

# 1. Diagnóstico organizacional como una herramienta de evaluación en las instituciones de educación. Un estudio de caso a nivel preescolar

JOSÉ MARÍA RAMOS VEGA\*

ARIANA POLETH MARTÍNEZ GAXIOLA\*\*

LORENIA LIMÓN MIRANDA\*\*\*

ERNESTO LEÓN-CASTRO\*\*\*\*

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.327.01>

## Resumen

La presente investigación se centra en el diagnóstico organizacional, el cual resulta esencial para identificar y redirigir acciones que presentan áreas de oportunidad, buscando fortalecer el aspecto administrativo, el trabajo docente el aprovechamiento académico. El objetivo es evaluar el tema a través de un instrumento de siete dimensiones aplicado en una institución educativa pública de nivel preescolar ubicada en un contexto urbano, con una estructura conformada por una educadora por grado, un directivo y un administrativo. Entre los principales resultados de este capítulo se encuentran bajos niveles de liderazgo directivo, fundamental en la estabilidad de las instituciones y en el contexto escolar, el cual ayuda al aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la institución para potenciar el desarrollo educativo.

**Palabras clave:** *diagnóstico organizacional, contexto escolar, clima organizacional.*

---

\* Licenciatura en Educación Primaria. Instituto tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9578-3313>

\*\* Licenciatura en Comercio Internacional Instituto tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6284-2870>

\*\*\* Instituto tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2187-5811>

\*\*\*\* Doctor en Ciencias Administrativas. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de la Santísima Concepción. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0087-2226>; SCOPUS ID: 57200370619

## Introducción

Las empresas enfrentan constantes cambios sociales, económicos, culturales, ambientales y tecnológicos que no sólo afectan la productividad, sino también los procesos de gestión del lugar, y el hecho de no adaptarse a estos nuevos retos suele producir problemáticas que impiden la mejora continua. Para comprender los procesos internos se debe realizar un diagnóstico organizacional que según la Cámara Internacional de Comercio (CIC, 2024) permite detectar problemas en la institución y con esto implementar soluciones que favorezcan la mejora continua y el clima organizacional.

En el presente estudio se realiza una investigación sobre diagnósticos organizacionales en una institución educativa de educación preescolar, con la finalidad de obtener información sobre este nivel educativo. A continuación, se exponen estudios que abordan el tema desde distintas perspectivas, niveles y métodos. La intención es conocer cuáles son los logros, objetivos y resultados obtenidos en otros contextos.

En México, Rodríguez (2021) implementó un diagnóstico organizacional en educación primaria cuyo objetivo era analizar la gestión desde perspectivas de liderazgo estratégico. Los resultados fueron evaluados mediante la metodología *design thinking*, y concluyen que existe ausencia de cultura democrática y de visión compartida en la organización, ocasionando con esto obstáculos para sus integrantes.

Muñoz et al. (2020) investiga en Ecuador, por medio de una metodología cualitativa, un diagnóstico organizacional en facultades de matemáticas, física y química conformado por secretarías y laboratoristas. Esta investigación permitió detectar necesidades urgentes relacionadas con procesos, personal y recursos, a partir de los cuales se propusieron planes de mejora a corto, mediano y largo plazos. Se identificó la importancia de realizar acciones inmediatas en la institución, campañas de concientización y capacitación y ajustes de algunos procedimientos de las facultades.

Otra investigación en Ecuador, realizada por Cantos (2017), investiga la organización y la gestión de una institución, debido a que las políticas públicas mencionan que deben recibir integrantes externos a la comunidad para la revisión de procesos. Se aplicó un diagnóstico organizacional por

medio de la metodología *caja de bigotes*, la cual brinda una perspectiva sistemática del funcionamiento escolar. Con la información obtenida se detectó la necesidad de la implementación de estrategias para lograr un proceso organizativo que se encuentre en comunión con las nuevas reglas gubernamentales.

Estos antecedentes muestran la relevancia de la implementación de diagnósticos en distintos contextos educativos, políticos y gubernamentales. Por tanto, es importante conocer qué sucede en nuestro país, específicamente en educación básica, e identificar las dinámicas respecto a la organización escolar y cuáles son las consecuencias de la escasa capacitación en estrategias para la mejora de estos procesos.

Según Heredia et al. (2023) la ausencia de análisis sobre la administración de escuelas puede provocar descontrol en las funciones de los trabajadores, afectando la jerarquía y el cumplimiento de metas. Esto puede reducir la motivación del personal, afectar la armonía en la interacción y el liderazgo, y, en consecuencia, deteriorar la calidad educativa y el aprendizaje de los estudiantes de preescolar.

