

6. El diagnóstico organizacional: clave para la transformación de las telesecundarias en México

DEBORAH NATALY ZEPEDA MONTOYA*

ROCÍO YARELY MURRIETA OSORIO**

DANIEL MEZA MICHEL***

JULIÁN ADRIÁN HUERTA MOROYOQUI****

ALVA ROSA LOMELÍ GARCÍA*****

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.327.06>

Resumen

En el presente trabajo se establece el contexto y la relevancia del diagnóstico organizacional en las telesecundarias de México, una modalidad educativa que ha evolucionado desde 1968 para atender las necesidades de comunidades rurales. Se destaca la importancia de evaluar el funcionamiento de estas instituciones para identificar fortalezas y debilidades, lo que permite optimizar los recursos y mejorar la calidad educativa. En él se realizó un diagnóstico organizacional en una telesecundaria del sur de Sonora, a través de un estudio cuantitativo, analizando dimensiones como el contexto escolar, el clima, la estructura y la cultura organizacional, así como el liderazgo. Utilizando encuestas con escala de Likert, se identificaron áreas de mejora, especialmente en el contexto escolar y clima organizacional, aunque se destacaron aspectos positivos como la confianza entre colaboradores y un liderazgo efectivo. Se concluye que es fundamental realizar diagnósticos constantes para abordar necesidades educativas y mejorar el bienestar del

* Maestría en Administración y Desarrollo de Negocios. Instituto Tecnológico de Sonora. <https://orcid.org/0009-0001-2776-4225>

** Maestría en Administración y Desarrollo de Negocios. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5408-1953>

*** Licenciatura en Ciencias de la Educación. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7879-5893>

**** Licenciatura en Ciencias de la Educación. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-2906-1550>

***** Maestría en Educación. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-5327-6433>

personal docente. Además, se discuten los desafíos que enfrentan las telesecundarias, como la desigualdad en el acceso a recursos y la necesidad de una formación continua para docentes. Se sugiere la integración de tecnologías emergentes y la consideración de factores socioeconómicos y culturales en futuros estudios para optimizar la calidad educativa.

Palabras clave: *telesecundaria, diagnóstico organizacional, calidad educativa.*

Introducción

La telesecundaria en México ha evolucionado para atender las necesidades educativas de las comunidades rurales con acceso limitado a recursos. Creadas en 1968 por Álvaro Gálvez y Fuentes, según el Sistema Nacional de Información Estadística Educativa, las telesecundarias representan el 48% de los planteles educativos de secundaria en México. Este modelo híbrido, que combina educación a distancia y presencial, está presente en 18 743 planteles y cuenta con 72 505 docentes que emplean programas televisivos y actividades en clase. La implementación de la Ley General de Educación ha promovido el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), mejorando tanto el aprendizaje de los estudiantes como la formación continua de los docentes, con el objetivo de fomentar la autonomía y el pensamiento crítico (Gobierno de México, 2020).

En Sonora, las telesecundarias han experimentado transformaciones significativas para mejorar la calidad educativa y adaptarse a nuevas realidades han incorporado tecnologías y métodos pedagógicos innovadores. Por ejemplo, la capacitación continua de los docentes es esencial para gestionar la enseñanza tanto digital como presencial; además, las telesecundarias han ampliado su cobertura en Sonora, brindando educación a jóvenes que no tendrían acceso a una secundaria convencional, especialmente en áreas rurales (Secretaría de Educación Pública, 2022).

El clima organizacional en una telesecundaria es fundamental por varias razones, ya que el clima dentro de la escuela mejora la experiencia diaria de los estudiantes y los docentes y también tiene efectos a largo plazo en su desarrollo emocional, social y académico. Un ambiente de respeto, apoyo y

colaboración genera beneficios tanto para el rendimiento individual como para el colectivo dentro del aula. De acuerdo con lo anterior, un clima organizacional positivo, caracterizado por buenas relaciones entre los miembros de la comunidad educativa, fomenta un ambiente propicio para el aprendizaje. Lara, L. (2021) menciona que, en el caso de las instituciones educativas, éstas son espacios dinámicos donde se producen permanentemente diálogos, coloquios, conferencias, cursos, etc., que demandan un uso efectivo de todas las herramientas comunicacionales.

