

Artículo:

Propuestas para mejorar el clima laboral del personal administrativo en una institución educativa de Matamoros, Tamaulipas

Proposals to improve the work environment of administrative staff at an educational institution in Matamoros, Tamaulipas

Regina Sánchez-Hernández¹, María Cristina Loredó-Lara¹, Ileana Guzmán-Prince¹, Daniel Gonzalo Galván-Rodríguez¹

Revista Interdisciplinaria de Ingeniería Sustentable y Desarrollo Social

Recibido: 31 de mayo de 2025
Aceptado: 31 de julio de 2025
Publicado: 08 de agosto de 2025

Publicación continua editada por el **Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico Superior de Tantoyuca**

Desv. Lindero Tametate, S/N
Col. La Morita
C.P. 92100
Tantoyuca, Veracruz, México.
Teléfono: 789 8931680, Ext.196.

Correo electrónico:
revistadigital@itsta.edu.mx

Sitio WEB
<https://itsta.edu.mx/revistadigital>

ISSN 2448-8003
Reserva de derechos al uso exclusivo
No. 04-2016-092313253300-203

Editor responsable:
Dr. Horacio Bautista Santos

Copyright: Este artículo es de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la licencia Creative Commons
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

¹ Tecnológico Nacional de México – Instituto Tecnológico de Matamoros, México.

* Autor corresponsal: m23261021@matamoros.tecnm.mx

Resumen: En este estudio se llevó a cabo un análisis enfocado en el personal administrativo de una Institución Educativa ubicada en la ciudad de Matamoros, Tamaulipas. A través de observaciones preliminares y diagnósticos situacionales, se pudo identificar que existe un deterioro en el clima laboral, caracterizado por la falta de comunicación efectiva, escasa motivación y limitadas oportunidades de desarrollo profesional. Asimismo, se detectó la ausencia de estrategias y herramientas adecuadas que permitan disminuir dicha problemática y ayuden a tener un entorno laboral saludable. Durante el desarrollo de este trabajo, se recopilieron datos cualitativos y cuantitativos que permitieron sustentar una serie de propuestas concretas, enfocadas en la mejora del clima laboral dentro de la institución educativa. A través de su implementación, se pretende contribuir a elevar los niveles de satisfacción laboral, fortalecer el trabajo en equipo y, en consecuencia, mejorar el desempeño organizacional general de la institución.

Palabras clave: Clima Laboral, Motivación, Comunicación Interna, Satisfacción Laboral, Propuestas.

Abstract

This study focused on the administrative staff of an educational institution located in the city of Matamoros, Tamaulipas. Through preliminary observations and situational assessments, a deteriorating work environment was identified, characterized by a lack of effective communication, low motivation, and limited opportunities for professional development. Furthermore, a lack of adequate strategies and tools to mitigate this problem and contribute to a healthy work environment was detected. During the development of this work, qualitative and quantitative data were collected, which supported a series of concrete proposals focused on improving the work environment within the educational institution. Through their implementation, the aim is to contribute to raising levels of job satisfaction, strengthen teamwork, and, consequently, improve the institution's overall organizational performance.

Keywords: Work Environment, Motivation, Internal Communication, Job Satisfaction, Proposals.

Introducción

Las condiciones naturales, físicas y organizacionales en las que el trabajador desempeña sus funciones constituyen un elemento clave para el desarrollo de su labor. El clima laboral está conformado por todos aquellos factores que pueden influir en la dinámica del trabajo dentro de una organización (Cruz-Zúñiga et al., 2021).

El clima laboral engloba las características del ambiente interno de una organización que afectan las actitudes y comportamientos de sus miembros. Estas características incluyen la estructura organizacional, los estilos de liderazgo, las políticas de comunicación y las prácticas de reconocimiento, entre otros factores (Ortiz-Campillo et al., 2019; Sánchez-Galván et al., 2024).

Un clima laboral negativo se convierte en un grave obstáculo para la concreción de los objetivos organizacionales. Además, es un indicador clave para comprender los problemas y necesidades de los equipos de trabajo en los distintos procesos que se desarrollan dentro de la organización (Hualcas Aguirre, 2021).

Según Márquez (2020), el clima laboral es uno de los aspectos más importantes en una institución, ya que las condiciones sociales y psicológicas repercuten directamente en el

trabajador. Cabe resaltar que un buen clima laboral no es fácil de conseguir, pues no solo depende del individuo, sino del apoyo de toda la organización para que el trabajo sea eficiente.

