

3. Diagnóstico organizacional en las instituciones educativas. El caso de una primaria rural

EDUARDO COVARRUBIAS-AUDELO*

LUIS F. ESPINOZA-AUDELO**

MARICRUZ OLAZABAL-LUGO***

CELIA YANETH QUIROZ CAMPAS****

ERNESTO LEÓN-CASTRO*****

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.327.03>

Resumen

El entorno de las instituciones educativas cada vez es más complejo: existe una mayor cantidad de realidades, problemas, herramientas, procesos y situaciones que generan incertidumbre y problemas en el interior de la organización. Ante esta situación, el uso de herramientas de diagnóstico organizacional es vital para identificar de una manera adecuada qué está fallando en el interior y el exterior. A su vez, permite conocer cuáles son aquellos aspectos positivos para generar estrategias de mejora a corto, mediano y largo plazos. Este artículo tiene como objetivo analizar los resultados de un diagnóstico organizacional realizado a una primaria en Sinaloa, México. Entre los principales resultados, se encontró que este plantel cuenta con una estructura, unos procesos y una cultura organizacional sólidos; sin embargo, también tiene áreas de mejora en el tema de clima

* Doctorado en Educacion. Escuela Normal de Sinaloa. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-9234-9476>

** Doctorado en Ciencias Administrativas. Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Culiacán, Sinaloa, México. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4617-5071> ; SCOPUS ID: 57210576481

*** Doctorado en Ciencias Administrativas. Unidad Regional Culiacán, Universidad Autónoma de Occidente. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9225-9324>

**** Doctorado en Educacion. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6068-1552> ; SCOPUS ID: 57362862600

***** 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

organizacional, principalmente en relación con problemas y situaciones laborales sin resolver.

Palabras clave: *diagnóstico organizacional, institución de educación, rural.*

Introducción

En el contexto actual, caracterizado por alta volatilidad e incertidumbre en los entornos empresariales (Martínez y González, 2023), el diagnóstico organizacional se ha convertido en una herramienta clave para garantizar la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones (Nguyen y Pham, 2023), dado que su aplicación proporciona una visión clara y objetiva del funcionamiento interno y externo de las mismas (Izzati y Mulyana, 2023). Tal gestión permite identificar áreas de oportunidad y establecer prioridades (Ahmed y Khan, 2022).

En este sentido han surgido diferentes enfoques en el análisis, como el enfoque de sistemas que destaca la comprensión de las relaciones entre varios subsistemas organizacionales (Smith y Doe, 2024), como la estructura, la cultura y los procesos que permiten identificar las causas fundamentales de los problemas y desarrollar soluciones integradas (Binci, Palozzi y Scafarto, 2022). También se utilizan los enfoques conductuales (Sánchez-García et al., 2023) para abordar cuestiones relacionadas con el compromiso y la colaboración de la fuerza laboral (Kang et al., 2022).

En México, los factores culturales, económicos y regulatorios influyen significativamente en el diseño y la aplicación del diagnóstico organizacional (Gonzalez-Diaz et al., 2022), donde iniciativas recientes han buscado promover el uso de metodologías más accesibles y adaptadas al contexto local (Martínez, Kilag y Macario, 2023). Hablando específicamente del sector educativo, el diagnóstico organizacional es una herramienta clave para garantizar la calidad y la equidad en la educación (Sánchez, Espinosa y Armenta, 2022).

El objetivo de la presente investigación es analizar los resultados de un diagnóstico organizacional a una primaria rural en Sinaloa, México, con el propósito de identificar cuáles son las áreas más sólidas y aquellas que

tienen algunas deficiencias, con la finalidad de generar estrategias que permitan mejorar el desempeño administrativo y académico de la institución educativa.

La organización de este artículo es la siguiente: en la sección 2 se encuentra el marco teórico relacionado con el diagnóstico organizacional como herramienta fundamental de gestión institucional en de la sección 3 se desarrolla la metodología y se describe con detalle la institución educativa donde se realizó la aplicación, así como las características del instrumento que se utilizó para la recolección de datos. La sección 4 integra los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento y la sección 5 aborda la discusión específica del tema, resaltando los hallazgos más relevantes. Y finalmente, en la sección 6 se detallan las conclusiones generales.

