

5. Diagnóstico organizacional, pilar de la gestión: una radiografía escolar de una institución primaria indígena

YARETH BACASEHUA SAAVEDRA*

KARIME YARED WILSON ÁLVAREZ**

MAYRA ROCÍO BRINGAS ROCHIN***

JESÚS ALONSO GONZALES VILLALOBOS****

LIZETH ARMENTA ZAZUETA*****

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.327.05>

Resumen

El diagnóstico organizacional es un proceso mediante el cual se analiza la forma en la que opera una organización. Éste cobra gran importancia para las instituciones puesto que permite identificar áreas de oportunidad para mejorar los procesos internos y lograr el cumplimiento de las metas establecidas u objetivos. Este estudio tiene como objetivo aplicar un diagnóstico organizacional en una escuela primaria indígena unitaria del sur de Sonora, mediante un instrumento estandarizado, para identificar las fortalezas y las necesidades educativas. Para lograrlo, emplea una metodología de corte cuantitativo, aplicando la encuesta como técnica de recolección de datos. Según su alcance, es exploratoria y descriptiva; y tiene como participante a una docente con función de directiva de la primaria indígena. Entre los resultados obtenidos por este estudio se identifica que el ambiente y los factores externos afectan el desempeño y los resultados académicos, además de que se encontró que hay deficiencias en cuanto al trabajo colaborativo y

* Licenciatura en Ciencias de la Educación. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5298-1433>

** Licenciatura en Educación Infantil. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5507-2023>

*** Licenciatura en Trabajo Social. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6566-8268>

**** Licenciatura en Ciencias de la Educación. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0308-6207>

***** Doctorado en Educación. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9073-2461>

la comunicación efectiva. Se identificó una percepción mayormente positiva de la gestión educativa, aunque el entorno externo influye considerablemente en el desempeño académico y en los resultados institucionales, lo que plantea importantes desafíos.

Palabras clave: *diagnóstico organizacional, calidad educativa, gestión escolar, liderazgo.*

Introducción

En educación básica, al igual que en otros niveles educativos, es conveniente realizar un diagnóstico organizacional debido a su gran aporte, pues es utilizado como una herramienta estratégica que favorece la evaluación y, con ello, ayuda a cambiar para mejorar los aspectos detectados, como los procesos internos, y apoyar el cumplimiento de las metas establecidas u objetivos. Esto resulta de gran ayuda a la institución educativa en el fortalecimiento escolar, en la mejora de las planeaciones estratégicas, así como en la identificación de las necesidades o problemáticas más latentes de la institución.

Del mismo modo, se reconoce que en educación a nivel primaria existen diferentes tipos de escuelas, como generales, indígenas, comunitarias, urbanas, rurales, graduadas o multigrado. En lo que respecta a las escuelas indígenas, éstas son características por su ubicación en contextos rurales y por tener un grado de marginalidad y en cuyo seno se presentan complicaciones como pobreza extrema, falta de empleo, rezago educativo, entre otras. Asimismo, el docente que desarrolla su trabajo en escuelas indígenas debe poseer conocimiento de la lengua natal del alumnado, ya que debe abordar los contenidos en la lengua del estudiante y, además, ofrecer una educación bilingüe (Solís et al., 2023).

Aunado a ello, se considera que desde los inicios de la pedagogía y la educación indígena, el aprendizaje y la enseñanza de los niños y los jóvenes está relacionado con la inteligencia experiencial, lo que los hace adquirir un aprendizaje relacionado con su contexto, como las normas, patrones sociales, culturales y espirituales que se relacionan con las actividades cotidianas que suelen realizar con su familia y la comunidad. De esta manera logra

fortalecer su lengua y, al mismo tiempo, su identidad sociocultural (Quintriqueo et al., 2022).

Asimismo, es importante mencionar que el diagnóstico organizacional en una institución educativa de nivel primaria indígena es de gran ayuda para detectar las áreas de oportunidad más latentes para que el directivo logre contribuir a mejorar en el aspecto de la identificación de los rasgos de una gestión escolar efectiva, así como también a establecer las cualidades necesarias para obtener un clima organizacional favorable, así como a mejorar el trabajo en equipo y la comunicación efectiva para lograr los objetivos de la institución educativa.

Cabe señalar que realizar un diagnóstico organizacional debe ser un aspecto clave que han de realizar los directivos y los líderes institucionales, puesto que lo que se ha identificado en éstos permite que se lleve a cabo una gestión escolar adecuada, ya que de ésta depende organizar a los miembros de la comunidad y optimizar de la manera más beneficiosa para la escuela los recursos disponibles; es decir, que todas las acciones estén orientadas hacia el logro de mejores resultados de aprendizaje y de esta manera brindar una mejor calidad educativa (Gobierno de México, 2024).