El estudio del clima empresarial debe ser una constante periódica de atención por parte de las empresas y representantes, además debe validar las nuevas prácticas en la conservación de un buen clima laboral, lo que permitirá una sostenibilidad interna de sus trabajadores, compromiso, dedicación y lealtad de los mismos (Daza Corredor et al., 2021).

A pesar de su relevancia, la mayoría de los estudios sobre clima laboral se han desarrollado en el sector empresarial. Existen pocos estudios centrados en el ámbito educativo, particularmente en instituciones privadas de carácter académico (Calizaya-López et al., 2021).

Por ello, el objetivo de esta investigación es analizar el clima laboral del personal administrativo de la escuela y, con base en los resultados obtenidos, elaborar propuestas para mejorar las áreas problemáticas y reforzar las fortalezas dentro de la organización.

La importancia de abordar el clima laboral del personal administrativo radica en su influencia directa en la gestión escolar. Este personal no solo realiza funciones operativas, sino que también es un puente de comunicación entre docentes, directivos, padres de familia y comunidad educativa.

El abordaje del clima laboral en el personal administrativo no solo responde a una necesidad organizacional, sino también a un compromiso con la mejora continua de los procesos educativos. Este enfoque no solo busca resolver problemáticas internas, sino también fortalecer la calidad del servicio que se ofrece a estudiantes, docentes y padres de familia.

Valle-Zavala et al. (2024) señala que para garantizar los valores y la cultura de la organización se transmitan eficazmente a todos los empleados, es fundamental que quienes ocupan puestos de liderazgo se aseguren de que los empleados compartan la misma mentalidad y enfoque que la organización.

De igual manera, Osuna-Armenta et al. (2022) destacan que se deben diseñar estrategias para resolver los posibles conflictos laborales dentro de cualquier tipo de organización, ya que el capital humano representa el elemento más importante y complejo, por ser el motor que dinamiza el desarrollo de toda organización. En ese sentido, es fundamental para los

trabajadores sentirse valorados en su lugar de trabajo, concebir que sus opiniones son consideradas, sentirse parte de la organización y de esta manera lograr un alto grado de motivación y desarrollo laboral (Vera-Briones & Mendoza-Vera, 2023).

Materiales y métodos

Esta investigación se centra principalmente en un enfoque cualitativo, a través del cual se aplicó una encuesta con el objetivo de comprender las percepciones, emociones y experiencias del personal administrativo respecto a su entorno laboral. Este enfoque permite explorar en profundidad el contexto y las causas de los problemas identificados, lo que facilita el diseño de estrategias más personalizadas y eficaces para mejorar el clima laboral. También se utilizó un enfoque cuantitativo, ya que se recopilan datos numéricos que permiten medir el nivel de satisfacción y otros factores clave del clima laboral. Se utilizan encuestas con preguntas cerradas y escalas tipo Likert para evaluar aspectos como comunicación, ambiente laboral, carga de trabajo y motivación.

La Institución Educativa en Matamoros, Tamaulipas, está conformada por 85 empleados, y se toma como muestra el personal administrativo conformado por 33 empleados lo que representa el 39%.

Se aplicó el cuestionario de Percepción de Clima Laboral y No Discriminación del Gobierno de México para determinar las principales causas del mal Clima Laboral que existe dentro del personal administrativo de la Institución Educativa.

El cuestionario se aplicó al personal administrativo con un tiempo de duración de 20 minutos. De manera individual se fueron realizando los cuestionarios en sus respectivas áreas de trabajo. La aplicación se realizó en marzo de 2024.

Medir el clima laboral es esencial para conocer las percepciones que tienen los colaboradores sobre su entorno de trabajo, ya que estas influyen directamente en su desempeño, compromiso y bienestar general. A través de esta medición, las organizaciones pueden identificar factores que afectan la motivación, la comunicación interna, el liderazgo, la cooperación entre equipos y la satisfacción laboral.

Tabla 1. Dimensiones de la encuesta aplicada.

Apartado de referencia	Valor
Reclutamiento y selección de personal	12
Formación y capacitación	12
Permanencia y ascenso	12
Corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal	9
Clima laboral libre de violencia	39
Acoso y hostigamiento	3
Accesibilidad	9
Respeto a la diversidad	6
Condiciones generales de trabajo	12

Fuente: Gobierno de México.