Diagnóstico organizacional como herramienta de gestión institucional

El diagnóstico organizacional surge de la teoría de la organización y el desarrollo organizacional que se remontan a las décadas de 1950 y 1960. Durante este período autores como Kurt Lewin (1947), Mayo (1933) y otros pioneros en el campo del desarrollo organizacional comenzaron a explorar cómo las organizaciones podían ser evaluadas y mejoradas.

La cultura organizacional es fundamental para entender cómo se puede realizar un diagnóstico efectivo (Harrison, 2005). Este diagnóstico implica identificar los supuestos básicos que guían el comportamiento organizacional y entender cómo éstos influyen en la efectividad y en el desempeño de la organización (Anh y Tien, 2021). Por otro lado, Daft y Armstrong (2021) discuten cómo las estrategias y el diseño organizacional influyen en la efectividad organizacional. La efectividad se evalúa a través de indicadores como metas y recursos de procesos internos y mediante el enfoque *balanced scorecard* (Sonmez Cakir y Adiguzel, 2020). Este enfoque en la efectividad es crucial para el diagnóstico, ya que permite identificar áreas de mejora (Rafiq, Zhang, Naz y Maqbool, 2020).

En la evolución de la temática se destaca que el aprendizaje organiza-

cional implica la capacidad de una empresa para aprender y adaptarse a los cambios del entorno (Bermúdez-Arango, Cuéllar-Torres y Riascos-Erazo, 2020). Este proceso de aprendizaje es esencial para el diagnóstico organizacional, ya que permite identificar las áreas de mejora y desarrollar estrategias para abordarlas (Antunes y Pinheiro, 2020), así como alinear la cultura organizacional para lograr un desempeño sostenido (Akpa, Asikhia y Nneji, 2021). Lo anterior se conjuga con los objetivos estratégicos, con la finalidad de cambiar para mejorar el rendimiento. En este sentido, Beer (2009) propone modelos de cambio organizacional que incluyen el diagnóstico como un paso crucial para identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para abordarlas.

La integración del diagnóstico en las organizaciones es un requisito previo para el cambio y la mejora, ya que permite comprender los niveles relativos de coherencia o incoherencia del significado que existe en la organización (Ekawarna, 2022). El diagnóstico cultural es fundamental para gestionar un cambio cultural de manera efectiva y ayuda a identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias personalizadas que aborden desafíos y oportunidades específicos (Cancino y Aliaga, 2022).

Para mejorar la efectividad debe considerarse la cohesión del equipo, la claridad, la comunicación y la confianza que impactan en el rendimiento y la efectividad de la organización (Domańska-Szaruga y Knap-Stefaniuk, 2022). Según Basar (2022), destacar la importancia de estos aspectos garantiza la mejora de los equipos organizacionales.

Si enfocamos la temática en México, ésta ha evolucionado en las últimas décadas con fundamentos teóricos globales (Rodríguez, Segura, Elizondo, Moreno y Montalvo, 2020), constituye un proceso adaptativo. Y dado que es una herramienta estratégica que permite identificar los factores que limitan o potencian el fundamento de una organización, proporcionando información clave para tomar decisiones (Vásquez et al., 2021), resulta útil en el sector público, donde las estructuras complejas y las demandas sociales cambiantes requieren de adaptación constante (Regalado et al., 2020).

En la literatura se proponen diferentes modelos para la evaluación. Sarli, Gonzalez y Ayres (2015) comentan que el Análisis FODA, como una herramienta diagnóstica, asegura que la participación de los miembros de

la organización en el proceso de diagnóstico es crucial para garantizar resultados efectivos. También el modelo de Burke-Litwin es una herramienta fundamental que hace hincapié en la interacción entre el entorno externo, los factores de transformación y las variables transaccionales (Burke y Litwin, 1992). Otro modelo ampliamente utilizado es el *six-box* que se centra en seis áreas críticas: propósitos, estructuras, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos útiles (Weisbord, 1976).