La relevancia de la investigación y la aplicación de diagnósticos organizacionales promueve mejores espacios para el proceso de enseñanza-aprendizaje y de gestión. Según la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2023) evaluar los elementos de una institución educativa es importante para promover un entorno de inclusión y mejorar las relaciones entre docentes, estudiantes y padres de familia, para facilitar el éxito en la experiencia de todos los involucrados.

En el caso específico de preescolar se ha observado la necesidad de identificar las percepciones del personal respecto a estos aspectos, con el fin de reconocer fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad que orienten acciones de mejora continua. La ausencia de este diagnóstico limita la toma de decisiones informadas que favorezcan una gestión escolar más efectiva; por tanto, el problema que se plantea en este estudio es: ¿cómo perciben los trabajadores de una institución de nivel preescolar en Navojoa, Sonora, los elementos organizacionales de su contexto escolar?.

Este estudio es necesario porque el conocimiento que se produzca podrá generar propuestas para nuevas estrategias específicas que mejoren la organización interna y optimicen el ambiente favoreciendo el contexto educativo.

El objetivo del presente trabajo es identificar áreas de oportunidad para implementar métodos que impulsen la mejora continua en una institución de nivel preescolar ubicada en Navojoa, Sonora, México. Para esto, el diagnóstico organizacional se llevó a cabo mediante una encuesta de recolección de datos.

La estructura del presente documento consta de seis secciones. La primera, esta introducción. La segunda, el marco teórico, donde se describen las variables de la investigación. La tercera da a conocer la metodología, detallando el procedimiento a seguir y el instrumento cuantitativo utilizado, así como la información del lugar a estudiar. En la cuarta sección se abordan los resultados recuperados y en la quinta, la discusión de los problemas identificados y el análisis de los datos. Finalmente, la conclusión ofrece los principales hallazgos del diagnóstico y recomendaciones de mejora para la escuela.

## **Evolución del diagnóstico organizacional. Una mirada a las instituciones educativas**

A lo largo del tiempo, las empresas han necesitado entender diversas problemáticas y procesos, por eso es necesario evaluar su situación. Para esto se lleva a cabo un *diagnóstico*, definido por la Cámara Internacional de Comercio (CIC, 2024) como un conjunto de acciones que evalúan los procesos y el estado de un lugar determinado para evidenciar problemas y áreas de mejora con el fin intervenir adecuadamente e intentar conseguir los propósitos esperados a futuro, por lo cual se entiende que no se trata sólo del ámbito económico, ya que este análisis abarca también a las entidades educativas y de otros giros.

Durante el desarrollo del diagnóstico se miden los resultados y las ganancias de la organización. Para esto es necesario conocer sus fortalezas; posteriormente, es indispensable describir la misión para plantear el problema y los objetivos finales de la valoración (CIC, 2024). Existen algunos pasos para realizar la evaluación. Según Portugal (2017), primero se definen criterios para analizar la situación de la institución, enfatizando áreas clave como procesos educativos, financieros y productivos, entre otros, depen-

diendo del contexto. El siguiente paso es llevar a cabo una revisión profunda en el lugar con un equipo de trabajo, utilizando cuestionarios, entrevistas y cualquier otro instrumento que ayude a recolectar datos. Con lo obtenido, se debe realizar el cálculo que mida el grado de satisfacción, según lo que se propuso al principio, para finalizar con las conclusiones, donde se expone una retroalimentación, se describen los resultados y se señalan los aspectos que impiden el funcionamiento del lugar, y se proponen mejoras y soluciones.

En el ámbito educativo, del cual habla la presente investigación, el diagnóstico es de suma importancia. Según la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2023), éste se basa en identificar áreas de oportunidad y ayuda a definir mejores metas, acciones específicas y estrategias para resolver los aspectos más importantes que afectan, por ejemplo, el aprendizaje y la enseñanza y dificultan la gestión escolar y las evaluaciones diagnósticas y podría ayudar a mejorar áreas como la inclusión y la equidad en la escuela, la calidad de vida de estudiantes y profesores, y las opiniones de los padres de familia sobre los problemas en el plantel en pro de una educación de calidad.

Al momento de realizar el diagnóstico, el contexto escolar toma relevancia para conocer las características de la institución y lograr con esto una mejor identificación de necesidades de los integrantes. El contexto escolar es definido por la Dirección General de Educación Superior para el Magisterio (2022) como todo ambiente de interacción donde se lleve a cabo cualquier tipo de práctica formativa, el cual no se limita a los espacios físicos, sino que integra también comportamientos, diversidad en cultura, creencias, entre otros. Otros autores como Coll y Ontubia (1992, como se citó en Echeverry et al., 2017), mencionan que el contexto se integra por la infraestructura, ubicación geográfica, historia, población, cultura, tipo (público o privado) y diversidad.