Estas dimensiones permiten obtener un análisis detallado y estructurado del clima laboral, identificando con precisión las áreas en las que pueden existir problemáticas o aspectos que requieren mejora.

Con base en el Cuestionario de percepción de clima laboral y no discriminación, a continuación, se presenta una descripción de cada dimensión evaluada (Tabla 1), de acuerdo con el enfoque y los reactivos incluidos:

1. Reclutamiento y selección de personal

Evalúa si el proceso de contratación en la organización se basa en criterios objetivos como capacidades y experiencia, o si existen factores discriminatorios como el género, la edad o la apariencia física que influyen injustamente en la selección del personal.

2. Formación y capacitación

Analiza las oportunidades de desarrollo profesional disponibles para el personal, considerando si estas son equitativas entre hombres y mujeres, y si se cuenta con programas de capacitación, especialmente en temas de igualdad laboral y no discriminación.

3. Permanencia y ascenso

Mide si las promociones, ascensos o la permanencia en el empleo se basan en el mérito profesional o en favoritismos, y si existe equidad de género en el acceso a puestos de decisión. También valora si se aplican evaluaciones de desempeño de manera regular y justa.

4. Corresponsabilidad en la vida laboral, familiar y personal

Explora si se promueven condiciones laborales que permitan a los empleados conciliar su trabajo con responsabilidades familiares o personales. Considera la existencia de permisos,

licencias, servicios de apoyo, trabajo flexible, y la actitud de la organización hacia quienes hacen uso de estos beneficios.

5. Clima laboral libre de violencia

Evalúa la existencia de un ambiente laboral respetuoso, justo y no discriminatorio. Incluye el trato hacia el personal, la equidad en la asignación de tareas, la comunicación con superiores, la claridad en funciones, la distribución de carga laboral y la respuesta ante preocupaciones de género o discriminación.

6. Acoso y hostigamiento

Indaga si los trabajadores han sido víctimas de acoso u hostigamiento, y si existen mecanismos efectivos de atención y canalización de estos casos.

7. Accesibilidad

Analiza si el centro de trabajo es accesible e inclusivo para personas con discapacidad. Se revisan aspectos como infraestructura, tecnologías adaptadas, mobiliario adecuado, lenguaje inclusivo y existencia de políticas de inclusión para grupos vulnerables.

8. Respeto a la diversidad

Revisa si existe un ambiente de respeto hacia las diferencias personales como género, edad, orientación sexual, discapacidad, entre otras. También se identifica si hay prácticas o actitudes discriminatorias observadas por el personal.

9. Condiciones generales de trabajo

Evalúa el cumplimiento de prestaciones laborales conforme a la ley, el compromiso de directivos con la igualdad y no discriminación, la eficacia de los mecanismos implementados para promover estos valores, y si se garantiza igualdad salarial por trabajo de igual valor.

A través de esta encuesta, es posible comprender los factores que influyen en el desempeño, la satisfacción y la interacción del personal administrativo dentro de la organización.

Una de las limitaciones de la investigación es la subjetividad en las respuestas, estas pueden estar influenciadas por percepciones personales o temores a represalias, lo que podría afectar la veracidad de los datos.

El tamaño de la población también es una limitación al tratarse de censo, los resultados no pueden generalizarse a otras instituciones educativas con características diferentes.