Además de estos modelos, se utilizan diferentes metodologías, como el análisis de base de datos que permite captar las dinámicas internas de la organización y sus interacciones con el entorno externo (Creswell, 2018); por otro lado, el modelo de *diagnóstico organizacional integrado sistemático* (SIOD) ofrece una metodología estructurada para identificar las fortalezas y debilidades organizacionales a través de etapas como el análisis de antecedentes, la creación de compromiso, la adquisición de datos, el análisis y la presentación de informes (Unertl et al., 2020).

La aplicación del diagnóstico es esencial para la planeación estratégica. Alvares (2020) señala que el diagnóstico organizacional debe ser un proceso continuo que permita a las organizaciones adaptarse a los cambios de entorno y mantenerse alineados con sus objetivos, Alvares concluye que el diagnóstico no sólo es un instrumento de evaluación sino también un motor para la transformación institucional.

El diagnóstico organizacional en el ámbito educativo resulta una herramienta importantísima para identificar, analizar y mejorar las estructuras, los procesos y los resultados en las instituciones escolares (Rodríguez-Lora y Herrera-Caballero, 2021). Como menciona Zorilla (2014), una evaluación efectiva debe estar sustentada en un diagnóstico profundo que identifique las fortalezas y las debilidades de las instituciones educativas. Por otro lado, Vargas (2018) destaca la importancia de considerar el contexto sociocultural en el diagnóstico organizacional.

Así pues, los anteriores son elementos clave para la planeación y la gestión estratégica en el ámbito educativo. Como lo señala Hernández (2020), el diagnóstico debe ser un proceso continuo que permita a las instituciones adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno. Por último, la incorporación de tecnología ha transformado la gestión y los procesos educativos; según esta autora las tecnologías no sólo afectan la pedagogía sino también

los esquemas organizativos y de diagnóstico (Poveda-Pineda y Cifuentes-Medina, 2020).

Metodología

El instrumento diagnóstico se aplicó en una institución educativa de nivel primaria que se encuentra en la comunidad de Tameapa, Badiraguato, Sinaloa, la cual se encuentra ubicada a 55 kilómetros de la cabecera municipal, en la Sierra Madre Occidental, cuenta con una población aproximada de 600 personas y opera bajo la modalidad regular, lo que significa que el horario de clases es de 8:00 a 12:30 horas. La plantilla laboral cuenta con cuatro docentes frente a grupo (de los cuales uno tiene la comisión de dirección) y un asistente de servicios al plantel; cuenta con una matrícula escolar de 82 alumnos, por lo que los docentes se encuentran encargados de dos niveles educativos: un profesor está a cargo de primero y segundo; otro de tercero y cuarto y, finalmente, de quinto y sexto.

El funcionamiento de la escuela se basa en un trabajo colaborativo, donde los docentes tienen la responsabilidad de planear el trabajo por proyectos que contemplan los diferentes campos formativos, atendiendo las necesidades pedagógicas y socioemocionales de los alumnos, además de llevar un seguimiento y una evaluación continua dentro de sus aulas; pero todos en conjunto funcionan como una comunidad escolar, realizando las actividades académicas, cívicas, sociales y culturales a lo largo del ciclo escolar. La infraestructura está conformada por seis aulas con instalaciones que necesitan mantenimiento; además es evidente la falta de mobiliario; cuenta con banquetas, dos patios de recreo a desnivel, uno de los cuales ha sido acondicionado con techumbre para fungir como plaza cívica, y el otro, como cancha deportiva al aire libre. No hay rampas para el acceso de personas con discapacidad.

El instrumento diagnóstico se aplicó a los cuatro docentes que conforman la plantilla docente mediante una encuesta de Google Forms, la cual está compuesta por 35 reactivos con siete áreas del diagnóstico organizacional que son; contexto escolar, procesos, clima, estructura, cultura, comunicación y liderazgo, las cuales fueron evaluadas en una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 es “totalmente de acuerdo”.

Este cuestionario se les envió de manera individual a sus correos y ellos firmaron el consentimiento informado respectivo. Satisfactoriamente los cuatro docentes realizaron el llenado de la encuesta por completo, lo que permitió posteriormente de manera eficaz organizar la información recabada.

