

9. Diagnóstico organizacional en la educación media superior: retos y oportunidades en Sonora

MARÍA FERNANDA HERNÁNDEZ RUIZ*

OMAR GUADALUPE MIRANDA BARCELÓ**

GASPAR LEAL DUARTE***

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.327.09>

Resumen

El diagnóstico organizacional es fundamental para evaluar la situación estratégica de instituciones educativas, promoviendo mejorarlas y alinearlas con sus objetivos. Este estudio analizó las percepciones del personal de una institución de educación media superior en ciudad Obregón, Sonora, utilizando un enfoque cuantitativo transversal con una muestra de 43 participantes. Se aplicó una encuesta basada en una escala de Likert del 1 al 5, donde el 1 representa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”, explorando áreas como contexto escolar, clima laboral, estructura organizacional, cultura organizacional, comunicación y liderazgo. Por medio de un análisis descriptivo los resultados mostraron desafíos significativos: persistencia de amenazas externas, áreas de oportunidad no atendidas en el clima laboral, comunicación pasivo-agresiva y deficiencias en el análisis de tareas y seguimiento de metas. No obstante, se destacó un liderazgo positivo y una percepción favorable hacia la inclusión y el trabajo en equipo. La discusión subraya la necesidad de mejorar la comunicación organizacional y el seguimiento de procesos para optimizar la gestión y el desempeño institucional. En conclusión, realizar diagnósticos periódicos es clave para

* Licenciatura en Diseño Gráfico. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3263-4508>

** Licenciatura en Ingeniería Civil. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7188-6928>

*** Maestría en Educación. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1656-4009>

identificar y abordar problemas organizacionales, fomentar un clima laboral positivo y fortalecer la comunicación y el liderazgo, elementos fundamentales para el desarrollo y el éxito en el ámbito educativo.

Palabras clave: *diagnóstico organizacional, desafíos, oportunidades.*

Introducción

En el ámbito educativo, el diagnóstico organizacional es una herramienta clave para analizar la estructura, los procesos y las dinámicas internas de las instituciones, ya que permite identificar áreas de mejora, optimizar recursos y alinear esfuerzos hacia su objetivo principal: enseñar y generar aprendizajes. Este análisis ayuda a reducir la incertidumbre, fortalecer la estabilidad y adaptar la institución a los cambios, asegurando una gestión eficiente y una educación de calidad. De esta manera, el diagnóstico se convierte en un paso estratégico para desarrollar acciones que impulsen el cumplimiento de su misión educativa (Cantos, 2017).

La siguiente investigación se justifica por la necesidad de realizar un análisis de una institución de educación media superior en el estado de Sonora, con el fin de contribuir al desarrollo de estrategias que fortalezcan su operatividad. Este estudio busca mostrar cómo el diagnóstico organizacional puede ayudar a resolver los retos educativos de la región; a nivel teórico, propone un modelo que sirva para futuros estudios, ofreciendo una herramienta útil para directivos y docentes que buscan mejorar sus procesos institucionales.

La estructura de este artículo está organizada en cinco capítulos. El marco teórico expone los conceptos clave y las bases teóricas del diagnóstico organizacional y su aplicación en el ámbito educativo. El apartado de metodología describe el enfoque del estudio, los instrumentos utilizados y los procedimientos de recopilación de datos. En la sección de resultados se presentan los hallazgos derivados del análisis de la institución seleccionada, mientras que el capítulo de discusión interpreta estos hallazgos en función del contexto educativo de Sonora. Finalmente, en las conclusiones se recopilan las principales aportaciones del estudio y se proponen líneas de acción futuras.

Importancia del diagnóstico organizacional en la educación

El diagnóstico organizacional es un análisis especializado esencial para cualquier organización, cuyo propósito principal es evaluar la situación estratégica actual de la empresa con una perspectiva orientada hacia el futuro. Consiste en examinar los factores externos y su influencia en la organización, comparándolos con los aspectos internos. Este análisis permite identificar escenarios que faciliten el desarrollo de estrategias para aprovechar las oportunidades al máximo y reducir las amenazas, utilizando los recursos de la organización de manera eficiente (Bravo et al., 2019).