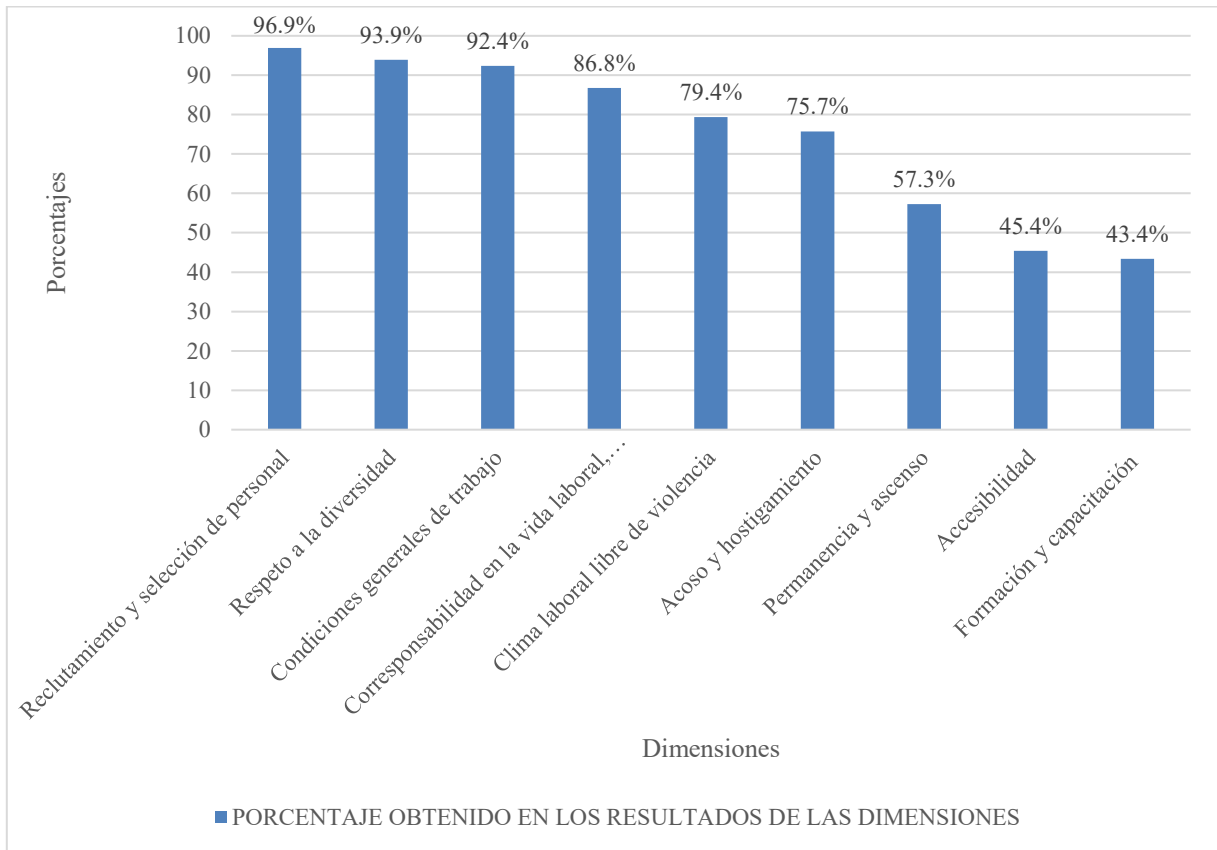
Un clima organizacional positivo impacta en la motivación laboral y la satisfacción de los empleados, lo que a su vez mejora su desempeño (Rodríguez, 2024). También podemos

observar que impacta directamente en la productividad y en la capacidad de adaptación al cambio.

Resultados y discusión

La Figura 1 muestra los porcentajes obtenidos en las diferentes dimensiones que se manejaron en la encuesta. Entendiendo que cada encuesta fue evaluada por medio de una puntuación, podemos interpretar que el porcentaje mayor representa la dimensión en donde el personal se encuentra más satisfecho y el porcentaje menor nos dice en donde se encuentra el problema del mal clima laboral de la Institución.

Figura1. Grafica de los resultados de las dimensiones del cuestionario.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Criterio propuesto para interpretar los porcentajes.

Porcentaje obtenido	Interpretación del resultado
80% a 100%	Nivel alto de satisfacción / fortaleza
60% a 79%	Nivel medio / aceptable
Menor a 60%	Nivel bajo / área problemática

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 2 se presenta el criterio establecido para la interpretación de los resultados de la encuesta. Se consideró como porcentaje bajo aquel que se ubica por debajo del 60%, lo que refleja una percepción negativa o una deficiencia significativa en la dimensión evaluada del clima laboral. Los valores entre 60% y 79% fueron clasificados como nivel medio, lo que indica una condición aceptable pero susceptible de mejora. Finalmente, los porcentajes iguales o superiores al 80% se interpretaron como nivel alto, evidenciando fortalezas dentro del entorno organizacional. Este criterio se fundamenta en enfoques cuantitativos aplicados en investigaciones previas sobre clima organizacional (Cruz-Zuñiga et al., 2021).

Los resultados de las encuestas han mostrado un porcentaje bajo en la dimensión de formación y capacitación; permanencia y ascenso; accesibilidad. A pesar de haber mostrado un nivel medio también se tomó en cuenta la dimensión de acoso y hostigamiento para la elaboración de las propuestas.

Es imperativo que las organizaciones se esfuercen por mantener un clima favorable que promueva la satisfacción en el desempeño laboral, lo que a su vez contribuirá al logro de los objetivos estratégicos y metas organizacionales (Cortez Rodríguez, 2023).