Otro de los elementos que se miden al realizar un diagnóstico es el tipo de organización escolar, el cual es definida por Fernández (2020) como el conjunto de las acciones y procesos que crean un sistema que tiene como objetivo controlar la experiencia de todos los involucrados, mismo que no se limita a recursos didácticos e instalaciones, ya que se compone por un procedimiento administrativo completo.

Junto al diagnóstico es importante conocer cuáles son los aspectos fundamentales de la organización. La Comisión Nacional para la Mejora

Continua de la Educación (Mejoredu, 2023) menciona que se integra por la planificación de misiones, tareas y actividades, valores y armonía en la interacción de padres, alumnos, administrativos y profesores, logrando con esto la reflexión y la retroalimentación entre los docentes sobre su propia enseñanza e incluye prácticas que valoran el esfuerzo de la comunidad estudiantil. Administrar este contexto también incluye observar actos directivos desde distintas posiciones para orientar mejor el compromiso con la población.

El estudio del clima organizacional en el ámbito educativo tiene sus raíces en investigaciones desarrolladas en entidades de tipo empresarial. Uno de los trabajos más destacados y pioneros en el ámbito escolar es el de Halpin y Croft (1963, como se citó en Burgos-Briones, 2022), quienes crearon un modelo educativo para explorar el clima organizacional en las escuelas. Este modelo evalúa el clima a través de ocho dimensiones: cuatro relacionadas con el comportamiento del director y cuatro con las actitudes de los profesores. Las variables se conforman por desempeño docente: los obstáculos que detallan la experiencia en cuanto a tareas rutinarias, consideradas inútiles, impuestas por el director. Otra variable es la intimidad, que mide las relaciones interpersonales, y otra más es el espíritu, que refleja la satisfacción de las necesidades personales. En cuanto al comportamiento del director, señalan la actitud distante, enfocada en reglamentos; la importancia de la producción, que demuestra un gusto por las órdenes; la confianza, que mide los esfuerzos del director por animar a los docentes, y la consideración, que implica un trato humano y cálido hacia los profesores.

Como señala Alles (2017, como se citó en Rubio, 2021), el clima organizacional se refiere al resultado de las interacciones entre los individuos que forman parte de una organización, ya sean empleados, directivos o jefes. La comunicación es diversa según el rol que desempeñan o sus circunstancias específicas, sin importar si la organización es grande o pequeña, pública o privada, con actividades lucrativas o sin fines de lucro. En los hallazgos del estudio de Rubio (2021) se subraya la importancia del clima organizacional en las instituciones educativas. De manera concreta, aspectos como comunicación, conflictos internos y de identidad se relacionan con variables como colaboración, eficiencia y responsabilidad. Esto afecta indirectamente el ambiente de trabajo de los docentes y también de sus alumnos.

López-Goñi et al. (2015) mencionan que entre los beneficios que puede brindar un buen clima se encuentran: el lograr que el colectivo de la institución trabaje en pro de realizar y mejorar las actividades que desempeñan en la cadena de procesos administrativos y pedagógicos; se tiene una mejora en la autorreflexión y la autoevaluación de las acciones individuales relacionadas con las metas y la calidad educativa; se obtiene una mejor gestión, y una óptima convivencia de todos. En el caso específico de los docentes, se obtiene una mayor eficacia de su labor frente a grupo y una mejora de su bienestar emocional, además. Un buen clima tiende a desarrollar en éstos la oportunidad de innovar y explorar nuevas estrategias, generando un sentido real de pertenencia a la institución (Jhonson, 2007, como se citó en Dreer, 2022); con esto se desarrolla una mejor experiencia educativa y, en consecuencia, un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje.

Rubio (2021) menciona que existen varios tipos de clima en las instituciones. El clima autoritario rígido, donde los mandos superiores toman las decisiones más importantes sin consultar otras opiniones (en este contexto, la opinión de los docentes y de los administrativos); existe carga laboral, trabajo bajo presión y poca comunicación. El clima autoritario paternalista, un tipo de clima organizacional controlador, pero que usa recompensas y sanciones para motivar, aunque con poca interacción social. El clima consultivo laboral, donde las ideas de los empleados ya son apreciadas y escuchadas por el director; sin embargo, sólo él puede tomar las decisiones finales. El clima participativo es el más favorable, donde existe confianza, diálogo y colaboración en equipo y todas las percepciones son tomadas en cuenta, incluso para instrumentar acciones finales e importantes.