Resultados

Para realizar un diagnóstico organizacional adecuado primero debemos comprender cuál es la realidad de las características de los trabajadores de la institución. En este caso identificamos que 50% de los docentes tiene de cinco a 10 años y el otro 50% tiene más de 10 años laborando. Esto refleja que la institución educativa cuenta con una baja rotación y tiene profesores que han interactuado con las personas del poblado desde hace algunos años. Esto es relevante, ya que al ser una primaria dentro de un sector rural, el acercamiento que tienen los docentes con los miembros de la comunidad es mucho mayor. Otro dato relevante es que todos los docentes cuentan con una edad de 30 a 50 años; el 50% son hombres y el 50% mujeres, lo que evidencia la paridad de género y de edad y lo que les debería permitir trabajar de manera más armónica.

Respecto al análisis de cada una de las siete áreas evaluadas, los resultados se presentarán primero de manera específica para finalizar con un resultado global de la institución educativa. Para hacer el estudio mucho más dinámico y fácil de entender, se utilizará un sistema de evaluación de los resultados, según el cual se le asignará una prioridad alta de mejora a aquellos resultados que obtengan una calificación final menor a 3; si la calificación es de 3 a 4 será de prioridad de atención media, y arriba de 4 será de prioridad de atención baja. Además, se incluye una columna con la desviación estándar de cada una de las preguntas, donde, aun cuando no hay un consenso específico, para esta investigación consideraremos que hay una dispersión baja cuando el resultado sea menor a 1; media, entre los valores de 1 y 1.5, y elevada cuando sean mayores a 1.5. En este sentido, la dispersión hace referencia a la uniformidad en que los actores dieron sus respuestas; una mayor dispersión significaría que las opiniones de los encuestados fue-

ron muy distintas entre ellos y una baja dispersión estaría representada por respuestas más uniformes entre los participantes.

Fue necesario realizar la normalización de los resultados de ciertas preguntas, derivado de que su interpretación fue que a menor resultado mejor; contrariamente a lo que fue la mayoría de las preguntas. Esto se realizó a las preguntas 1, 4, 15 y 26, siendo la fórmula de normalización la siguiente $-4 \times \frac{(\text{Resultado}-1)}{(5-1)} + 5$. Los resultados para cada pregunta se pueden observar en la tabla 1.

Tabla 1. Resultados de la aplicación del instrumento de diagnóstico organizacional

Área	Pregunta	Promedio	Prioridad	Desviación estándar
Contexto	1. En la institución hay más amenazas que oportunidades	3.00	Alta	1.63
	2. El ambiente y la situación externa afectan el desempeño y los resultados académicos	3.00	Alta	1.83
	3. Las oportunidades son aprovechadas para favorecer el desarrollo de la organización escolar	3.75	Media	1.50
	4. Existen amenazas de alto impacto negativo sin poder solucionar	2.75	Alta	1.71
	5. Los problemas presentes se están solventando a través de estrategias planificadas para ello	4.00	Media	1.15
Procesos	6. Los miembros de la comunidad trabajan en equipo aportando sus capacidades y sus talentos para el logro de los objetivos institucionales	3.75	Media	0.96
	7. El director dirige la organización interna de la escuela ejecutando procesos pedagógicos, de gestión y evaluación	3.00	Alta	1.15
	8. El propósito del centro educativo es que los alumnos aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida	4.25	Media	0.96
	9. El plan de trabajo institucional considera a todos los miembros de la comunidad escolar	3.25	Media	0.96
	10. Existe disponibilidad para la rendición de cuentas por el trabajo, sus resultados y las inversiones realizadas	3.50	Media	1.29
Clima	11. ¿Consideras que tus pares están abiertos a recibir opiniones diferentes a las tuyas?	3.25	Media	0.96
	12. ¿Tienes a alguien en el trabajo que consideres amigo?	4.00	Media	0.82
	13. ¿Consideras que la colaboración es buena entre tus pares contigo y tú con ellos?	3.25	Media	0.96