En cuanto al diseño de propuestas de mejora, se aplicó la metodología de diseño de intervenciones por áreas críticas, que consistió en vincular cada dimensión problemática con un eje de acción específico, lo cual facilitó la creación de propuestas orientadas a resolver necesidades concretas. Esta metodología combina el diagnóstico participativo con el análisis de pertinencia, factibilidad y sostenibilidad de las acciones propuestas.

Este modelo de intervención se sustenta teóricamente en autores como Ortiz-Campillo et al. (2019), quienes señalan que los procesos de mejora organizacional deben partir del diagnóstico de condiciones internas y centrarse en factores clave que impactan directamente en el bienestar laboral y la productividad.

Además, se utilizó la técnica de triangulación teórica, integrando evidencia empírica del cuestionario, observaciones directas en el contexto institucional y referencias de estudios previos sobre clima organizacional y gestión del talento humano ya citados dentro del artículo. Esto permitió fundamentar cada propuesta en enfoques validados académicamente, garantizando su relevancia y aplicabilidad.

Las propuestas fueron las siguientes:

Propuesta 1. Implementación de un sistema de evaluación de desempeño personal.

Esta propuesta se orienta a la dimensión de Permanencia y Ascenso, al institucionalizar un sistema de evaluación del desempeño, se construyen condiciones que fortalecen la permanencia del personal con base en el mérito, se incrementa la confianza en los procesos internos de ascenso y se promueve un ambiente laboral más justo, motivador y profesional. La evaluación del desempeño implica recopilar y analizar información sobre el comportamiento y los resultados laborales de los empleados. Este proceso no solo se centra en medir el cumplimiento de las tareas asignadas, sino también en identificar competencias, habilidades y áreas de mejora.

Según un artículo publicado en la revista Educación Médica, la evaluación del desempeño requiere obtener información cualitativa del desempeño, lo que implica un juicio profesional y un consenso de expertos (Morán-Barrios, 2016).

Evaluar el desempeño permite identificar qué tan eficientemente están cumpliendo los trabajadores con sus funciones, facilitando el establecimiento de acciones correctivas o de mejora. También sirve como base para decisiones relacionadas con ascensos, incentivos, cambios de puesto o incluso desvinculaciones.

El método de evaluación de desempeño que se planteó es el modelo de evaluación 360°, es una herramienta que permite la realización de las evaluaciones integrales; es decir, el conocimiento y las competencias de los evaluados recibe las opiniones de varios integrantes del entorno del evaluado: los líderes, los colaboradores, los pares, el mismo evaluado, entre otros (Vásquez Villanueva et al., 2023).

Según un artículo publicado por (Correa Fernández & González Gallardo, 2020), este tipo de evaluación proporciona una retroalimentación desde distintos puntos de vista de la práctica cotidiana del evaluado, incluyendo información obtenida de diferentes grupos de interés.

El proceso de evaluación 360° consiste generalmente en una encuesta que se realiza en base a las competencias del puesto que se desea evaluar. Lo que se busca es recolectar información respecto a un trabajador mediante interrogantes o proposiciones del resto de la empresa y de sí mismo (Calle-Quezada et al., 2024).

Una evaluación semestral puede ser adecuada ya que la institución educativa opera bajo ese sistema, lo cual permite monitorear el desempeño del personal administrativo da espacio para implementar mejoras durante el año escolar.

Propuesta 2. Implementación de un plan de inclusión laboral.

La presente propuesta está dirigida a la dimensión de Accesibilidad, en la cual se evidenció que los empleados consideran insuficientes los mecanismos implementados por la Institución para para promover una integración equitativa en el entorno laboral.

Un plan de inclusión laboral es una herramienta estratégica que orienta a las organizaciones en la implementación de políticas y prácticas inclusivas, promoviendo la equidad de acceso, permanencia y desarrollo de las personas en el empleo, particularmente de aquellos grupos en situación de vulnerabilidad o históricamente excluidos del mercado laboral (Organización Internacional del Trabajo, 2023).

En procesos de inclusión laboral Arcos et al. (2018) nos dicen que se requiere acompañamiento de un profesional que tenga la capacidad de integrar disciplinas desde su teoría y práctica con base en las necesidades humanas y de derecho al trabajo. En este proceso la preparación, formación e interacción son la clave para que la contratación perdure.