En el contexto educativo, Cantos (2017) describe que el diagnóstico organizacional es un proceso clave para identificar, analizar y reflexionar sobre los desafíos que necesitan solución y las oportunidades que pueden ser aprovechadas en las escuelas públicas de educación básica. También recalca que para que este diagnóstico sea confiable y efectivo en la generación de cambios es imprescindible la participación activa de la comunidad educativa, ya que esto fomenta la toma de conciencia sobre sus problemas, sus necesidades y sus expectativas, promoviendo una actitud receptiva hacia los cambios necesarios.

Rodríguez (2005) menciona que el diagnóstico organizacional se beneficia enormemente del uso de un modelo estructurado. Este modelo puede ser diseñado por el consultor para servir como una guía clara y efectiva en el análisis y la evaluación del comportamiento de la organización en su contexto específico. Con base en lo anterior, el autor plantea que cuando hablamos de un diagnóstico organizacional es importante incluir lo siguiente:

1. La relación entre la organización y su entorno: es fundamental ya que las variables externas influyen significativamente en su estructura y su funcionamiento, afectando aspectos como el poder, la comunicación, la motivación y las relaciones internas. Entender esta interacción permite comprender mejor cómo la organización se adapta a su contexto.
2. Cultura organizacional: refleja la identidad y características propias de una organización, pero también está influenciada por la cultura

de la sociedad en la que opera, lo que puede facilitar o limitar sus dinámicas internas y sus interacciones. Según Saiz y Jácome (2022), la cultura organizacional es el conjunto de ideas, valores y prácticas que definen a una empresa, incluyendo su ética, sus principios, sus experiencias y las relaciones entre directivos y empleados, las cuales reflejan sus valores compartidos.

3. La estructura organizacional: define el funcionamiento interno de la organización y permite analizar aspectos como el perfil de sus miembros, la distribución del trabajo, las divisiones internas y los roles y las jerarquías, utilizando herramientas como organigramas y diagramas para visualizar su organización.
4. Poder, autoridad y liderazgo: en las organizaciones conviven el poder formal e informal, lo que puede generar tanto colaboración como conflictos. Hoy en día, se busca integrar ambos con el liderazgo emergente para mejorar la cooperación y la solución de problemas. El liderazgo en instituciones educativas es fundamental para coordinar el trabajo en torno del proyecto educativo institucional, promoviendo la confianza, el trabajo en equipo y la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa para fortalecer la formación de los alumnos y alcanzar los objetivos institucionales (Hasek y Ortiz, 2021).
5. Motivación de los colaboradores: el éxito en el logro de los objetivos organizacionales depende del compromiso y la motivación de sus miembros. Es crucial examinar los mecanismos implementados por la organización para incentivar a sus colaboradores, así como evaluar los factores que influyen en su motivación personal.
6. Clima laboral: el ambiente laboral refleja las relaciones entre los trabajadores y sus líderes y es un indicador clave del estado organizacional. Aspectos como la percepción del ambiente, las relaciones informales, el reconocimiento del esfuerzo y el sentido de pertenencia son fundamentales para evaluar el clima laboral. Dicho clima laboral está influido por actitudes, creencias y valores del individuo dentro de entornos complejos. Es fundamental para el desempeño y el bienestar de los trabajadores, pero sólo puede lograrse mediante el compromiso y la colaboración de toda la organización (Márquez, 2020).

7. Comunicación: el análisis de las comunicaciones dentro de la organización es clave para identificar los principales problemas que afectan su funcionamiento, puesto que la mayoría de los conflictos organizacionales están vinculados, de manera directa o indirecta, con fallas en la comunicación. Una evaluación detallada del sistema de comunicaciones permite detectar áreas críticas. Este diagnóstico abarca tanto los canales formales como las dinámicas informales, brindando una visión integral para implementar mejoras efectivas. La comunicación organizacional influye directamente en la construcción de la cultura institucional; cuando es efectiva, fortalece la cultura, mejora la competitividad y contribuye a lograr resultados productivos y eficiencia económica (Bidopia et al., 2021).

Metodología

Este capítulo presenta la metodología de una investigación cuantitativa de tipo transversal, aplicada a 110 trabajadores (administrativos y docentes) de una institución de educación media superior en ciudad Obregón, Sonora, con el fin de identificar áreas de oportunidad para la mejora institucional. La muestra de 43 participantes fue seleccionada con un nivel de confianza de 90% y un margen de error de 10%. El 67.4% tenía entre 30 y 50 años, y el 62.8% eran mujeres. En cuanto a la antigüedad, 7% tenía menos de cinco años en la institución, 23.3% entre cinco y 10 años, y 69.8% más de 10 años.