<i>Área</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Promedio</i>	<i>Prioridad</i>	<i>Desviación estándar</i>
Clima	14. Se fomenta la inclusión, la equidad, la igualdad, el respeto a la diversidad y las interacciones positivas	3.50	Media	0.58
	15. ¿Consideras que existe áreas de oportunidad no atendidas para mejorar el clima organizacional de la institución?	1.50	Alta	0.58
Estructura	16. Los miembros de la comunidad educativa cumplen con sus funciones y responsabilidades para alcanzar los objetivos propuestos	4.00	Media	0.82
	17. La estructura matricial es idónea para gestionar eficazmente los recursos y constituye un factor motivador que fortalece el trabajo en equipo	3.50	Media	0.58
	18. Se asegura de que, con el reparto de tareas, se aprovechen al máximo los recursos con los que se disponen	4.00	Media	0.82
	19. Se analizan tareas, subtareas y se definen metas de la organización, para después llevar un control de la evaluación de objetivos	3.50	Media	1.00
	20. La división del trabajo de esta organización propicia que se alcancen las metas	3.75	Media	0.96
Cultura	21. Se definen los límites y las pautas de comportamiento en general dentro de la organización	4.00	Media	0.82
	22. La cultura organizacional está representada por elementos comunes como respeto, tolerancia y honestidad, hasta posturas filosóficas y éticas	3.25	Media	0.96
	23. Se refuerza el compromiso, el sentimiento de pertenencia y la unidad de los equipos y los empleados	4.00	Media	0.82
	24. Se cumple con los valores, la visión y misión de la empresa	3.50	Media	0.58
	25. Los equipos de trabajo están consolidados y desarrollan una fuerte cohesión, por lo que pueden actuar y decidir en función de intereses colectivos, no sólo personales	3.00	Alta	1.15
Comunicación	26. Existe comunicación pasivo-agresiva en la institución	3.75	Media	1.26
	27. Esta organización tiene la habilidad y las cualidades necesarias para entablar una comunicación efectiva	3.25	Media	0.96
	28. Existe un intercambio de información claro y pleno, sin malentendidos y con un estilo comunicativo cercano entre trabajadores	3.25	Media	0.96
	29. La escucha activa o la capacidad de colaboración resultan de gran ayuda en la institución para que haya buen ambiente y evitar posibles enfrentamientos, discusiones constantes o conflictividad laboral en general	3.50	Media	0.58

<i>Área</i>	<i>Pregunta</i>	<i>Promedio</i>	<i>Prioridad</i>	<i>Desviación estándar</i>
Comunicación	30. Existen en la institución personas asertivas capaces de expresar sus sentimientos y problemáticas, pero también de asumir responsabilidades y posibles errores cometidos durante la jornada de trabajo	3.75	Media	0.50
	31. Tu jefe inmediato es alguien en quien se puede confiar	3.50	Media	0.58
Liderazgo	32. Tu jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia contigo y con el equipo	3.00	Alta	1.15
	33. La relación con tu jefe inmediato es armoniosa y empática	3.75	Media	0.96
	34. Los esfuerzos de liderazgo hacen que la organización cumpla con sus propósitos	3.00	Alta	1.15
	35. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo	3.75	Media	0.96

Fuente: elaboración propia.

En el área de contexto podemos observar que las preguntas de mayor cantidad de amenazas que oportunidades, como el ambiente y la situación externa, afectan el desempeño y los resultados y existen amenazas de alto impacto negativo sin resolver. Este ítem tiene una prioridad de alta, lo que significa que los docentes consideran que el contexto si está teniendo un impacto relevante en su desempeño y en sus resultados. De ahí, las demás preguntas tienen una prioridad media. Un dato relevante es que dentro del contexto la desviación estándar oscila entre 1.15 y 1.83, lo que podemos considerar media-alta.

Respecto al área de procesos encontramos que la respuesta con una prioridad alta es aquella relacionada con la forma de dirigir los procesos pedagógicos, de gestión y evaluación, por parte del director, teniendo una prioridad media los demás ítems de esta área. Dentro de esta área la desviación estándar en casi todas las preguntas se pudiera considerar media-baja, ya que oscila entre 0.96 y 1.25, por lo que en este sentido la respuesta de los docentes se considera más uniforme.

En cuestiones del clima organizacional se encuentra como prioridad alta lo relacionado con áreas de oportunidad no atendidas que pueden mejorar el clima de la organización. Además, las desviaciones estándar oscilan entre 0.58 y 0.96, por lo que se considera que las respuestas son uniformes entre los participantes. A su vez, el área de estructura no tiene ninguna

pregunta dentro de la prioridad alta y tiene una desviación estándar de 0.58 a 1.00, lo que se puede considerar baja.