La inclusión laboral es un componente clave para construir un clima organizacional saludable, equitativo y comprometido con los valores de justicia social. La implementación de este plan permitirá ampliar la diversidad en el equipo administrativo y contribuir al desarrollo de una cultura organizacional más humana y empática.

El término involucra desde la publicación de las vacantes, los procesos de selección y reclutamiento, la capacitación en y para el trabajo, la rehabilitación laboral, accesibilidad, seguridad y salud, igualdad en la remuneración y otras prestaciones, hasta los mecanismos para asegurar la estabilidad en el empleo (Zimbrón Pérez & Ojeda López., 2022).

La implementación del plan requiere, como paso inicial, la realización de un diagnóstico institucional orientado a detectar barreras de accesibilidad, analizar las actitudes del personal y determinar las áreas estratégicas en las que se puede fortalecer la inclusión laboral.

Posteriormente se debe desarrollar un documento institucional que establezca los lineamientos de inclusión laboral, incluyendo políticas de no discriminación, roles y funciones adaptables, procedimientos de selección inclusiva y mecanismos de seguimiento. También es necesario hacer alianzas con instituciones públicas y privadas que promuevan el empleo inclusivo. Los procesos de selección se ajustarán para centrarse en competencias y habilidades, eliminando criterios excluyentes no esenciales.

Para finalizar, se diseña un sistema de evaluación semestral que permita medir el impacto del plan, el nivel de satisfacción de los empleados y posibles mejoras. Esto incluirá indicadores cuantitativos (número de personas contratadas, asistencias a capacitaciones, adecuaciones implementadas) y cualitativos (percepción de inclusión, integración al equipo, etc.).

Propuesta 3. Elaboración de un plan anual de capacitación.

Esta propuesta se enfoca en la dimensión de Formación y Capacitación, en la que se identificó la ausencia de programas de capacitación dirigidos al personal, lo que refleja una falta de oportunidades para el desarrollo de sus competencias laborales.

Los planes de capacitación bien ejecutados aumentan el conocimiento, sus competencias y su desempeño laboral, lo que permite elevar la calidad y la productividad de la organización (Pérez Morejón & Alfonso Porraspita, 2023). Llevarlo a cabo también fortalece las relaciones interpersonales y permite que los empleados se mantengan actualizados y motivados, lo que impacta directamente en la mejora del clima laboral.

(Cid Sabas & Baldovinos Leyva, 2025) nos dice que el talento humano es visto como un elemento esencial para el logro exitoso de las organizaciones, dado su impacto en el desempeño de los colaboradores. Por ello, la capacitación se ha convertido en una prioridad estratégica para las empresas, contribuye a que los empleados sean más competentes y estén más comprometidos con sus responsabilidades laborales.

Diversos estudios coinciden en que invertir en el aprendizaje y la mejora de las habilidades de los empleados es clave para la sostenibilidad y competitividad de una empresa. Sin embargo, existen variaciones en los métodos de implementación, los beneficios observados, las barreras enfrentadas y el impacto directo en la productividad laboral, dependiendo del contexto económico, cultural y del tamaño de las organizaciones (Córdova Verdugo et al., 2024).

Para poder identificar áreas de mejora, intereses y necesidades formativas específicas, se debe llevar a cabo una encuesta o entrevista al personal administrativo y así conocer también su opinión acerca de las capacitaciones.

Se debe de diseñar un plan de capacitación Institucional en donde se incluyan cursos, talleres, capacitaciones de acuerdo con las necesidades encontradas en el diagnóstico. Para que el personal administrativo se sienta más motivado a la hora de capacitarse se les pueden otorgar reconocimientos, constancias y menciones por su participación en estos cursos.

Realizar encuestas de satisfacción tras cada capacitación, cursos o talleres ayuda a poder saber cuál es la reacción del personal al haber adquirido estos conocimientos y qué es lo que se puede mejorar.

Al finalizar se tendrá como resultado el aumento de nivel profesional del personal, lo cual permitirá un mejor manejo de las herramientas y procedimientos de la gestión administrativa. También se podrá observar una mayor motivación, compromiso y sentido de pertenencia por parte de los trabajadores, ya que la capacitación contribuye a que se sientan valorados y reconocidos.

Propuesta 4. Implementación de un Buzón para la Recepción de Denuncias y Quejas.

La propuesta se orienta a la dimensión de Acoso y Hostigamiento, en la que se identificó que los empleados manifiestan no sentirse en confianza para reportar o denunciar situaciones que perciben como incómodas, inapropiadas o que puedan constituir formas de acoso u hostigamiento dentro del entorno laboral.