Dado que el presente estudio se realiza en una escuela primaria indígena unitaria, Monreal et al. (2024) señalan que este tipo educativo es una institución ubicada en zonas rurales que cuenta con una cantidad reducida de estudiantes atendidos por un único docente. Esta condición implica que alumnos de distintas edades y niveles educativos compartan una misma aula. Dicha estructura favorece una enseñanza personalizada, basada en la diversidad y la interacción entre esos niveles. Esto permite que los estudiantes desarrollen sus competencias en un entorno cercano y flexible. Además, este modelo promueve un aprendizaje autónomo, donde se eliminan barreras generacionales y se propicia una interacción enriquecedora entre los alumnos.

Por otro lado, Martínez (2020) explica que este modelo educativo es adecuado para las zonas rurales, donde se reúnen los estudiantes de diversas edades en una misma aula, desde niños pequeños hasta adolescentes. Las instituciones unitarias se implementan principalmente en zonas con baja densidad poblacional, donde el número de alumnos es insuficiente para establecer clases separadas por nivel educativo.

En función de lo anterior, se desconocen aquellas fortalezas, áreas de oportunidad, amenazas y necesidades que enfrenta una escuela de educación primaria unitaria indígena ubicada en una comunidad rural perteneciente al municipio de Navojoa, Sonora, y que impiden u obstaculizan que en ésta se brinde una educación de excelencia conforme a lo que estipulan los planes y los programas de estudio actuales; en consecuencia, fue conveniente plantear la siguiente pregunta guía de este estudio: ¿cuáles son las fortalezas y las necesidades educativas que enfrenta una institución de educación primaria unitaria indígena al sur de Sonora?

En resumen, el objetivo de este estudio es aplicar un diagnóstico organizacional en una escuela primaria indígena unitaria del sur de Sonora mediante un instrumento estandarizado para identificar las fortalezas y las necesidades educativas. Para lograr este objetivo, en el presente trabajo se delimita la metodología empleada (tipo de estudio, participantes, instrumento y procedimiento), se presentan los resultados obtenidos, las discusiones y las conclusiones.

Relevancia del diagnóstico organizacional en la gestión escolar

La consultoría y sus fases

Los estudios de Pozo-Díaz et al. (2021) indican que la consultoría organizacional o empresarial es un servicio orientado a mejorar el clima laboral y a fomentar procesos innovadores. Además, contribuye a incrementar la productividad de los empleados, identificar problemas en la estructura organizacional analizada y proponer soluciones viables. En este contexto, la palabra clave es *cambio*, entendido como la adaptación inevitable a nuevas condiciones para mantener o mejorar el desempeño, la eficiencia y la competitividad.

Rodríguez y Sánchez (2024) definen el concepto de *consultoría* como un servicio brindado por profesionales o equipos especializados que, actuando de manera independiente a la organización, examinan y evalúan

las políticas, los procedimientos y los métodos existentes con el propósito de optimizar y mejorar los procesos. Esta actividad se distingue por la experiencia del consultor, así como por su capacidad para analizar problemas y proponer soluciones viables y aplicables. Asimismo, los autores señalan que la consultoría puede clasificarse en interna y externa: la primera es realizada por empleados de la organización que asumen el rol de consultores, mientras que la segunda involucra la contratación de especialistas externos.

Un aspecto de suma importancia en la consultoría es la gestión humana, la cual se comprende como una función, departamento e, incluso, prácticas que se encuentran vinculadas a las acciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, comunicación, entre otras, pues el recurso humano es primordial en las organizaciones (Chiavenato, 2002). Además, la consultoría implica el análisis y la evaluación de los problemas y las necesidades de una organización para desarrollar recomendaciones y estrategias que mejoren su funcionamiento, y cuenta con cinco fases: en la fase uno, denominada de iniciación, se establece el contacto; ésta es esencial para asegurar que todas las partes estén en sintonía y que el proyecto tenga una base sólida desde el principio. La segunda fase corresponde al diagnóstico; en ésta se realiza un análisis detallado para identificar las causas subyacentes de los problemas (Hurtado y Ramírez, 2022).

Elaborar el plan de acción es la tercera fase, pues en ésta se especifican las actividades necesarias para implementar las soluciones propuestas, detallando cada paso a seguir; la cuarta fase es la implementación, cuando se aplican las estrategias y los planes desarrollados con el apoyo continuo del consultor; por último, en la fase cinco de evaluación se monitorea el progreso de las soluciones implementadas y se evalúa su efectividad, y se realizan ajustes y mejoras, según los resultados obtenidos (Hurtado y Ramírez, 2022).

¿Qué es un diagnóstico organizacional?