Para la recolección de datos, se procuró un acercamiento con los directivos de la institución, se explicaron los objetivos de este diagnóstico y se presentó el instrumento que se iba a utilizar. Este último se trató de un formulario de Google, difundido de manera remota con el apoyo de la institución. El instrumento aplicado fue una encuesta basada en una escala de Likert que iba del 1 (“totalmente en desacuerdo”) al 5 (“totalmente de acuerdo”). La encuesta estuvo dividida en varias secciones: en la sección de datos generales se incluyeron preguntas relacionadas con características socio-demográficas como edad, sexo y tiempo de servicio en la institución.

Las secciones del instrumento abordan aspectos específicos como el contexto escolar, enfocado en las condiciones del entorno que impactan en

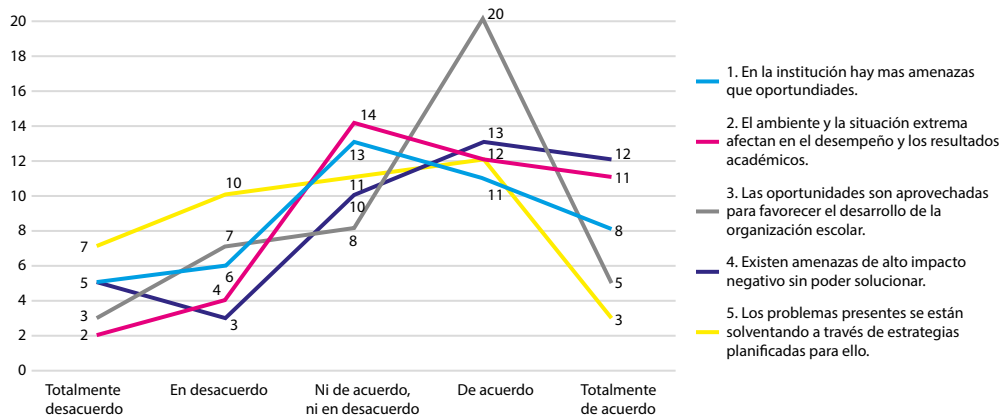
el desempeño de la comunidad educativa; los procesos organizacionales, relacionados con las dinámicas internas que guían el trabajo en la institución, y el clima organizacional, que evalúa la percepción general del ambiente laboral. Además, dicho instrumento analizó temas como la estructura organizacional, que revisa la distribución de roles y responsabilidades; la cultura organizacional escolar, enfocada en los valores y las normas que influyen en el comportamiento colectivo; las comunicaciones organizacionales, que estudian los flujos de información dentro de la institución, y, finalmente, el liderazgo y la autoridad, con énfasis en la gestión directiva y en la toma de decisiones. Esta metodología permitió recopilar información integral para analizar las percepciones del personal respecto de diversos aspectos organizacionales, identificando áreas clave para su mejora.

Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de las secciones empleadas en el instrumento de medición.

Contexto escolar

Figura 1. Resultados Contexto escolar

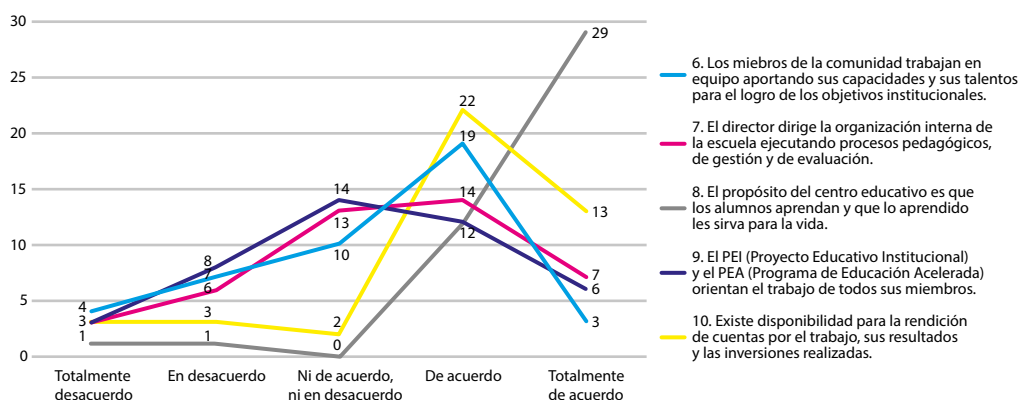


Fuente: elaboración propia.