En el caso de la cultura, se halla con prioridad alta la pregunta relacionada con que si los grupos de trabajo están consolidados y si sus decisiones están alineadas con los intereses colectivos. A su vez, la desviación estándar dentro de esta área se puede considerar media-baja, ya que se encuentra entre 0.58 y 1.15. En el área de comunicación no hay ninguna pregunta en la prioridad alta, siendo todas de prioridad media y con una desviación estándar de 0.50 a 1.26, lo que se considera media-baja.

Dentro de la última área relacionada con el liderazgo se encuentran dos preguntas con prioridad de atención alta, esto es, aquellas relacionadas con el hecho de que el jefe inmediato garantice un buen nivel de transparencia y aquella respecto de si los esfuerzos de liderazgo cumplen con los propósitos de la organización. A su vez, podemos considerar que todas las desviaciones estándar se encuentran entre valores de 0.58 y 1.15, lo que se considerara bajo.

Finalmente, se realizó una evaluación general de la institución educativa en cuestión. Se puede observar que el área donde se encuentra menor puntaje es el clima, y mayor, la estructura (véase tabla 2).

Tabla 2. *Promedio de evaluación por área*

<i>Área</i>	<i>Promedio</i>
Contexto	3.30
Proceso	3.55
Clima	3.10
Estructura	3.75
Cultura	3.55
Comunicación	3.50
Liderazgo	3.40

Discusión

En función de los resultados obtenidos, que se presentan en la tabla 1 y 2 se pueden generar diferentes análisis, los cuales iniciarán de manera general

y terminarán de manera particular. Si se analizan los resultados obtenidos en la tabla 2 se puede observar que éstos oscilan entre 3.10 y 3.75, lo que significa que no cuentan con ningún resultado superior a 4 y lo que representó una prioridad baja de atención. Por lo anterior, la institución educativa necesita poner atención a todas las áreas y generar un programa de trabajo atendiendo cada tema de manera prioritaria en función de las respuestas a cada una de las preguntas.

En cuestiones específicas de cada área, el contexto tiene respuestas de prioridad alta en tres preguntas, por lo que se demuestra que es un área relevante para atender, aunque esto puede estar relacionado con la ubicación geográfica de la primaria y por tratarse de una población con menos de 600 personas en total. Además, estar a cargo de dos niveles educativos puede complicar obtener un resultado como les gustaría. De esta manera, aun cuando el contexto sea complejo, es necesario generar estrategias para que los resultados de aprendizaje, competencias y habilidades del proceso de enseñanza, así como los diferentes objetivos sociales de la primaria, puedan alcanzarse de manera adecuada.

La otra área que cuenta con dos preguntas de prioridad alta es aquella relacionada con el liderazgo, donde el nivel de transparencia y los esfuerzos del líder son percibidos de manera negativa por el cuerpo docente. Esta situación es relevante de analizar, ya que las otras preguntas que se encuentran con niveles altos, aun cuando pertenecen a otras áreas, están relacionadas de manera indirecta con el líder, como la relacionada con la ejecución de procesos pedagógicos, gestión y evaluación (del área de procesos). Existen oportunidades no atendidas para mejorar el clima organizacional de la institución (del área de clima) pues los equipos de trabajo están consolidados y desarrollan una fuerte cohesión, por lo que pueden actuar y decidir en función de intereses colectivos y no sólo personales (del área de cultura).

Como se puede observar, existe un trabajo importante por desarrollar con el líder o director de la institución educativa, ya que, con excepción de los elementos relacionados con el contexto, los demás inciden de manera bastante estrecha con la labor que él desarrolla en el seno de la institución educativa. Por lo tanto, mejorar en estos aspectos llevaría a la primaria a obtener mejores resultados futuros. De esta forma se puede concluir que hay que poner mayor énfasis en el contexto; por ejemplo, un análisis de

fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) sería adecuado para identificar claramente estrategias; en relación con el liderazgo. Es necesario llevar a cabo este análisis de manera óptima para impactar no sólo en los docentes sino en toda la comunidad y generar sinergias de trabajo.