Rodríguez (2015) afirma que un diagnóstico organizacional se refiere a un proceso de observación llevado a cabo por un observador experto, median-

te el cual éste ha de describir y explicar lo que ha observado. Lo que se ha de identificar en este diagnóstico son las experiencias que se presentan en una organización y cómo se están llevando a cabo sus operaciones. Cabe señalar que, en estas observaciones realizadas por el consultor, se hacen algunas distinciones, las cuales tienen la función de analizar lo que se está examinando.

Por otra parte, un elemento del cual se habla de manera especial en el diagnóstico organizacional es la calidad. Ésta, según Alcalde (2019), implica reconocer cada acción realizada por las personas, ejecutándola de la mejor manera posible según sus capacidades. Para alcanzar la calidad se debe identificar qué acciones no aportan beneficios y señalar áreas de mejora en el producto o servicio, garantizando que cumpla con las necesidades que motivaron su creación.

Es importante resaltar la necesidad de identificar qué es la calidad educativa, la cual, acorde con las reflexiones de Sánchez et al. (2022), es clave para alcanzar los objetivos institucionales, impulsando la preservación cultural y el desarrollo económico y social. Involucra los procesos de enseñanza aprendizaje, el desempeño de las instituciones y la participación de toda la comunidad educativa. Asimismo, para lograr la calidad educativa se requiere una gestión. Peralta et al. (2023) describen a la gestión educativa como un enfoque integral que va más allá de lo administrativo, abarcando procesos técnicos y educativos. La gestión educativa implica gestionar eficientemente el talento humano, con énfasis en liderazgo, comunicación y optimización de recursos, para garantizar una educación de calidad y la satisfacción laboral docente.

En el marco de la gestión educativa, se encuentran, según su nivel de concreción, la gestión institucional, la gestión escolar y la gestión pedagógica, cada una de las cuales involucra diferentes actores educativos, los que se encargan de desempeñar diferentes funciones en busca de brindar una buena calidad educativa. La gestión escolar es aquella que se encarga de acciones en los centros educativos, donde participan directivos, administrativos, personal docente, personal de apoyo, padres de familia y alumnos para propiciar las condiciones necesarias que permitan asegurar la educación y cumplir los objetivos y los propósitos de ésta (Secretaría de Educación Pública, 2010).

Cárdenas et al. (2022) explican que la gestión escolar está constituida por diferentes dimensiones que describen como: dimensión pedagógica curricular, la cual se refiere al trabajo de la institución y a su impacto directo en los resultados de los aprendizajes obtenidos; dimensión organizativa, que describe cómo se organizan y se planifican los diferentes órganos e instancias dentro de la estructura escolar, y dimensión comunitaria y de participación social, que se enfoca en la concurrencia activa de la comunidad educativa en el proceso educativo; asimismo, se halla la dimensión de políticas educativas, que abarca los lineamientos y las normativas que regulan el funcionamiento del sistema educativo.

Proceso del diagnóstico organizacional

En términos generales, como se ha mencionado, el diagnóstico organizacional es un estudio que busca evaluar la situación de una empresa o institución y dar a conocer a los directivos los resultados identificados, con el objetivo de prevenir y planificar cualquier tipo de situación que pueda afectar a la organización. Para llevar a cabo este diagnóstico se requieren varios elementos y un proceso determinado que sea sistemático y organizado para que el diagnóstico resulte adecuado (Bravo et al, 2019).

González et al. (2021) explican que uno de los procesos que se han aplicado para realizar un diagnóstico organizacional de manera efectiva y adecuada ha sido el de Kurt Lewin, pues este autor utilizó esta metodología para romper prejuicios y combatir la resistencia al cambio. Este proceso contempla tres fases: descongelamiento, movimiento y recongelamiento. Cada una de estas fases cuenta con determinados pasos que se han de seguir para realizar de manera adecuada el análisis y obtener resultados consistentes.

Con respecto a la primera fase de descongelamiento, promueve la confrontación de la resistencia individual. Esta fase considera, además, otros cinco pasos: identificar los subsistemas de la organización, comprender la interacción entre los subsistemas en el seno de la organización, diseñar y validar una herramienta de diagnóstico, identificar los problemas clave y

sus causas, y planear el cambio. La segunda fase se refiere al movimiento y contempla llevar a cabo el proceso de cambio por medio de la implementación de intervenciones que deriven en la mejora y el perfeccionamiento de los procesos internos de la empresa o la institución; en esta fase se requiere evaluar los resultados. Por último, la tercera fase contempla el recongelamiento, que se refiere a mantener estabilidad en cuanto a las mejoras realizadas (González et al., 2021).

Desde otro punto de vista, Izzati y Mulyana (2022) señalan que para realizar un diagnóstico organizacional en una institución educativa, el proceso que ellos siguieron consta de nueve etapas: realización de estudios preliminares, preparación de literatura, compilación de instrumentos, pruebas de los instrumentos, análisis de datos, medición de la confiabilidad y validez del instrumento seleccionado, análisis e interpretación de datos, reporte final y redacción del artículo de investigación.