Es necesario reconocer la importancia que tiene el papel del directivo, el cual es el eje central para buscar el desarrollo de buenos ambientes de trabajo. Desde su posición se forman los ambientes óptimos para el trabajo en las instituciones escolares, lo cual favorece el ambiente escolar. Sendra de Assis y Marconi (2021) aseguran que con esto se promueven las relaciones de confianza y de respeto, favoreciendo el intercambio de ideas y el desarrollo profesional de todos los colaboradores.

Un aspecto fundamental del directivo es el liderazgo educativo, que, según Contreras (2016), es la capacidad de los directores de influir y motivar a otros miembros de la comunidad educativa para lograr los objetivos

organizacionales. El liderazgo educativo se centra no sólo en los aspectos administrativos sino también en el desarrollo humano y profesional de docentes y estudiantes. El director de la escuela es responsable de crear un ambiente propicio para el aprendizaje, para que se tomen decisiones que contribuyan a la mejora continua del proceso educativo. Los directivos interesados y con visión educativa lideran con énfasis en la cooperación y la confianza entre todos y ponen el ejemplo. Su enfoque se centra en el crecimiento docente y en el aprendizaje de los alumnos. En este lugar, la administración escolar se convierte en un aspecto dependiente de fines educativos, orientándose a los principios pedagógicos que manejan la vida escolar (Hubert, 2013, como se citó en Contreras, 2016).

El concepto de autoridad escolar también juega un papel importante en la dinámica de la educación, pues el poder no debe confundirse con el autoritarismo. Autores como Noddings (2005, como se citó en Martín-Alonso, 2017) sostienen que la autoridad escolar debe ejercerse de manera democrática y participativa para promover el respeto mutuo y la confianza entre los actores educativos. En este sentido, la gobernanza incluye no sólo el control de reglas y políticas sino también la capacidad de tomar decisiones que mejoren el bienestar de la comunidad educativa basadas en un liderazgo efectivo y en una comunicación continua.

Por último, se reconoce la importancia de la comunicación, la cual en las escuelas es esencial para promover la interacción entre los miembros de la comunidad escolar para la transmisión de ideas, valores y objetivos. Según Álvarez et al. (2024), la comunicación en la escuela es el proceso de intercambio de información entre estudiantes, docentes, administradores y otros participantes en el contexto educativo, expresada de manera formal o informal a través de varios canales como reuniones, clases, correos electrónicos, etc. La calidad de esta comunicación tiene un impacto directo en el ambiente escolar porque cuando es efectiva promueve la colaboración, la comprensión y la resolución de problemas.

La relación entre comunicación, liderazgo y autoridad escolar tiene un impacto directo en el diagnóstico organizacional, pues una gestión efectiva de estos tres aspectos permite identificar áreas de mejora y optimizar los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización. Según González-Espinosa et al. (2017), un diagnóstico que tenga en cuenta estos factores

ayudará a desarrollar estrategias de intervención dirigidas a mejorar las interacciones entre los actores educativos, el rendimiento estudiantil y la calidad del ambiente escolar. La investigación sobre estos temas no sólo es relevante para el contexto mexicano, sino que también es objeto de investigación en muchos países diferentes. En este sentido, autores como Jantzi y Leithwood (2006, como se citó en Navarro-Corona, 2016) mencionan que el liderazgo transformacional, apoyado en una comunicación efectiva y en una autoridad respetuosa, mejorará significativamente la motivación organizacional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Este tipo de liderazgo, que promueve la participación y el trabajo en equipo, es necesario para afrontar los desafíos del diagnóstico organizacional en el ámbito educativo.

## Metodología

El estudio fue realizado dentro de una institución educativa de nivel preescolar del sector público, ubicada en el municipio de Navojoa, Sonora, México cuyo personal está conformado por tres educadoras, una directora y un integrante del personal administrativo y cuyos rangos de edad oscilan entre los 30 y 50 años, y cuentan con más de cinco años trabajando en el lugar. La organización es de tiempo completo, lo que significa que cada grado y cada grupo cuenta con un docente fijo que atiende toda la jornada escolar, en el turno matutino; con una matrícula de 55 alumnos en total. En cuanto a la infraestructura, las instalaciones se componen por tres aulas, una para cada grado.

El proceso que se llevó a cabo partió de un primer encuentro con la directora del jardín de niños, a la cual se le proporcionó la información completa sobre los objetivos del estudio y quien autorizó la implementación del instrumento en formato físico. Posteriormente se informó a las educadoras sobre la propuesta, de quienes hay que destacar la naturaleza voluntaria de su participación; además se les notificó sobre el anonimato de sus respuestas. Se logró buena disposición para colaborar en el proyecto y la aplicación se llevó a cabo durante un periodo de cuatro días consecutivos.