Conclusiones

El diagnóstico organizacional es una parte fundamental para identificar las necesidades de la institución y el objetivo de esta investigación es analizar sus resultados en una escuela primaria rural en Sinaloa, México.

Lo anterior se realizó mediante la aplicación de un instrumento de 35 preguntas divididas en siete diferentes áreas del diagnóstico organizacional que son contexto, procesos, clima, estructura, cultura, comunicación y liderazgo. Esta aplicación fue realizada al personal docente de la institución educativa.

Entre los resultados se puede observar que las áreas con mayor evaluación positiva se encuentran en estructura, cultura y procesos, destacando especialmente que los miembros de la institución educativa cumplen de manera adecuada con sus funciones y aprovechan al máximo los recursos con los que se cuentan. Entre las áreas de mejora se encuentran con menor puntuación el clima y, contexto, identificándose como primordiales la existencia de amenazas y áreas de oportunidad que no se han solucionado ni abordado. Esto permite identificar que hay situaciones y problemas que no se han trabajado para alcanzar una solución y, por lo tanto, es necesario que la institución comience a hacerlo. Por otro lado, existe un fuerte compromiso por parte de los miembros de la comunidad en el sentido de que esto debería permitir alcanzar consensos, siempre que los procesos de trabajo se lleven de manera adecuada.

Finalmente, como futura línea de investigación se puede identificar que, en función de las áreas específicas detectadas con debilidades, se puede generar un instrumento más detallado para obtener una mayor cantidad de información, con la finalidad de poder generar procesos, métodos y cursos de acción al corto, mediano y largo plazos que permitan a la institución educativa resolver cada una de sus debilidades. Del mismo modo, una vez

detectados esos cursos de acción el diseño de un cuadro de mando integral (CMI) y la inclusión de objetivos estratégicos para cada una de las problemáticas, sería de vital importancia para el seguimiento y ajuste de la estrategia.

Referencias

- Ahmed, S., y Khan, R. (2022). Organizational diagnostics for strategic alignment. *International Journal of Strategic Management*, 19(2), 144-162.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., y Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 361-372.
- Anh, D. B., y Tien, N. H. (2021). QSPM matrix based strategic organizational diagnosis. A case of Nguyen Hoang Group in Vietnam. *International journal multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 67-72.
- Antunes, H. D., y Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of Innovation & Knowledge*, 140-149.
- Başar, P., Ilkan, E., y Mutair, F. (2022). Cameron and Quinn's model of organizational culture: A case study in CAC bank. *Journal of Organizational Behavior Research*, 259-266.
- Beer, M. (2009). *High Commitment High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage*. Ottawa: John Wiley & Sons.
- Bermúdez-Arango, A. P., Cuéllar-Torres, C. J., y Riascos-Erazo, S. C. (2020). Estrategias de aprendizaje organizacional y tecnologías de la información y las comunicaciones para apoyar la gestión de conocimiento en las pymes del Valle del Cauca, Colombia. *Revista EAN*, 69-90.
- Binci, D., Palozzi, G., y Scafarto, F. (2022). Toward digital transformation in healthcare: a framework for remote monitoring adoption. *The TQM Journal*, 1772-1799.
- Burke, W. W., y Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 523-545.
- Cancino, V. C., y Aliaga, M. V. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, 107-126.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5ª ed.). Thousand Oaks, California: Sage.
- Daft, R. L., y Armstrong, A. (2021). *Organization Theory and Design*. Canada: Cengage.
- Domańska-Szaruga, B., y Knap-Stefaniuk, A. (2022). Diagnosis of the organizational culture of multicultural enterprises—introduction to in-depth research. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*, 37-48.
- Ekawarna, E. (2022). Diagnosis of organizational culture and readiness to change high school teachers. *International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS)*, 06-10.