Un sistema de quejas y sugerencias es un conjunto de procedimientos establecidos por una organización para recibir, procesar y dar respuesta a las manifestaciones de insatisfacción (quejas) o propuestas de mejora (sugerencias) por parte de sus usuarios, clientes o empleados. Lo que se pretende es brindar un canal seguro, confidencial y accesible para que el personal administrativo pueda reportar actos de discriminación, hostigamiento y acoso sexual o laboral dentro del entorno institucional.

El buzón debe ser administrado por un comité receptor de denuncias que este integrado por los altos mandos de la Institución educativa. Debe de estar ubicado en un espacio accesible pero reservado.

El comité es el encargado de darle difusión al buzón para que así todo el personal administrativo sepa que puede hacer una denuncia en cualquier momento y que además puede ser anónimo.

Implementar un buzón de denuncias y quejas laborales fortalece el clima laboral de la escuela basado en la equidad, confianza y el respeto mutuo. También se promueve la prevención de conductas inapropiadas y se fomenta un entorno donde todo el personal se sientan valorados y protegidos.

Conclusiones

Es fundamental que cada una de las propuestas se integre de manera progresiva en la planificación estratégica de la institución, considerando los recursos disponibles y cuáles son las prioridades que tienen. La implementación debe desarrollarse bajo principios de equidad, participación y mejora continua, promoviendo espacios donde el personal administrativo no solo esté dispuesto al cambio, sino también que se vuelva protagonista en su construcción.

Para alcanzar los resultados esperados será necesario que se establezcan canales efectivos de comunicación interna y que se garantice transparencia a la hora de llevar a cabo los procesos y fomentar la corresponsabilidad. Las propuestas no deben verse como intervenciones aisladas, sino como partes de una política institucional orientada al bienestar laboral, la profesionalización del personal administrativo y la consolidación de una cultura laboral positiva.

Solo mediante un enfoque integral será posible asegurar un clima laboral favorable, en el cual los trabajadores se sientan realmente valorados, escuchados, respetados y motivados. Un ambiente así no solo mejora la calidad del trabajo individual y colectivo, sino que también aumenta el logro de los objetivos educativos, fortalece la identidad institucional y genera un impacto positivo en toda la comunidad escolar.

Por tanto, se hace un llamado a asumir estas propuestas como una oportunidad de transformación organizacional que, más allá de resolver problemáticas actuales, sienta las bases para una gestión más humana, eficiente y comprometida con el desarrollo integral de todas las personas que forman parte de esta Institución Educativa.

Referencias bibliográficas

- Arcos, L. J., Martínez Álvarez, L. A., & Restrepo Bedoya, J. C. (2018). Propuesta de un modelo de inclusión laboral para personas con discapacidad. *Revista Colombiana de Salud Ocupacional*, 8(1), 5115–5115. https://doi.org/10.18041/2322-634x/rc_salud_ocupa.1.2018.5115
- Calizaya-López, J. M., Bellido-Medina, R. S., & Huamani-Cahua, J. C. (2021). Análisis psicométrico de la escala clima organizacional en servidores administrativos de una universidad pública. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 91. <https://doi.org/10.21158/01208160.n91.2021.3051>
- Calle-Quezada, P. A., Jerves-Mora, R. S., & Barragán-Landy, M. F. (2024). Modelos de evaluación del desempeño laboral: Una revisión sistemática de literatura. *Revista Gestión de Las Personas y Tecnología*, 17(50). <https://doi.org/10.35588/0g6zzr18>
- Cid Sabas, J. E., & Baldovinos Leyva, I. (2025). Capacitación al personal y su influencia en el desempeño laboral. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(1). <https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3368>
- Córdova Verdugo, S. V., Aillón Albán, J. C., & Maldonado Palacios, I. A. (2024). La capacitación continua en la productividad laboral. *Revista InveCom*. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.14051865>
- Correa Fernández, D. P., & González Gallardo, C. (2020). Uso de la evaluación en 360 grados para medir competencias en residentes de programas de postítulo de especialidades médicas. *ARS MEDICA Revista de Ciencias Médicas*, 45(1), 26–31. <https://doi.org/10.11565/arsmed.v45i1.1562>
- Cortez Rodríguez, N. N. (2023). Clima organizacional en satisfacción laboral: una revisión sistemática. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación y El Desarrollo Educativo*, 14(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1668>
- Cruz-Zúñiga, N., Alonso Castillo, M. M., Armendáriz-García, N. A., & Lima Rodríguez, J. S. (2021). Clima laboral, estrés laboral y consumo de alcohol en trabajadores de la industria. Una revisión sistemática. *Rev Esp Salud Pública*, 95, 23–24. www.msbs.es/resp
- Daza Corredor, A., Beltrán García, L. de J., & Silva Rodríguez, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 65–76. <https://doi.org/10.18359/rfce.4233>