Finalmente, en condiciones similares, en Costa Rica se realizó un diagnóstico a escuelas unitarias, donde el procedimiento que se siguió consistió en tres momentos: en el primero se trabajó con un grupo focal de 28 directivos que expusieron las necesidades de la escuela; en el segundo se aplicó un cuestionario elaborado con base en los resultados que se obtuvieron del grupo focal, en el cual se buscó detallar a fondo las necesidades de las instituciones; en el tercer momento se incluyó una entrevista semiestructurada para los participantes buscando abordar de manera más específica las necesidades que según los directivos de cada centro educativo son prioritarias y trazar las líneas de acción del plan de capacitación correspondiente (Miranda-Calderón y Rosabal-Vitoria, 2018).

Importancia del diagnóstico organizacional

En relación con la definición de calidad educativa, Duque y Méndez (2024) destacan que el Ministerio de Educación Nacional suele vincular ese concepto con lineamientos curriculares, estándares de calidad y pruebas de saber y PISA, los cuales se toman en cuenta al momento de realizar evaluaciones.

La calidad educativa es clave en el diagnóstico organizacional de las instituciones educativas, ya que permite identificar áreas problemáticas y

establecer soluciones estratégicas. Este diagnóstico facilita la toma de decisiones informadas para cumplir objetivos pedagógicos, mejorando la efectividad y la pertinencia de los procesos de enseñanza. Además, evalúa cómo un sistema educativo satisface las necesidades de aprendizaje, promoviendo el desarrollo integral de los estudiantes y su impacto social. Este enfoque abarca aspectos esenciales como la equidad y la optimización de procesos, lo que fortalece el crecimiento personal y colectivo (Muñoz-Sánchez et al., 2022).

En relación con el diagnóstico organizacional, éste hace referencia a varios puntos de vista sobre las repercusiones en el comportamiento y el rendimiento académico del equipo o de sus integrantes. Es por ello que si bien el clima organizacional de las instituciones educativas se distingue por su rango de dificultad, éste se puede alinear con los diferentes intereses individuales de todos y cada uno de los agentes educativos: directivos, maestros, estudiantes e, incluso, las familias de los estudiantes. Sin embargo, los mismos colaboradores de las instituciones educativas son los que detectan las áreas de oportunidad en las que se debe realizar el diagnóstico para identificar las problemáticas y solucionarlas y así obtener un ambiente de trabajo adecuado Guzmán et al. (2021).

Para realizar un diagnóstico organizacional en una institución educativa González et al. (2021) proponen un procedimiento que consta de los siguientes pasos: de inicio, la detección de los subsistemas de las organizaciones; como segundo paso, el estudio de la interacción de los elementos que componen el sistema en el seno de la organización; como tercer paso, el diseño y la verificación de las herramientas del diagnóstico; como cuarto paso, se precisa adquirir o recolectar las problemáticas más latentes y las causas de estas mismas. En el quinto paso se planifica el cambio; el sexto paso se centra en realizar la transformación del cambio. Por último, en el séptimo paso se lleva a cabo la revisión y la evaluación de los resultados.

Metodología

Tipo de estudio

La presente investigación, de acuerdo con su enfoque, es cuantitativa, ya que se utilizan métodos y técnicas de medición cuyos datos obtenidos son abordados mediante estadísticos descriptivos; según su alcance, es exploratoria y descriptiva, puesto que busca analizar una situación particular y describir sus características; así también, el diseño de la investigación es no experimental, dado que no se manipulan los datos ni los sujetos participantes (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Participantes

Se contó con la participación de un docente que tiene función de directivo de una institución de educación primaria indígena, cuya edad ronda los 30 años; es una persona del sexo femenino, que cuenta con un periodo aproximado de cinco a 10 años laborando en ese centro educativo. Dicha escuela es unitaria, lo que quiere decir que una sola persona se encarga de realizar todos los procesos en el centro educativo. La ubicación de la institución corresponde a una comunidad rural de la zona mayo conocida como Bemelabampo, perteneciente al municipio de Navjoa, Sonora, México.

Instrumento

En cuanto a la técnica de recolección de datos se utilizó una encuesta cuyo instrumento es un cuestionario, que cuenta con un total de 35 ítems; el tipo de pregunta es, según su contestación, cerrada o categorizada y de respuesta sugerida. Cabe destacar que el instrumento está validado teóricamente. El cuestionario incluye un apartado de datos generales, en el que se recolecta información referente a la edad, la antigüedad en la institución y el

género del participante. El instrumento considera siete apartados: I. Contexto escolar, II. Procesos organizacionales, III. Clima organizacional, IV. Estructura organizacional, V. Cultura organizacional escolar, VI. Comunicaciones organizacionales y VII. Liderazgo y autoridad en la escuela. En éstos se encuentran distribuidos los 35 ítems, que contemplan cinco opciones de respuesta según la Escala de Likert: “Totalmente de acuerdo (5)”, “De acuerdo (4)”, “Ni de acuerdo, Ni en desacuerdo (3)”, “En desacuerdo (2)”, “Totalmente en desacuerdo (1)”.

