procesos claros y accesibles de rendición de cuentas fortalece la credibilidad institucional y la cohesión comunitaria.

La comunicación y el liderazgo son pilares fundamentales en la gestión de las organizaciones educativas. Maldonado (2018) subraya que una comunicación fluida y efectiva permite resolver conflictos de manera oportuna, mejora la colaboración y evita malos entendidos. Mientras que un liderazgo efectivo, según Phil (2023), requiere equilibrar los principios institucionales, los objetivos y las relaciones clave, fomentando un entorno favorable e involucrando al personal en la toma de decisiones. Por lo que ambos elementos, comunicación y liderazgo, están interconectados y son esenciales para optimizar el funcionamiento de las instituciones educativas.

Realizar diagnósticos constantes en las instituciones educativas es clave para identificar de manera oportuna necesidades y retos que afectan su desempeño. Este proceso permite detectar problemas como la desalineación en las percepciones sobre el contexto escolar, la debilidad en las relaciones interpersonales, la falta de transparencia y rendición de cuentas, la comunicación ineficaz y las deficiencias en el liderazgo. Abordar estos desafíos es esencial para fomentar la colaboración, fortalecer la confianza y mejorar la eficacia organizacional, asegurando un entorno educativo más eficiente y armonioso.

Conclusiones

Esta investigación analiza el impacto del diagnóstico organizacional en la gestión educativa, identificando claves problemáticas y proponiendo estrategias de mejora. A través de un enfoque cuantitativo con encuestas y análisis descriptivos se evalúan factores como clima organizacional, cultura, comunicación y liderazgo. Los resultados revelan discrepancias en las per-

cepciones de los participantes, destacando áreas de mejora en comunicación interna, rendición de cuentas y estrategias para enfrentar amenazas externas. Estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer la transparencia y la coordinación institucional.

Como podemos observar, destacan aspectos principales como la polarización de percepciones, que evidencia la necesidad de mayor cohesión; la importancia de fortalecer la comunicación interna para mejorar la colaboración y la gestión de conflictos, y la relevancia de implementar procesos efectivos de rendición de cuentas para aumentar la confianza y la participación en la comunidad educativa. Estos elementos subrayan la relación directa entre el diagnóstico organizacional y el desempeño institucional.

Con base en estos resultados, se recomienda realizar futuras líneas de investigación enfocadas en las problemáticas detectadas, como la optimización de procesos, la promoción de la capacitación y el desarrollo continuo de los empleados, así como fortalecer el sistema de retroalimentación y reconocimiento; además de diseñar modelos de diagnóstico más adaptados y específicos a las necesidades de las instituciones educativas. También sería valioso estudiar cómo las variaciones socioculturales y económicas impactan en la percepción del clima organizacional y la comunicación, con el fin de crear intervenciones más inclusivas y efectivas.

Referencias

- Alemu, D. S., y Shea, D. (2019). Un análisis de ruta de diagnóstico de los niveles organizacionales de funcionalidad: implicaciones para las organizaciones educativas. *Revista Internacional de Gestión Educativa*, 33 (7), 1515–1525. DOI: 10.1108/IJEM-10-2018-0297
- Amorin, R. (2024). Organizational diagnosis in state universities and colleges (SUCs): Academic deans' perspectives through the lens of weisbord's six-box model. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 6(9), 129-143. <https://doi.org/10.32996/jhsss.2024.6.9.1>
- Ávila, A. (2013). *Diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones*. Scielo. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psilat/n24/a14.pdf>
- Bennis, W. (1966). Organizaciones cambiantes. *Revista de Ciencias del Comportamiento Aplicadas*, 2, 247-263. <https://doi.org/10.1177/002188636600200301>