La percepción sobre si en la institución hay más amenazas que oportunidades destaca una postura intermedia con 13 participantes que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguida por 11 en acuerdo. En cuanto al impacto del ambiente externo en los resultados académicos, 12 personas estuvieron de acuerdo y 11 totalmente de acuerdo, lo que indica que para la mayoría estas condiciones influyen significativamente. Respecto del aprovechamiento de oportunidades, 20 participantes estuvieron de acuerdo, resaltando una visión positiva hacia estas acciones. Sobre las amenazas de alto impacto, 13 personas estuvieron de acuerdo en que éstas persisten, mientras que 12 indicaron estar totalmente de acuerdo. Finalmente, al evaluar la efectividad de las estrategias planificadas para resolver problemas, 12 personas estuvieron de acuerdo, aunque 11 mantuvieron una postura neutral.

Procesos organizacionales

Figura 2. Resultados de procesos organizacionales



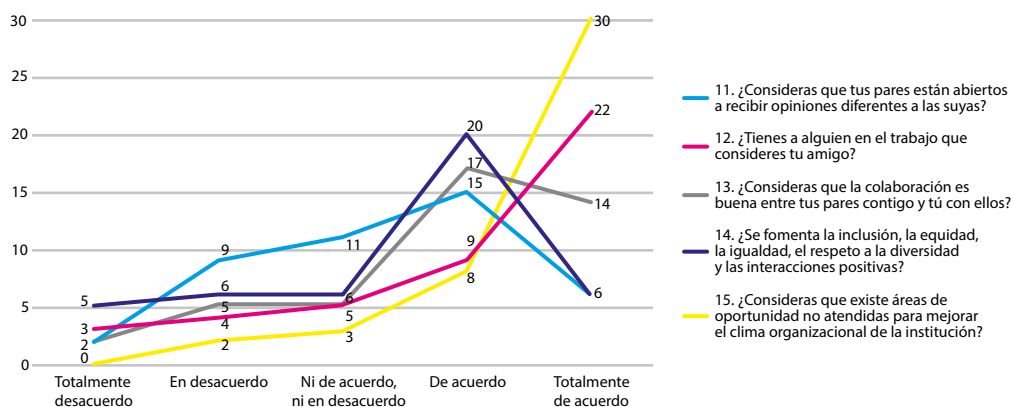
Fuente: elaboración propia.

En relación con el trabajo en equipo, 19 participantes estuvieron de acuerdo en que se aportan capacidades para alcanzar los objetivos institucionales, mientras que 10 fueron neutrales. Respecto de la dirección interna de la escuela, 14 estuvieron de acuerdo en que el director ejecuta procesos pedagógicos, de gestión y de evaluación, y 13 mantuvieron una postura neutral.

Sobre el propósito de garantizar aprendizajes útiles para la vida, 29 estuvieron totalmente de acuerdo, lo que refleja un amplio consenso positivo. En cuanto al rol del PEI y el PEA, 14 fueron neutrales y 12 estuvieron de acuerdo, destacando su impacto moderado. Finalmente, sobre la disposición para la rendición de cuentas, 22 estuvieron de acuerdo y 13 totalmente de acuerdo, evidenciando un alto compromiso.

Clima organizacional

Figura 3. Resultados del clima organizacional

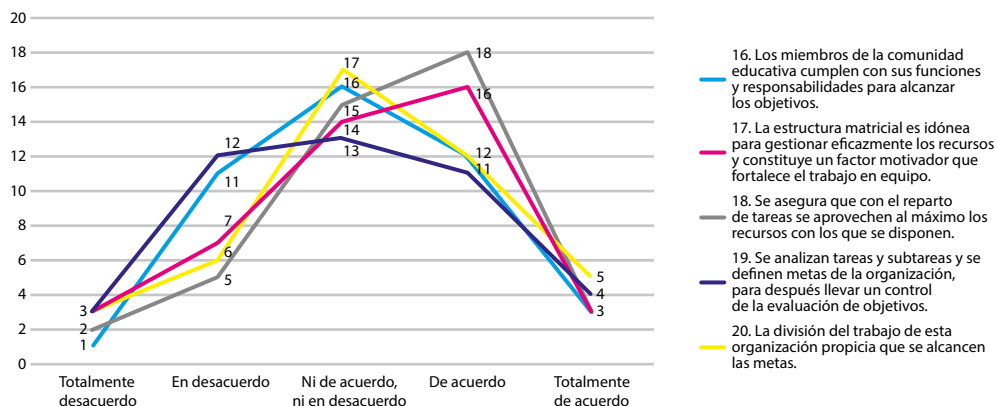


Fuente: elaboración propia.