Procedimiento

Para realizar esta investigación se siguieron los siguientes pasos:

1. Se solicitó la autorización al directivo de la escuela primaria indígena para la aplicación del instrumento, correspondiente a una encuesta de diagnóstico organizacional.
2. Se llevó a cabo la digitalización del instrumento para administrar su aplicación por medio de Google Forms, al cual se accedió a través del enlace <https://forms.gle/7Mdt1ZmGZxp6mpr5>.
3. Se le proporcionó el enlace del cuestionario a la directora a través de su contacto por WhatsApp.
4. Se recibieron las respuestas dadas por la participante en el formulario de Google.
5. Se ingresaron los datos recolectados en el cuestionario al *software* estadístico SPSS Statistics en su versión 26 para generar los resultados correspondientes.
6. Se interpretaron los resultados obtenidos apoyándose en tablas y figuras, procurando cuidar el anonimato y la confidencialidad de la participante.
7. Posteriormente, se realizó la discusión y la presentación de las conclusiones.

Resultados

Conforme a los resultados obtenidos, en cuanto a los datos generales, destaca que la participante tiene una edad de 30 años, su sexo es femenino y tiene de cinco a 10 años laborando en la escuela primaria indígena. Los resultados que a continuación se presentan se encuentran organizados según la ubicación de los ítems en el apartado del instrumento que corresponde, considerando que son siete secciones en total, y se toma en cuenta la opción de respuesta según la escala de Likert. Estos resultados son los siguientes:

Tabla 1. Contexto Escolar

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. Estándar
1. En la institución hay más amenazas que oportunidades.	1	2	2	2.00	.
2. El ambiente y la situación externa afectan el desempeño y los resultados académicos.	1	4	4	4.00	.
3. Las oportunidades son aprovechadas para favorecer el desarrollo de la organización escolar.	1	4	4	4.00	.
4. Existen amenazas de alto impacto negativo sin poder solucionar.	1	2	2	2.00	.
5. Los problemas presentes se están solventando a través de estrategias planificadas para ello.	1	5	5	5.00	.
N válido (por lista)	1				

Fuente: elaboración propia.

Por consiguiente se puede observar en la tabla 1 correspondiente a la sección I, “contexto escolar”, los resultados obtenidos de un análisis estadístico descriptivo, en el cual el docente encuestado respondió las preguntas planteadas sobre si en su escuela hay más amenazas que oportunidades, si el ambiente y la situación externa afectan el desempeño, si las oportunidades son aprovechadas para favorecer el desarrollo de la organización. Las respuestas dieron como resultado medias significativas pues se obtuvieron dos casos “en desacuerdo”, dos “de acuerdo” y una “totalmente de acuerdo”.

Los resultados obtenidos de la sección II, “procesos organizacionales” con base en las preguntas formuladas al participante, arrojaron que éste está

de acuerdo con que los miembros de la comunidad trabajan en equipo aportando sus capacidades y sus talentos; así también la participante está en total acuerdo con los siguientes puntos: el director guía la organización interna de la escuela ejecutando procesos pedagógicos, de gestión y de evaluación; el centro educativo tiene como objetivo que los alumnos aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida; el plan de trabajo institucional considera a todos los miembros de la comunidad escolar. Asimismo, está totalmente de acuerdo en la disponibilidad para rendir cuentas por su trabajo, sus resultados y las inversiones realizadas.

Tabla 2. *Clima organizacional*

	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. Estándar</i>
11. ¿Consideras que tus pares están abiertos a recibir opiniones diferentes a las tuyas?	1	4	4	4.00	.
12. ¿Tienes a alguien en el trabajo que consideres amigo?	1	4	4	4.00	.
13. ¿Consideras que la colaboración es buena entre tus pares contigo y tú con ellos?	1	5	5	5.00	.
14. ¿Se fomenta la inclusión, la equidad, la igualdad, el respeto a la diversidad y las interacciones positivas?	1	5	5	5.00	.
15. ¿Consideras que existen áreas de oportunidad no atendidas para mejorar el clima organizacional de la institución?	1	4	4	4.00	.
N válido (por lista)	1				

Fuente: elaboración propia.

Como bien se puede observar en la tabla 2, en la sección III, “clima organizacional”, se reflejan los resultados obtenidos con base en las respuestas de esta serie de preguntas realizadas al docente. Se le preguntó si considera si sus pares están abiertos a recibir opiniones diferentes de las tuyas y mencionaron estar “de acuerdo”; reconoce que tiene a alguien en el trabajo que considere amigo; está totalmente de acuerdo en cuanto a que la colaboración es buena entre sus pares y al fomento de la inclusión, la equidad, la igualdad, el respeto a la diversidad y las interacciones positivas; no obstante, indica que existen áreas de oportunidad no atendidas para mejorar el clima organizacional de la institución.