El instrumento aplicado tiene como objetivo identificar áreas de oportunidad para ser tratadas mediante estrategias que mejoren el estado de la

escuela. Dicho instrumento es denominado “encuesta sobre diagnóstico organizacional” y está diseñado para medir las siguientes siete dimensiones: contexto escolar, procesos organizacionales, clima organizacional, estructura organizacional, cultura organizacional escolar, comunicaciones organizacionales, liderazgo y autoridad en la escuela. Dichas variables se integran por cinco enunciados cada una que conforman un total de 35 ítems, los cuales son respondidos utilizando la escala de Likert de 5 puntos: “Totalmente en desacuerdo” como el puntaje menor (1 punto) hasta “Totalmente de acuerdo”, con el valor más alto (5 puntos).

Para el análisis de los resultados obtenidos mediante el cuestionario se recurrió a un enfoque descriptivo de los datos cuantitativos. Dichos resultados se procesaron mediante estadística descriptiva, reportando medidas de tendencia central y dispersión, con énfasis en medias y desviaciones estándar. Estos valores facilitaron la tarea distinguir varios patrones de percepción entre la población del estudio respecto de cada variable evaluada. Los hallazgos se presentan en tablas organizadas por cada indicador, con el propósito de favorecer la comprensión y el diagnóstico organizacional de la institución educativa.

## Resultados

A continuación se presenta el análisis de los resultados posterior a la aplicación del instrumento. Por ser una investigación de carácter descriptivo se muestran los valores de desviación estándar y media obtenidos para conocer el diagnóstico organizacional de la institución educativa y presentar sus debilidades y sus áreas de oportunidad. En un primer momento, se ofrecen las tabla 1 a 4, con algunas estadísticas que brindan elementos para conocer las perspectivas de las educadoras y del personal administrativo; por último, se ofrece la tabla 5, en la que se muestra el promedio general por cada variable.

En la tabla 1, la cual está relacionada con la variable de procesos organizacionales, se identifican niveles bajos de desviación estándar, lo que indica que existen niveles altos de coincidencia en las respuestas; en especial, se resaltan las que obtienen un resultado de cero, que, junto a su valor de

media, concluyen que existe un nivel alto de disponibilidad para rendir cuentas del trabajo realizado y de las inversiones hechas, además de que se comparte la convicción de que el principal propósito del centro educativo son los alumnos y sus aprendizajes para la vida.

Tabla 1. *Promedios y desviaciones estándar en los procesos organizacionales*

| <i>Indicador</i>                                                                                                                         | <i>Media</i> | <i>Desviación estándar</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------|
| Los miembros de la comunidad trabajan en equipo aportando sus capacidades y sus talentos para el logro de los objetivos institucionales. | 4.50         | 1.00                       |
| El director dirige la organización interna de la escuela ejecutando procesos pedagógicos, de gestión y evaluación.                       | 4.00         | 0.82                       |
| El propósito del centro educativo es que los alumnos aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida.                                 | 5.00         | 0.00                       |
| El PEI y el PEA orientan el trabajo de todos sus miembros.                                                                               | 4.75         | 0.50                       |
| Existe disponibilidad para la rendición de cuentas por el trabajo, sus resultados y las inversiones realizadas.                          | 5.00         | 0.00                       |

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 2 se relacionan los datos obtenidos antes. La desviación estándar en el ítem de inclusión, equidad, igualdad y respeto a la diversidad es de cero, y su media es de 5, lo que significa que los integrantes de la escuela perciben un espacio que les permite trabajar en igualdad de condiciones para todas y todos. Entre los niveles de la media se encuentra, con 3.75, el ítem “áreas de oportunidad no aprovechadas para la mejora del clima escolar”, lo cual refleja una ligera preocupación por las condiciones internas relacionadas con el tema de la institución.

Tabla 2. *Promedios y desviaciones estándar en el clima organizacional*

| <i>Indicador</i>                                                                                           | <i>Media</i> | <i>Desviación estándar</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------|
| Consideración de los pares para recibir opiniones diferentes a las suyas                                   | 4.75         | 0.50                       |
| Tener a alguien en el trabajo que se considere amigo                                                       | 4.50         | 1.00                       |
| Colaboración entre los pares                                                                               | 4.75         | 0.50                       |
| Fomento de la inclusión, la equidad, la igualdad, el respeto a la diversidad y las interacciones positivas | 5.00         | 0.00                       |
| Existencia de áreas de oportunidad no atendidas para mejorar el clima organizacional de la institución     | 3.75         | 0.50                       |

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3 los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva sobre la estructura organizacional. Se destaca el relacionado con la división del trabajo, con una media de 5.00 y una desviación estándar de 0.00, lo que refleja un consenso completo sobre la efectividad de la distribución de tareas. El promedio obtenido en los demás ítems de la variable se encuentran en niveles de media iguales a 4.75, por lo que se perciben niveles altos y de igual proporción sobre las tareas realizadas en cuanto a la igualdad de carga para su cumplimiento.