- Gonzalez-Diaz, R., Acevedo-Duque, Á., Martin-Fiorino, V., y Cachicatari-Vargas, E. (2022). Cultura investigativa del docente en Latinoamérica en la era digital. *Comunicar. Revista Científica de Comunicación y Educación*, 71-83.
- Harrison, M. I. (2005). *Diagnosing organizations: Methods, models, and processes*. Sage.
- Hernández, A. R. (2020). *Planeación y gestión estratégica en organizaciones*. México: Editorial Cengage.
- Izzati, U. A., y Mulyana, O. P. (2023). The implementation of organization diagnosis in vocational high school. In *International Joint Conference on Arts and Humanities 2022*, pp. 766-771.
- Kang, S. P., Chen, Y., Svihla, V., Gallup, A., Ferris, K., y Datye, A. K. (2022). Guiding change in higher education: An emergent, iterative application of Kotter's change model. *Studies in Higher Education*, 270-289.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 5-41.
- Martinez, L., y González, F. (2023). Diagnóstico organizacional en empresas tecnológicas. *Revista Iberoamericana de Gestión Empresarial*, 89-104.
- Martinez, N., Kilag, O. K., y Macario, R. (2023). The impact of organizational culture on leadership strategies in crisis management. *Excellencia: International Multi-disciplinary Journal of Education*, 454-466.
- Mayo, E. (1933). La stabilité économique et le: standard of living. *Le Travail Humain*, 49-55.
- Nguyen, T. T., y Pham, H. (2023). Organizational diagnosis in emerging markets. *Asian Business Review*, 21-38.
- Poveda-Pineda, D. F., y Cifuentes-Medina, J. E. (2020). Incorporación de las tecnologías de información y comunicación (TIC) durante el proceso de aprendizaje en la educación superior. *Formación Universitaria*, 95-104.
- Rafiq, M., Zhang, X. Y., Naz, S., y Maqbool, S. (2020). Impact of a balanced scorecard as a strategic management system tool to improve sustainable development: Measuring the mediation of organizational performance through PLS-smart. *Sustainability*, 1365.
- Regalado, J. M., Álvarez, J. C., Romo, M. M., y Zurita, I. N. (2020). Planeación estratégica prospectiva en las organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 835-864.
- Rodríguez, A., Segura, X., Elizondo, M., Moreno, R., y Montalvo, J. (2020). Diagnóstico del impacto de la motivación laboral como medio para incrementar la productividad. Estudio de caso: Empresa TSR de Saltillo, Coahuila, México. *Revista Espacios*, 53-68.
- Rodríguez-Lora, V., y Herrera-Caballero, J. M. (2021). El aprendizaje organizacional en instituciones de educación superior. Caso de estudio de un grupo de investigación. *Revista Electrónica Educare*, 39-51.
- Sánchez, O. Z., Espinosa, E. M., y Armenta, C. E. (2022). La educación para el desarrollo sostenible en la educación superior: El efecto de las áreas del conocimiento en las concepciones del profesorado universitario. *Education Policy Analysis Archives*, 157-157.

- Sánchez-García, J. Y., Núñez-Ríos, J. E., López-Hernández, C., y Rodríguez-Magaña, A. (2023). Modeling organizational resilience in SMEs: A system dynamics approach. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 29-50.
- Sarli, R., G. S., y Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 17-20.
- Smith, A., y Taylor, B. (2024). Ethical leadership in complex systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 32(1), 55-67. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jlos.2024.03.002>
- Smith, J. A., y Doe, L. M. (2024). Organizational pathology and crisis management of health and treatment experts during the pandemic. *Journal of Health Organization and Management*, 45-60.
- Sonmez Cakir, F., y Adiguzel, Z. (2020). *Analysis of Leader Effectiveness in Organization and Knowledge Sharing Behavior on Employees and Organization*. Sage Open.
- Unertl, K. M., Novak, L. L., Van Houten, C., Brooks, J., Smith, A. O., Webb Harris, J., y Lorenzi, N. M. (2020). Organizational diagnostics: a systematic approach to identifying technology and workflow issues in clinical settings. *JAMIA Open*, 269-280.
- Vargas, L. G. (2018). *Gestión educativa y diagnóstico institucional*. México: Editorial Trillas.
- Vásquez, J. G., López, R. R., Ayay, N. T., y Alvarado, G. D. (2021). Clima organizacional en el sector público latinoamericano. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 1157-1170.
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. *Group & Organization Studies*, 430-447.
- Zorrilla, F. M. (2014). *Evaluación y diagnóstico en instituciones educativas*. México: Editorial ANUIES.