Por su parte, en la sección IV, “estructura organizacional”, se menciona que las preguntas realizadas al docente fueron acerca de si los miembros de

la comunidad educativa cumplen con sus funciones y sus responsabilidades para lograr los objetivos propuestos; si la estructura matricial es idónea para gestionar eficazmente los recursos y constituye un factor motivador que fortalece el trabajo en equipo; si se asegura de que con el reparto de tareas se aprovechan al máximo los recursos con los que se dispone y se realiza un control de la evaluación de objetivos. La participante estuvo totalmente de acuerdo con estos aspectos, con excepción de un indicador en el que señala estar de acuerdo en relación con propiciar la división del trabajo para que se alcancen las metas.

En relación con los datos obtenidos de la sección v, “cultura organizacional escolar”, la docente expresó su satisfacción en cuanto a que se definen límites y pautas de comportamiento general en la escuela. En la cultura organizacional se practican valores como el respeto, la tolerancia y la honestidad, así como claras posturas filosóficas y éticas. La participante indica estar totalmente de acuerdo sobre el cumplimiento de la misión, la visión y los valores de la institución y asegura que se mantiene un refuerzo positivo del compromiso, el sentimiento de pertenencia y la unidad de los equipos y los empleados y además que hay grupos de trabajo bien consolidados.

Se destaca en el apartado vi, “comunicaciones organizacionales”, que la docente está de acuerdo en que en el centro escolar existe una comunicación pasivo-agresiva, pero también menciona estar de acuerdo en que la organización tiene la habilidad y las cualidades necesarias para entablar una comunicación efectiva. Por otra parte, señala estar totalmente de acuerdo con respecto a que en la escuela donde labora existe un intercambio de información claro y pleno, que la escucha activa es un aspecto clave para que haya un buen ambiente de trabajo y también que en la institución hay personas asertivas capaces de expresar sus sentimientos y sus problemáticas y capaces de asumir sus responsabilidades y de reconocer los errores cometidos durante la jornada de trabajo.

Finalmente, como se puede observar en la tabla 3, la líder de la institución precisó que se encuentra en total acuerdo sobre los siguientes aspectos. Considera que su jefe es una persona en la que puede confiar, que existe un buen nivel de transparencia con ella y con su equipo, que la relación que entabla con él es armoniosa y empática. De igual forma, valora que los esfuerzos de liderazgo propician que la organización cumpla con sus propó-

sitos; la docente es consciente de los esfuerzos que su jefe realiza para influir en ella y en los demás miembros de la unidad de trabajo.

Tabla 3. *Liderazgo y autoridad en la escuela*

	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>	<i>Desv. Estándar</i>
31. Tu jefe inmediato es alguien en quien se puede confiar.	1	5	5	5.00	.
32. Tu jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia contigo y con el equipo.	1	5	5	5.00	.
33. La relación con tu jefe inmediato es armoniosa y empática.	1	5	5	5.00	.
34. Los esfuerzos de liderazgo hacen que la organización cumpla con sus propósitos.	1	5	5	5.00	.
35. Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo.	1	5	5	5.00	.
N válido (por lista)	1				

Fuente: elaboración propia.

Discusiones

Con base en el análisis de los resultados se refleja una percepción mayormente positiva de la gestión educativa, aunque el entorno interno y externo influye considerablemente en el desempeño académico y en los resultados institucionales, lo que coincide con un estudio realizado en la Ciudad de México y en escuelas de Hidalgo, dado que debido a las distintas necesidades que se presentan en las escuelas esto plantea importantes desafíos, lo cual es algo que a menudo afecta a las instituciones educativas indígenas, pues son las que padecen escasez de recursos, según Becerril (2017). A pesar de ello, la escuela aprovecha las oportunidades disponibles para impulsar su desarrollo organizacional y trabaja activamente en la implementación de estrategias planificadas para resolver los problemas identificados.

Entre las necesidades identificadas por nuestro estudio se encuentran como áreas de oportunidad apremiantes por atender las siguientes: identificar estrategias para dar solución a las problemáticas derivadas del ambiente

y la situación externa que afectan el desempeño y los resultados académicos, buscar la manera de aprovechar más las oportunidades para favorecer el desarrollo de la organización escolar, fomentar el trabajo colaborativo entre los miembros de la comunidad, realizar gestiones para dividir el trabajo del centro educativo con el objetivo de que se alcancen las metas y, por último, aplicar estrategias para fortalecer la comunicación efectiva entre miembros de la comunidad. Algunas de estas necesidades surgen por no contar con personal suficiente y recursos necesarios, observaciones similares a las obtenidas en la investigación de Páez y Tinajero (2021).