En relación con la apertura para recibir opiniones diferentes, 15 participantes estuvieron de acuerdo y 11 fueron neutrales. Respecto de tener a alguien considerado como amigo en el trabajo, 22 personas estuvieron totalmente de acuerdo, lo cual refleja vínculos significativos. Sobre la colaboración entre pares, 17 estuvieron de acuerdo y 14 totalmente de acuerdo, indicando relaciones cooperativas. En cuanto a la inclusión, la equidad, la igualdad y el respeto a la diversidad, 20 participantes estuvieron de acuerdo, mostrando una percepción positiva. Finalmente, sobre las áreas de oportunidad no atendidas para mejorar el clima organizacional, 30 personas estuvieron totalmente de acuerdo, lo que evidencia una preocupación generalizada.

Estructura organizacional

Figura 4. Resultados de estructura organizacional



Fuente: elaboración propia.

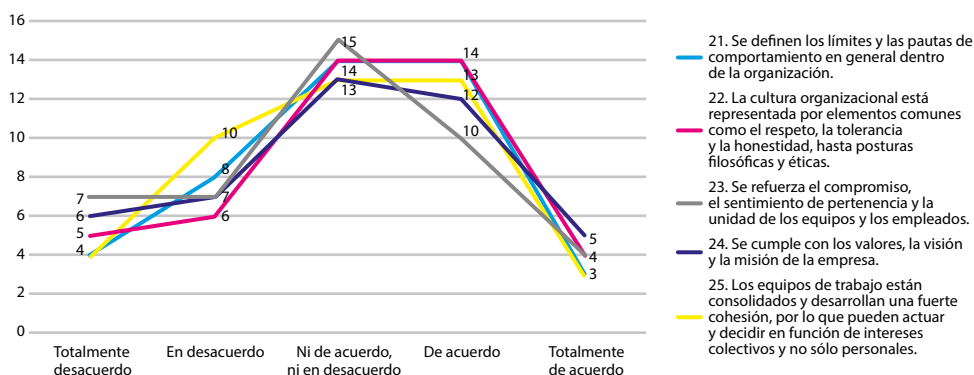
En cuanto al cumplimiento de funciones y responsabilidades para lograr los objetivos, 16 participantes fueron neutrales y 12 estuvieron de acuerdo, mostrando un nivel moderado de acuerdo. Respecto de la estructura matricial para gestionar recursos y fortalecer el trabajo en equipo, 16 estuvieron de acuerdo y 14 fueron neutrales. En cuanto al aprovechamiento de recursos mediante el reparto de tareas, 18 estuvieron de acuerdo, lo cual indica una percepción mayoritariamente positiva. Sobre el análisis de tareas y seguimiento de metas, 13 respuestas fueron neutrales y 12 en desacuerdo, sugiriendo falta de claridad o efectividad. Finalmente, sobre la división del trabajo para alcanzar las metas, 17 fueron neutrales y 12 estuvieron de acuerdo, lo que indica una percepción variable entre los participantes.

Cultura organizacional

Respecto de la definición de límites y pautas de comportamiento, 14 participantes estuvieron neutrales y 14 de acuerdo, mostrando una percepción mixta. En cuanto a la cultura organizacional, 14 personas estuvieron de acuerdo en que se refleja en valores como el respeto y la honestidad. Sobre

el refuerzo del compromiso y la unidad, las respuestas fueron neutrales en su mayoría, con 15 personas de acuerdo. En relación con el cumplimiento de los valores y la misión, 12 estuvieron de acuerdo, pero 13 fueron neutrales. Finalmente, sobre la cohesión en los equipos de trabajo, 13 participantes estuvieron de acuerdo, indicando una percepción positiva, aunque con algunas respuestas neutrales.