- Hualcas Aguirre, M. (2021). Relación entre clima laboral y satisfacción laboral en una empresa de hidrocarburos. *Revista Ciencia y Tecnología*, 17(4), 91–103.
<https://doi.org/10.17268/rev.cyt.2021.04.07>
- Márquez, T. (2020). CLIMA ORGANIZACIONAL Y DESEMPEÑO LABORAL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS DE EDUCACIÓN. *Ciencia y Educación*, 1.
<https://doi.org/https://doi.org/10.48169/Ecuatesis/0104202020>
- Morán-Barrios, J. (2016). Assessment of clinical performance. Part 1: Principles and methods, advantages and disadvantages. In *Educacion Medica* (Vol. 17, Issue 4, pp. 130–139). Fundación Educación Medica.
<https://doi.org/10.1016/j.edumed.2016.07.001>
- Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Inclusión laboral: Guía práctica para empresas*.
- Ortiz-Campillo, L., Ortiz-Ospino, L. E., Coronell-Cuadrado, R. D., Hamburguer-Madrid, K., & Orozco-Acosta, E. (2019). Incidencia del clima organizacional en la productividad laboral en instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS): un estudio correlacional. *Revista Latinoamericana de Hipertensión*, vol.14, núm.2.
<http://orcid.org/0000-0002-9334-4026>
- Osuna-Armenta, M.-O., López-Rodríguez, M.-D.-R., Gálvez-Rodríguez, A., & Reyes-Zúñiga, F.-M. (2022). Análisis de la Cultura y del Clima Organizacional en una Empresa Constructora del Municipio de Guasave. *Revista Interdisciplinaria De Ingeniería Sustentable y Desarrollo Social*. <https://doi.org/10.63728/riisds.v8i1.141>
- Pérez Morejón, K., & Alfonso Porraspita, D. (2023). El proceso de capacitación. Retos para lograr resultados superiores en una organización. *Cooperativismo y Desarrollo*, 11(2).
- Rodríguez, M. (2024). Impacto del clima organizacional en la productividad laboral en pymes de servicio panameñas. *Synergía*, 3(2), 11–29.
<https://doi.org/10.48204/synergia.v4n2.6198>
- Sánchez-Galván, F., Bautista-Santos, H., Romero-Romero, Y., & Altamirano-Herrera, M. X. (2024). El enfoque prospectivo: factores cualitativos que tienen un impacto en la satisfacción laboral de los empleados. *Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores*. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v12i.4453>
- Valle-Zavala, E. Y., García-Treviño, I. L., Medina-Álvarez, M. Á., & Guzmán-Prince, I. (2024). Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral en una empresa de sector Inmobiliario en Matamoros, Tamaulipas. *Revista Interdisciplinaria de Ingeniería Sustentable y Desarrollo Social*, 10(1), 161–171.
<https://doi.org/10.63728/riisds.v10i1.39>

- Vásquez Villanueva, S., Vásquez Villanueva, C. A., Vásquez Campos, S. A., Vásquez Villanueva, L., Vidal Coronado, R. M., Barba-Briceño, L. E., Terry Ponte, O. F., & Hernández Pérez, D. (2023). Sistema de Evaluación de 360 Grados, para el Desempeño Docente Universitario. Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador. <https://doi.org/10.33996/cide.ecuador.SE2636232>
- Vera-Briones, M., & Mendoza-Vera, C. (2023). Cultura organizacional y su incidencia en el clima laboral de la Cooperativa Intercantonal de Transporte Ayacucho, provincia de Manabí. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(1), 203–213. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.1.1576>
- Zimbrón Pérez, G., & Ojeda López., R. N. (2022). Estudio de caso del programa de inclusión laboral a personas con discapacidad en el sureste mexicano. *TRASCENDER, CONTABILIDAD Y GESTIÓN*, 7(19), 16–36. <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i19.132>