Tabla 3. *Promedios y desviaciones estándar en la estructura organizacional*

| <i>Indicador</i>                                                                                                                              | <i>Media</i> | <i>Desviación estándar</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------|
| Los miembros de la comunidad educativa cumplen con sus funciones y responsabilidades para alcanzar los objetivos propuestos                   | 4.75         | 0.50                       |
| La estructura matricial es idónea para gestionar eficazmente los recursos y constituye un factor motivador que fortalece el trabajo en equipo | 4.25         | 0.50                       |
| Se asegura que con el reparto de tareas se aprovechen al máximo los recursos con los que se dispone                                           | 4.75         | 0.50                       |
| Se analizan tareas y subtareas y se definen metas de la organización, para después llevar un control de la evaluación de objetivos            | 4.75         | 0.50                       |
| La división del trabajo de esta organización propicia que se alcancen las metas                                                               | 5.00         | 0.00                       |

Fuente: elaboración propia

En la tabla 4 se presentan resultados con percepciones mixtas sobre el liderazgo y la autoridad de quien dirige la institución educativa, en lo que corresponde a los esfuerzos del jefe para influir en el equipo. Hay una percepción unificada sobre la influencia y el liderazgo ejercido, con una desviación estándar de 0.00 y se comparte el dato obtenido con los esfuerzos que se realizan para que se cumplan los propósitos y los objetivos de la organización. Las medias obtenidas en los demás ítems son moderadamente altas; destaca la relación empática y armoniosa con el directivo escolar.

Tabla 4. *Promedios y desviaciones estándar en liderazgo y autoridad*

| <i>Indicador</i>                                                               | <i>Media</i> | <i>Desviación estándar</i> |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------|
| Tu jefe inmediato es alguien en quien se puede confiar                         | 3.75         | 0.50                       |
| Tu jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia contigo y con el equipo | 3.75         | 0.50                       |

| <i>Indicador</i>                                                                                      | <i>Media</i> | <i>Desviación estándar</i> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------|
| La relación con tu jefe inmediato es armoniosa y empática                                             | 4.25         | 0.50                       |
| Los esfuerzos de liderazgo hacen que la organización cumpla con sus propósitos                        | 4.00         | 0.00                       |
| Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo | 4.00         | 0.00                       |

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 5 se presenta la media general para cada variable, lo que permite identificar las áreas de oportunidad como fortalezas. El promedio más bajo se encuentra en la dimensión de contexto escolar (3.90), lo cual indica que las oportunidades que brinda el entorno no están siendo aprovechadas en beneficio del desarrollo académico. En relación con la variable de liderazgo y autoridad (3.95), el resultado sugiere que existe espacio para fortalecer aspectos como la confianza, la transparencia y la capacidad de liderazgo para influir de manera efectiva en la organización.

Entre los resultados se encuentra en nivel intermedio el clima organizacional, con una media de 4.25, y la comunicación organizacional con 4.37. Esto refleja percepciones favorables, aunque indican que se pueden mejorar las interacciones que se llevan a cabo en la institución. Por otra parte, en el nivel más alto de los resultados se encuentran como fortalezas la estructura organizacional, con 4.70; los procesos organizacionales, con 4.65, y la cultura organizacional, con 4.60. Estos resultados sugieren que los miembros de la escuela perciben eficiencia en los procesos educativos, lo que propicia el compromiso y la colaboración.

Tabla 5. *Promedios de dimensiones de diagnóstico organizacional*

| <i>Dimensión</i>            | <i>Promedio</i> |
|-----------------------------|-----------------|
| Contexto escolar            | 3.90            |
| Procesos organizacionales   | 4.65            |
| Clima organizacional        | 4.25            |
| Estructura organizacional   | 4.70            |
| Cultura organizacional      | 4.60            |
| Comunicación organizacional | 4.37            |
| Liderazgo y autoridad       | 3.95            |

Nota: los datos representan promedios obtenidos en las diferentes dimensiones analizadas del contexto organizacional escolar.