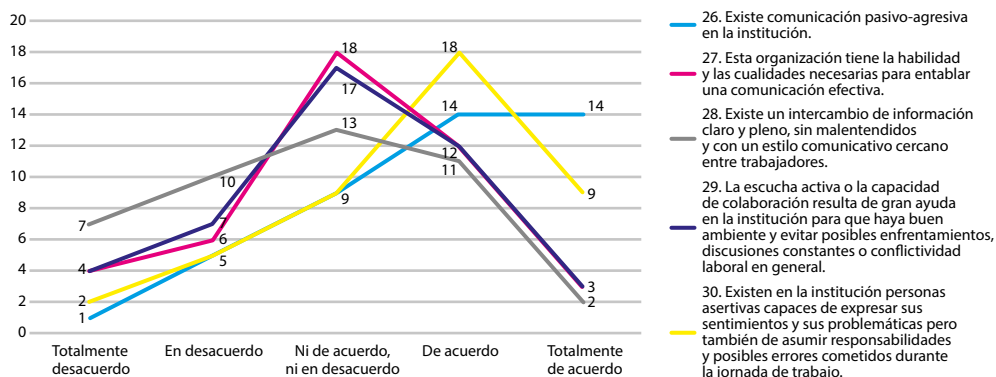
Figura 5. Resultados de cultura organizacional



Fuente: elaboración propia.

Comunicación organizacional

Figura 6. Resultados comunicación organizacional

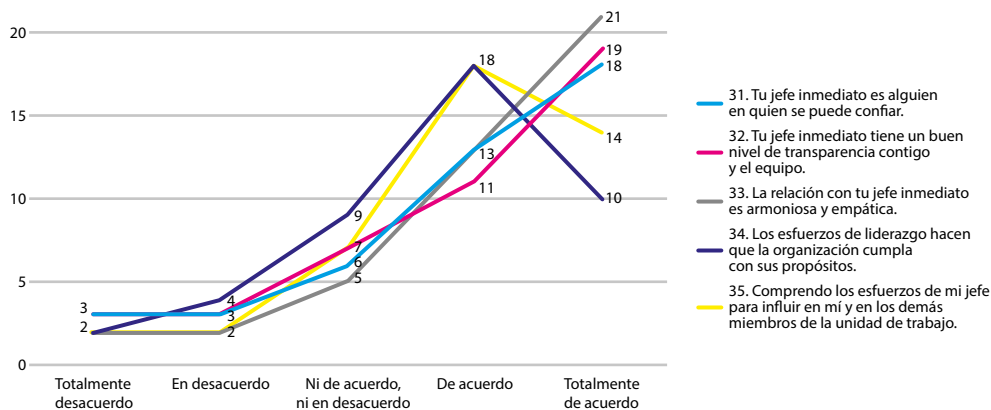


Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la comunicación pasivo-agresiva, 14 participantes estuvieron de acuerdo y 14 totalmente de acuerdo, indicando que esa situación es percibida en la institución. Sobre la capacidad para entablar una comunicación efectiva, la mayoría se mostró neutral, con 18 respuestas, lo que sugiere una percepción mixta. En relación con el intercambio claro de información, 13 personas fueron neutrales y 11 estuvieron de acuerdo, lo cual destaca que aún existen retos en este aspecto. Respecto de la escucha activa y la colaboración, 12 participantes estuvieron de acuerdo, lo que subraya su importancia para evitar conflictos. Finalmente, sobre la asertividad, 18 personas consideraron que existen individuos capaces de expresar sus sentimientos y asumir responsabilidades.

Liderazgo y autoridad en la escuela

Figura 7. Resultados de liderazgo y autoridad en la escuela



Fuente: elaboración propia.

Respecto a la confianza en el jefe inmediato, 18 participantes estuvieron totalmente de acuerdo, lo que indica una alta percepción de confianza. En cuanto a la transparencia, 11 personas estuvieron de acuerdo y 19 totalmente de acuerdo. Sobre la relación con el jefe, 21 participantes indicaron que es armoniosa y empática, destacando una percepción generalmente positiva. En relación con los esfuerzos de liderazgo para cumplir con los propó-

sitos organizacionales, 18 participantes estuvieron de acuerdo, lo que sugiere una evaluación favorable de la efectividad del liderazgo. Finalmente, respecto de la comprensión de los esfuerzos del jefe para influir en el equipo, 18 personas estuvieron de acuerdo, lo que muestra una buena percepción sobre la influencia del liderazgo en la unidad de trabajo.

Discusión

Las principales problemáticas identificadas en los resultados se centran en varios aspectos clave. En el contexto escolar, se percibe una preocupación por las amenazas de alto impacto, ya que 25 participantes coincidieron en que éstas persisten, a pesar de los esfuerzos por resolverlas mediante estrategias planificadas. En el clima organizacional destaca una fuerte preocupación por las áreas de oportunidad no atendidas para mejorar el ambiente laboral, ya que 30 participantes estuvieron totalmente de acuerdo con esta afirmación.