Es esencial atender el entorno escolar adverso, definido por Arias (2023) como los factores externos y macrosociales que afectan negativamente la convivencia escolar. Entre estos factores se incluyen las limitaciones socio-económicas, la presencia de grupos antisociales vinculados al consumo de sustancias nocivas, la falta de comunicación con padres de familia y las condiciones de vida desfavorables. Por otra parte, el clima organizacional, según Iglesias et al. (2020), juega un papel clave en aspectos como la comunicación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la adquisición de conocimientos y la motivación. Un clima desfavorable puede influir negativamente tanto en la eficiencia operativa como en la satisfacción de los miembros de la organización.

Por consiguiente, es importante tener en cuenta que la realización constante de diagnósticos organizacionales es fundamental para identificar áreas de mejora, implementar acciones correctivas y promover un ambiente laboral positivo y colaborativo. Lo anterior permite realizar una evaluación y detectar las necesidades para dar solución a todas las problemáticas que se vayan presentando y beneficiar a la población escolar con servicios de calidad y excelencia.

Conclusiones

Se considera que se logró el objetivo planteado, el cual fue aplicar un diagnóstico organizacional en una escuela primaria indígena unitaria del sur de Sonora, mediante un instrumento estandarizado para identificar las fortalezas y las necesidades educativas de esa institución. Para lograr esto, se

siguió una metodología de enfoque cuantitativo, puesto que se utilizó como técnica de recolección de datos una encuesta anónima y confidencial; así pues, el análisis concluye que si los problemas identificados no se abordan adecuadamente, la institución educativa corre el riesgo de no alcanzar sus objetivos educativos, afectando el rendimiento académico de los estudiantes, generando conflictos entre los miembros de la comunidad educativa y reduciendo la eficiencia de la enseñanza-aprendizaje. Además, la falta de una cultura organizacional estable de una estructura organizacional efectiva puede conducir a la pérdida de motivación y compromiso de los empleados, afectando la calidad de los servicios educativos y el ambiente de trabajo en general.

Por su parte, el diagnóstico organizacional constante y sistemático es fundamental para identificar oportunamente necesidades, problemas y potenciales áreas de mejora en las instituciones educativas. Permite la implementación efectiva de acciones correctivas y estratégicas, optimiza la gestión educativa, fortalece el liderazgo y promueve un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Además, los diagnósticos continuos permiten la adaptación a los cambios y a los desafíos ambientales, asegurando la sostenibilidad a largo plazo y el éxito institucional.

Uno de los principales desafíos que enfrenta la institución educativa es la necesidad de mejorar la comunicación y la cooperación efectivas entre los miembros de la comunidad educativa y asegurar una mayor participación y compromiso de todos los participantes en el proceso educativo. Las instituciones también deben esforzarse por crear una cultura organizacional sólida basada en valores compartidos, respeto mutuo y trabajo en equipo para proporcionar un ambiente propicio para el aprendizaje y el crecimiento personal de todos los involucrados.

En definitiva, la importancia del diagnóstico organizacional en la gestión escolar radica en su capacidad para identificar, analizar y resolver problemas existentes en las instituciones educativas, mejorando de ese modo la calidad de la enseñanza, optimizando los procesos internos y promoviendo un buen clima organizacional. Algunas líneas de investigación futuras son las siguientes: identificar rasgos y características de una gestión escolar efectiva que le permitan al líder de la institución aprovechar al máximo las oportunidades, así como también reconocer las cualidades necesarias para crear un clima organizacional favorable, como fomentar el

trabajo en equipo y la comunicación efectiva para favorecer el logro de los objetivos del centro escolar.

Referencias

- Alcalde, P. (2019). *Calidad 3*. Ediciones Paraninfo. https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=sjqlDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=alcalde+2019&ots=GUP7KoXcws&sig=OXpfDLRWCMsI90PIEaw5L4zj3qs&redir_esc=y#v=onepage&q=alcalde%202019&f=false
- Arias, O. (2023). Gestión de la convivencia escolar desde la percepción de directivos y actores responsables de instituciones educativas en Valledupar-Colombia. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 2359-2377. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/7055>
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., y Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>
- Becerril, C. (2017). *Diagnóstico de equipamiento en escuelas indígenas de educación básica* [ponencia]. XIV Congreso Nacional de Investigación Educativa, San Luis Potosí, México. <https://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2126.pdf>
- Cárdenas J., Callinapa E., Canaza C., Cateriano A., Cayllahua J., y Calsin, A. (2022). Gestión educativa: dimensiones, factores y desafíos para la transformación de la escuela. *Revista Revoluciones*, 4(9), 102-134. <https://revistarevoluciones.com/index.php/rr/article/view/105>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=833100>
- Duque, H., y Méndez, J. (2024). Construcción del concepto de calidad educativa: un estudio de teoría fundamentada en profesores del sector oficial. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 19(2), 51-77. <https://doi.org/10.17151/rlee.2023.19.2.3>
- González, R., Antúnez, V., y Palacios, A. (2021). Propuesta de procedimiento para el diagnóstico organizacional. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 9(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322021000300018
- Gobierno de México. (2024). *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#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20escolar%20implica%20liderar,todas%20y%20todos%20los%20estudiantes>
- Guzmán, M., Ancin, I., y Prieto, S. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en una institución educativa privada de Guayaquil. *Revista Científica Ecociencia*, 8 (2), 22-33. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.474>