- Bolman, L., y Deal, T. (2017). *Reformular las organizaciones: talento, elección y liderazgo*. John Wiley & Sons. DOI: 10.1002/9781119281856.
- Bravo, J. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto postfusión de una empresa industrial de Lima*. (tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6580>
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., y Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051021>
- Bronfenbrenner, U. (1987). *La ecología del desarrollo humano: experimentos en entornos naturales y diseñados*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=53045>
- Cáceres-Mesa, M., Vázquez-Islas, J., Quintero-López, I., y García-Robelo, O. (2023). La influencia del Prodep en la dinámica organizacional de los cuerpos académicos en la UAEH y en la producción de conocimiento. Un estudio de caso. *Revista Colombiana de Educación*, (87), 9-36. <https://doi.org/10.17227/rce.num87-12538>
- Cantos, M. (2017). Diagnóstico organizacional en escuelas públicas de educación básica del Cantón Cañar-Ecuador, para promover su efectividad. *Población y Desarrollo*, 23 (44), 86-92. [https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2017.023\(44\)086-092](https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2017.023(44)086-092)
- Drucker, P. F. (2020). *The Essential Drucker*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780429347979/essential-drucker-peter-drucker>.
- González, J., Ramírez, R., Terán, N., y Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público latinoamericano. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- Halpin, A., y Croft, D. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago: The University of Chicago / Midwest Administration Center.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: Quirón Ediciones / McGraw-Hill. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Kettaf, R., Karima, K., y Zohra, D. (2024). Investigating the Impact Of Organizational Climate On organizational silence in higher education institutions. *Socio Economic Challenges*, 8(1), 170-182. [https://doi.org/10.61093/sec.8\(1\).170-182.2024](https://doi.org/10.61093/sec.8(1).170-182.2024)
- Lucas, C. F. P., y Ureta, F. M. A. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>
- Luschei, T. F., y Jeong, D. W. (2022). Organizing schools for improvement: The role of school decision making and authority. En Elsevier eBooks (pp. 203-208). <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-818630-5.05038-7>
- Luza, C., Córdova, J., González, A., Limo, F., y Flores, B. (2023). *Métodos mixtos de investigación para principiantes*. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.106>

- Maldonado, P. (2018). *Comunicación afectiva en los docentes de la unidad educativa fiscal Pedro Vicente Maldonado, Guayaquil* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43848/Robalino_LMA%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Meza, A. (2023). El diagnóstico organizacional: elementos, métodos y técnicas. <https://infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/>
- Ocampo, W., Huilcapi, N., y Citifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402133>
- Okpala, P. (2024). Organizational culture and climate in higher education institutions. En *Advances in Educational Marketing, Administration, and Leadership Book Series* (pp. 411-444). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6967-8.ch015>
- Osorio, L., Vargas, S., Grimaldo, A., Guzmán, L. Pérez, N., Rodríguez, B. y Torrente, J. (2016). Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el Modelo Amigo para el contexto colombiano. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5969553>
- Peña-Ponce, D., Soledispa, M., y Reyes, J. (2022). El desarrollo organizacional como apoyo al sistema empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383470>
- Robbins, S., y Coulter, M. (2018). *Management* (14ª ed.). Nueva York. Pearson Education, Inc. <https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/business-and-management/Management-Robbins-Coulter.html>
- Sánchez, M., Cedeño, R., y Zambrano, M. (2021). Diagnóstico de la gestión de talento humano como estrategia para el desarrollo organizacional. *Polo del Conocimiento*, 6(10), 693-704. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i10.3233>
- Sandoval, P., Maldonado, A., y Tapia-Ladino, M. (2022). Evaluación educativa de los aprendizajes: Conceptualizaciones básicas de un lenguaje profesional para su comprensión. *Páginas de Educación*, 15(1), 49-75. <https://doi.org/10.22235/pe.v15i1.2638>
- Sergiovanni, T. (1994). *Building Community in Schools*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers, 219 pp., figuras, tablas, referencias, índices. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5745692>
- Soto, G. (2023). La influencia del clima escolar en el aprendizaje: revisión sistemática. *Revista Realidad Educativa*, 3(2), 121-145. <https://doi.org/10.38123/rre.v3i2.300>
- Suárez, P. (2024). Estrategias para la gestión del cambio en las organizaciones. *Revista Recursos Humanos*. <https://revistarecursoshumanos.com/2024/10/21/cambio-organizacional/>
- Tortolero, R., Gómez, J., Figueroa, G., y Moreno, H. (2024). El diagnóstico y la intervención organizacional. Métodos utilizados por las organizaciones para su desarrollo integral. *Gestionar. Revista de Empresa Y Gobierno*, 4(3), 36-53. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.03.003>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2018). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo*. <https://gem-report-2017.unesco.org/es/chapter/rendir-cuentas-en-el-ambito-de-la-educacion/>
- Zamora, M. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>