En la estructura organizacional, las posturas sobre el análisis de tareas y el seguimiento de metas reflejan cierta falta de claridad y efectividad en estos procesos, ya que 12 personas estuvieron en desacuerdo en este punto. Además, en la comunicación organizacional se identificó una preocupación por la comunicación pasivo-agresiva, con una percepción generalizada de su presencia. Relacionando las últimas dos secciones del instrumento se puede decir que se valora positivamente la relación con los jefes inmediatos y su liderazgo, pero la percepción sobre la eficacia de la estructura organizacional y la comunicación sigue siendo un área que necesita atención.

El clima organizacional, ya sea positivo o negativo, tiene un impacto directo en la organización, influenciado por cómo sus miembros perciben el entorno laboral. Entre los efectos favorables se encuentran aspectos como el logro, la afiliación, el ejercicio del poder, la productividad, la estabilidad del personal, la satisfacción, la capacidad de adaptación y la innovación. Por otro lado, las repercusiones negativas incluyen problemas como la falta de adaptación, altas tasas de rotación, ausentismo, escasa innovación y bajos niveles de productividad. En resumen, el clima organizacional juega un

papel clave en la configuración de la organización, en las decisiones que se toman dentro de ella y en la calidad de las relaciones internas y externas (Peralta, 2002).

Por otro lado, en relación con la problemática de comunicación detectada, Espinoza (2024) menciona que fortalecer los estilos de comunicación entre docentes y autoridades es fundamental para facilitar una gestión educativa más efectiva. El autor subraya la necesidad de promover la comunicación asertiva como el estilo principal entre los actores educativos, ya que ésta contribuye a mejorar las relaciones interpersonales. La comunicación asertiva se fundamenta en adoptar una actitud personal positiva durante la interacción con los demás, lo que facilita el intercambio de opiniones. En el ámbito escolar, esta habilidad permite crear entornos de diálogo tranquilos, donde se puedan expresar perspectivas dentro de la organización (Reyes, 2021).

Jiménez (2022) señala que el seguimiento de tareas es un proceso continuo que se lleva a cabo de manera simultánea con la ejecución de las actividades organizacionales. Este análisis permite evaluar la efectividad de los recursos utilizados en el logro de los objetivos, proporcionando claridad sobre los resultados obtenidos y su relevancia. Además, ofrece información valiosa sobre el desempeño institucional, aportando elementos que contribuyen a optimizar la gestión en función del cumplimiento de metas y objetivos. Asimismo, facilita la verificación del alcance de los objetivos planteados, permitiendo un análisis integral de las acciones realizadas y su impacto en el progreso organizacional.

Por último, es fundamental realizar un diagnóstico organizacional de manera periódica, especialmente en momentos de cambio, como el crecimiento interno de la empresa, modificaciones en su estructura o en la organización en general. Este análisis no sólo facilita la identificación de necesidades y retos en la cultura organizacional, sino que también permite evaluar el clima laboral y la eficacia de los canales de comunicación, tanto internos como externos, contribuyendo a mantener la alineación y el equilibrio dentro de la organización (Zamorano, 2020).

Conclusiones

El presente estudio abordó la importancia del diagnóstico organizacional en el ámbito educativo, con un enfoque en instituciones de educación media superior. Este análisis buscó identificar áreas clave de oportunidad, a través de una metodología cuantitativa de corte transversal aplicada a una muestra de 43 participantes, considerando aspectos como estructura, clima organizacional y comunicación. La investigación se centró en cómo estos elementos influyen en el desempeño institucional y su relación con los retos y las necesidades de la comunidad educativa.

Los resultados revelaron que, aunque existen percepciones positivas sobre el liderazgo y las relaciones interpersonales, persisten áreas críticas, como las amenazas en el contexto escolar y la percepción de un clima organizacional con oportunidades no atendidas. La comunicación organizacional mostró ser un factor que requiere atención, especialmente en relación con la presencia de estilos pasivo-agresivos. Además, el análisis de tareas y metas presentó respuestas variables, lo que sugiere falta de claridad en estos procesos.