- Hernández-Sampieri, R., y Mendoza-Torres, C. (2018). *Metodología de la Investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education.
- Hurtado, M. C., y Ramírez, S. (2022). *Consultoría empresarial: retos, reflexiones y aprendizajes*. Ediciones de la U. https://books.google.com/books/about/Consultor%C3%ADa_empresa.html?id=GzSjDwAAQBAJ
- Iglesias A., Torres J., y Mora Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur*, 18(6), 1189-1197. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2020000601189&script=sci_arttext&lng=en
- Izzati, U. A., y Mulyana, O. P. (2022). Implementation of educational organization diagnosis in junior high schools. *International Journal of Current Educational Research*, 1(2), 102-112. <https://doi.org/10.53621/ijocer.v1i2.185>
- Martínez, T. (2020). La escuela unitaria de Calseca. Cabás. *Revista Internacional sobre Patrimonio Histórico-Educativo*, (23), 238-242. <https://ojs.ehu.eus/index.php/cabas/article/download/25394/23561>
- Miranda-Calderón, L., y Rosabal-Vitoria, S. (2018). La gestión directiva en escuelas unidocentes y dirección 1. Un desafío para alcanzar la equidad educativa en contextos rurales de Costa Rica. *Revista Electrónica Educare*, 22(3), 198-227. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1409-42582018000300198
- Monreal, I., Álvarez, F., Berrón, E., y Herrero, S. (2024). Competencias clave en una escuela unitaria a través de la educación musical: estudio de caso. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1-19. <https://epsir.net/index.php/epsir/article/view/834/494>
- Muñoz- Sánchez, Y., Castillo- Pérez, I., y Martínez- Lazcano, V. (2022). Calidad educativa. *Ingenio y Conciencia Boletín de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 9 (18), 42-44. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/article/view/8841/9093>
- Páez, J., y Tinajero, M. (2020). La gestión en primarias multigrado indígenas inscritas al PETC: caso comparativo. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 22. <https://doi.org/10.24320/redie.2020.22.e29.3564>
- Pozo-Díaz, A., Uranga-Pozo, B., Brossard-Grenot, A., y Ferro-Nieto, R. (2021). Consultoría organizacional, medio de mejora en los procesos empresariales. *Ciencias Holguín*, 27(4). <https://www.redalyc.org/journal/1815/181569023005/html/>
- Peralta E., Horna E., Horna, E., y Heredia F. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 663-675. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-26442023000100663
- Quintriqueo, S., Muñoz, G., Arias-Ortega, K., Morales, S., Andrade, E., y Zapata, V. (2022). Principios de la pedagogía y educación indígena como base para implementar la educación intercultural bilingüe. *Revista Internacional de Educación para la Justicia Social*, 12(2), 271-287. <https://doi.org/10.15366/riejs2023.12.2.015>
- Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional* (8ª ed.). Ediciones Universidad Católica de Chile. <https://books.google.es/books?id=QJzqDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

- Rodríguez, J., y Sánchez, D. (2024). De la praxis a la doxa: la asesoría y consultoría en la gestión pública. Una revisión conceptual. *Administración & Desarrollo*, 54(1), 1-30. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9618373.pdf>
- Sánchez, Y., Castillo I., y Martínez V. (2022). Calidad educativa. *Ingenio y Conciencia. Boletín Científico de la Escuela Superior Ciudad Sahagún*, 9(18), 42-44. <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/sahagun/article/view/8841>
- Secretaría de Educación Pública (2010). *Modelo de Gestión Educativa Estratégica* (2ª ed.). Secretaría de Educación Pública. https://www.setse.org.mx/ReformaEducativa/recursos_evaluacion/materiales/escuelas%20de%20calidad/Modelo%20de%20Gesti%C3%B3n%20Educativa.pdf
- Solís, S., Tinajero, M., y Páez, Juan. (2023). Prácticas inclusivas en la educación indígena: el caso de una escuela primaria en Ensenada, Baja California, México. *Revista Actualidades Investigativas en Educación*, 23(1), 1-28. <https://doi.org/10.15517/aie.v23i1.51608>