## Discusión

Este estudio permitió identificar diversos problemas que ocurren en la organización escolar desde el punto de vista de los docentes. Las áreas de oportunidad más importantes incluyen el contexto escolar, que fue el más bajo en los indicadores evaluados, y el liderazgo y la autoridad de los directores, que también fue un área clave para mejorar. Estos desafíos reflejan cuestiones relacionadas con la capacidad de las instituciones para aprovechar oportunidades, abordar amenazas educativas y planificar con el fin de abordar problemas, así como influir de manera efectiva en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En cuanto al contexto escolar, autores como Epstein (2018) señalan que son necesarios contextos escolares sólidos para mejorar los resultados del aprendizaje y promover el éxito académico. No prestar suficiente atención a este aspecto podría generar discrepancias entre las necesidades de los estudiantes y las estrategias pedagógicas del preescolar, lo que afectaría los resultados del aprendizaje. Sin embargo, cuando se hacen esfuerzos por integrar el entorno a la experiencia educativa, la importancia del aprendizaje aumenta y la relación entre la escuela y la comunidad se fortalece, promoviendo la equidad y la armonía.

En cuanto al liderazgo y el poder, Jantzi y Leithwood (2006, como se citó en Navarro-Corona, 2016) subrayan que el liderazgo instruccional eficaz tiene un impacto directo en el compromiso docente y en el clima organizacional y fomenta la participación, la comunicación abierta y la rendición de cuentas y fortalece la cultura organizacional y mejora la eficacia de toda la comunidad de aprendizaje. El clima organizacional y la comunicación, aunque aceptables en un nivel medio, también tienen un significativo margen de mejora. Según Hoy y Miskel (2013), un clima organizacional positivo promueve una mejor cooperación entre colegas, fomenta la confianza y optimiza la gestión de conflictos. Asimismo, la comunicación dentro de una organización es clave para la transparencia y la coordinación de actividades, y cuando es efectiva, contribuye a crear un ambiente más armonioso y centrado en objetivos comunes.

En resumen, son necesarios los diagnósticos organizacionales periódicos para identificar las necesidades y los problemas específicos de las insti-

tuciones educativas. Este enfoque permite a las organizaciones anticipar problemas potenciales y ajustar su estrategia en función de áreas prioritarias, mejorando así su capacidad para responder a los problemas que enfrentan. Al centrar el diagnóstico en aspectos importantes como el contexto y el liderazgo escolar, las organizaciones educativas pueden optimizar su función y mejorar su impacto educativo.

## Conclusiones

La presente investigación permitió realizar un diagnóstico organizacional en una escuela preescolar de Navojoa, Sonora para identificar áreas que necesitaban atención. El estudio fue de carácter descriptivo y utilizó una metodología cuantitativa para recolectar datos mediante una encuesta aplicada al personal de la institución que medía variables como contexto escolar, procesos institucionales, clima laboral, estructura, cultura organizacional, comunicación y liderazgo, lo cual ofreció una visión clara sobre la situación actual.

Los resultados demostraron que las áreas de mayor fortaleza en preescolar son los procesos organizacionales, la estructura y la cultura organizacional, con datos que evidencian la capacidad del equipo de trabajo para lograr un buen rendimiento. Sin embargo, los resultados negativos abarcan el contexto escolar y el liderazgo como áreas que necesitan atención para implementar cambios, ya que evidenciaron necesidades en la capacidad de resolver las amenazas en el nivel de autoridad del directivo. También existen oportunidades de mejora para fomentar la cooperación en el equipo y la transparencia en las interacciones en el seno de la institución.

Futuras líneas de investigación podrían analizar el impacto de una mayor integración del contexto escolar en las estrategias pedagógicas para explorar sus hallazgos. Adicionalmente, podría ser valioso investigar acerca de la importancia de la comunicación efectiva en las empresas en contextos específicos, así como estudiar cómo las políticas de capacitación continua y de desarrollo profesional pueden ayudar a incrementar la motivación y la calidad de vida laboral del docente influyendo de manera positiva en el clima organizacional y en los resultados de los futuros diagnósticos institucionales.

A nivel profesional y teórico se espera que este estudio ofrezca metodologías que logren ser adoptadas en otros planteles preescolares y que este libro sirva como una guía completa para gestores y consultores pedagógicos en el diseño de estrategias para áreas que necesitan atención. Los resultados aportan conocimiento a los campos de investigación y gestión educativa pues integran distintos elementos del diagnóstico organizacional en un contexto bastante específico que brinda información directa y útil para futuros estudios e intervenciones.