Se subraya en la necesidad de fortalecer la comunicación asertiva para fomentar una gestión educativa más efectiva y mejorar las relaciones entre los actores escolares. También se destacó la importancia de un seguimiento continuo de las tareas organizacionales que permita evaluar la efectividad de los recursos y las estrategias empleados. El clima organizacional, como un indicador clave del bienestar laboral, requiere estrategias concretas para fomentar un ambiente más colaborativo y productivo.

Se recomienda explorar cómo los diagnósticos organizacionales pueden integrarse en procesos de mejora continua dentro de instituciones educativas. Futuras investigaciones podrían enfocarse en desarrollar herramientas específicas para evaluar y fortalecer la comunicación organizacional, además de analizar a profundidad los factores que inciden en la percepción del clima laboral. Asimismo, sería valioso investigar los efectos a largo plazo de liderazgos transformadores en el cumplimiento de los objetivos educativos y su impacto en la comunidad escolar.

Referencias

- Bidopia González, Y., Álvarez Téllez, F. G., y Torres González, N. (2021). La comunicación organizacional como elemento dinamizador del clima organizacional. *Opuntia Brava*, 13(4). https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A6%3A24210342/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A153905733&crl=c&link_origin=none
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., y Tejada Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2019/Vol.%2024/No.%2088/21.pdf>
- 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. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2076-054X2017004400086&script=sci_arttext
- Espinoza Rivera, W. A. (2024). Comunicación entre docentes y autoridades para la gestión escolar de la unidad educativa Carlos Rigoberto Vintimilla (tesis de maestría, Universidad del Azuay). <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/14954/1/20471.pdf>
- Hasek, S., y Ortiz, L. (2021). Liderazgo: una oportunidad de gestión educativa. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 405-416. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2226-40002021000200405
- Jiménez, M. (2022). La importancia del seguimiento y la evaluación para la toma de decisiones. <https://spydi.uaemex.mx/docs/planeacion/platicas/Seguimiento%20y%20Evaluación.pdf>
- Márquez, T. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de las instituciones públicas de educación. *Ciencia y Educación*, 1(4), 6-14. <https://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/20>
- Peralta, R. (2002). El clima organizacional. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52082475/El_Clima_Organizacional-libre.pdf?1489032562=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Clima_Organizacional.pdf&Expires=1733543390&Signature=ZVwmk8e0~AvatX1mhcB1B1s0TYGk~VwGnt-GPJdTormHkhk~QzsOpCg3oT39k4iNjVviMtEFPVIHIA~wbak9Bt7WiBn7pWXIZIUU2JIYknz2QdD6gwyfWqZvHawxCoBV2Zuirapow4tBAIFaHTjRAjehxfPetwfOwo7U00aS-WZ1wziFasQ9FeiRCA5qcDpOSUadn00ZGGsvmH0VreqTN85Oo92Hc-sO3rtt9e8CalvXwDuRfKilI9zBSyjqmSNORTD-j77Uyffcp~c1s1gs2iA5byiptsq1nhxr4loKJCVYnCOqKUo988XnDJEqfWPs4xuPFz-RtFXHHuz0RH6POQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Reyes, L. (2021). *Plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo* (trabajo de grado de maestría, Universidad Pedagógica Experimental Libertador). <http://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/view/326/317>
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Ediciones Universidad Católica.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52454389/Hacia_la_organizacion_flexible-libre.pdf?1491254825=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3D Hacia_la_organizacion_flexible.pdf&Expires=1732165856&Signature=giLYj1nn2QzrTkzriyRCqFOGSBPQcrR~xAzx9eLzElz~Y-gazYb8ijVixafUmpzMi2ZE2e~NZaMZKiWI9tzBUPNVm7QAUIK8Wbg9i6KqdSXS-S-91f5Cho40Om4~jwkVWs63~qGKmisnJ50cby9Q0v06UX24HXJCAq09UX5iGrL~8sOT2hJg9MKeQvrXYpi6Ha8CkxYm3r7eVI6Rprfmh~0yjEatZe9g7sCBD26IDXWk1-zjd4CiERtPfluT2SqtDli~-Df5Cjhlp0YQZSrUtTHGUI3rcKkW8EcL15pMzaZ47DXx1UOfNW68yB3urr1xtjPASFnPkcPoB6S-gtFvw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Saiz, M., y Jácome, R. (2022). Revisión bibliográfica: la cultura organizacional de las instituciones de educación superior. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 15(43), 1-19. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-56932022000100001&script=sci_arttext