## Referencias

- Álvarez, Y., Guerrero, I., y Menéndez, L. (2024). La comunicación educativa entre profesores y estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Iberoamericana de Investigación en Educación*, (8). <https://doi.org/10.58663/riied.vi8.148>
- Burgos-Briones, J. (2022). El clima organizacional en organizaciones educativas. *Cienciasmatría. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 8(3), 1003-1021. DOI 10.35381/cm.v8i3.813
- Cámara Internacional de Comercio (2024). *¿Qué es un diagnóstico internacional?* <https://camarainternacionaldecomercio.org/que-es-un-diagnostico-organizacioal/>
- 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://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6094923>
- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2023). Hacer que las cosas sucedan: la gestión escolar. *Mejoredu*. <https://www.mejoredu.gob.mx/seccion-insercion/estacion-4-e/hacer-que-las-cosas-sucedan-la-gestion-escolar>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Dirección General de Educación Superior para el Magisterio (2022). Análisis de prácticas y contextos escolares. *Licenciatura en enseñanza y aprendizaje del inglés. Plan de estudios 2022* (p. 6). Secretaría de Educación Pública. <https://dgesum.sep.gob.mx/storage/recursos/planes2022/H5uyBYsNXA-5225.pdf>
- Dreer, B. (2022). Teacher well-being: Investigating the contributions of school climate and job crafting. *Cogent education*. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/2331186X.2022.2044583?needAccess=true>
- Echeverry, C., Quintero, H., y Gutiérrez, M. (2017). Estrategias pedagógicas colaborativas en las prácticas escolares en educación básica. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 13(1), 83-104. <https://revistasoj.s.ucaldas.edu.co/index.php/latinoamericana/article/view/4015>

- Epstein, J., Sanders, M., Sheldon, S., Simon, B., Salinas, K., Jansorn, N., Van Voorhis, F., Martin, C., Thomas, B., Greenfeld, M., Hutchins, D., y Williams, K. (2018). School, family, and community partnerships: Your handbook for action. *Corwin Press*. <https://www.corwin.com/books/school-family-and-community-pa-242535>
- Fernández, M. (2020). Hacia el diseño de un modelo organizativo consensuado. *La organización escolar. Repensando la caja negra para poder salir de ella* (p. 17). Asociación Nacional de Editores de Libros y Material de Enseñanza. [https://anele.org/pdf/libros/Libro-organizacion\\_escolar.pdf](https://anele.org/pdf/libros/Libro-organizacion_escolar.pdf)
- González-Espinosa, S., Molina, S., García-Rubio, J., Medina, A., y García-Santos, D. (2017). Diferencias en el aprendizaje según el método de enseñanza-aprendizaje en el baloncesto. *Revista de Psicología del Deporte*, 26(1), 65-70. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235150578011.pdf>
- Heredia, F., Horna, E., Horna, E., y Peralta, M. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 663-675. <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>
- Hoy, W., y Miskel, C. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9ª ed.). McGraw-Hill Education. [https://www.academia.edu/download/40954417/Educational\\_Administration\\_Theory-Wayne.pdf](https://www.academia.edu/download/40954417/Educational_Administration_Theory-Wayne.pdf)
- López-Goñi, J., Peñalva, A., Satrústegui, C., y Vega-Osés, A. (2015). Clima escolar y percepciones del profesorado tras la implementación de un programa de convivencia escolar. *Estudios sobre Educación*, 28, 9-28. <https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/2728>
- Martín-Alonso, D. (2017). Currículum como experiencia vivida. Indagación narrativa sobre el proceso de creación curricular con alumnas de ES. <http://hdl.handle.net/10630/14091>
- Muñoz, M., Anchundia, A., Alcívar, N., y Cedeño, E. (2020). Diagnóstico organizacional en unidades de apoyo de instituciones de educación superior. Caso Facultad de Matemáticas de la Universidad Técnica de Manabí. *Revista Uniandes Episteme*, 7(4), 517-532. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1837>
- Navarro-Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 53-66. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico empresarial*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitz.areandina.edu.co/handle/areandina/1489>
- Rodríguez, R. (2021). Gestión escolar del liderazgo estratégico: diagnóstico de una escuela primaria mexicana. *Revista Científica Saperes Universita*, 4(3), 141-157. <https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RSU/article/view/186/281>
- Rubio, A. (2021). El clima laboral y su relación en el desempeño docente del Instituto Superior Tecnológico Vicente León de la ciudad de Latacunga. *Revista Científica y Tecnológica VICTEC*, 2(3), 14-41. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/572/5722864003/index.html>
- Secretaría de Educación Pública (2023). *El diagnóstico integral de la escuela*. <https://>

educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2023/03/Diagnostico-integral-de-la-escuela.pdf

Sendra de Assis, B., y Marconi, N. (2021). Efecto de las políticas para cubrir el puesto de director en la gestión escolar. *RAP: Revista Brasileña de Administración Pública*, 55 (4). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241069405005>