Lo que se espera aportar con esta investigación es que este diagnóstico permita a la institución mejorar la gestión y su funcionamiento optimizando el ambiente de trabajo y aprendizaje, y que se logre diseñar estrategias que favorezcan el desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad escolar. Por esas razones es de relevancia el presente estudio, en el cual se lleva a cabo la aplicación de un instrumento que permite conocer cómo se encuentra la situación estratégica organizacional actual de la Telesecundaria 271 de Sirebampo, en términos de infraestructura, clima organizacional y gestión docente.

El diagnóstico organizacional: clave para la transformación de las telesecundarias en México

El diagnóstico organizacional es una herramienta esencial en la gestión estratégica de cualquier institución, que permite identificar los factores internos y externos que impactan en su desempeño y en su competitividad. El concepto de diagnóstico organizacional, aunque se ha desarrollado a lo largo del tiempo, tiene sus raíces en las primeras teorías de la administración y ha sido clave en la evolución de la gestión estratégica de las organizaciones. De acuerdo con (Rojas et al., 2019), el diagnóstico organizacional implica el análisis de los aspectos externos y su impacto en la organización, equiparándolos, a su vez, con los aspectos internos. La evaluación de estos contextos facilita la formulación de estrategias destinadas a optimizar las oportunidades y mitigar las amenazas, al tiempo que garantiza la utilización eficaz de los recursos de la organización. El origen del diagnóstico organizacional

se encuentra en la obra de varios teóricos y prácticos de la administración, cuyos enfoques han aportado distintos marcos para comprender y gestionar las dinámicas organizacionales. Taboada (2023), en su artículo para analizar el comportamiento cooperativo y la motivación en las organizaciones reales, retoma el trabajo de Chester Barnard, quien en su obra *The Functions of the Executive* (1938) destaca la importancia de que los líderes comprendan a las organizaciones como sistemas complejos en los cuales la comunicación, la autoridad y la cooperación juegan roles fundamentales. Barnard subrayó la necesidad de que los ejecutivos se enfoquen en comprender los problemas organizacionales desde una perspectiva sistémica, lo cual es una base esencial para realizar un diagnóstico efectivo.

El diagnóstico organizacional es un proceso sistemático que permite analizar el funcionamiento de una organización mediante la evaluación de sus estructuras, sus procesos y su entorno. Según Burke (2021), este proceso se define como una herramienta para identificar fortalezas, debilidades y oportunidades, lo cual resulta crucial para el éxito en ambientes complejos y cambiantes. En el contexto educativo, en la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación, Miranda López et al. (2022) resaltan su relevancia para optimizar el desempeño de las instituciones y garantizar una mejora continua.

Por otro lado, las instituciones educativas enfrentan un entorno de constantes transformaciones impulsado por la globalización, la digitalización y la diversidad estudiantil. Según Burke (2021), los diagnósticos deben ser flexibles y utilizar tecnologías emergentes, como *big data*, para evaluar tanto el desempeño académico como la experiencia estudiantil. Según la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2022), este enfoque se alinea con el *Diagnóstico integral de la escuela. Ciclo escolar 2022-2023*, que propone evaluar prácticas pedagógicas y administrativas para mejorar la calidad educativa.

Además, argumenta que el cambio organizacional requiere diagnósticos constantes para mantener la alineación entre los objetivos estratégicos y las dinámicas del entorno. En este sentido, las tendencias recientes, como la resiliencia organizacional y la gestión del cambio, reflejan la necesidad de que las instituciones educativas sean adaptativas. Así, Tortolero et al. (2024) destacan la importancia de preparar a las organizaciones para enfrentarse a incertidumbres mediante diagnósticos proactivos.

El diagnóstico organizacional es una herramienta fundamental para identificar áreas de oportunidad en la gestión educativa, especialmente en el contexto de la educación básica y media. Este proceso permite a las instituciones escolares evaluar su funcionamiento interno y detectar problemas que afectan su efectividad. A continuación se presentan aspectos clave sobre cómo el diagnóstico organizacional contribuye a mejorar el liderazgo y la efectividad escolar. El diagnóstico organizacional proporciona una visión holística del funcionamiento de una escuela. Permite analizar cómo interactúan los diferentes componentes de la organización, incluyendo docentes, administración y estudiantes. Este análisis ayuda a identificar debilidades en áreas como liderazgo y clima organizacional.

Existen diversos modelos sobre el diagnóstico organizacional. Uno de los más destacados es el de Weisbord (1976), que se centra en seis áreas clave: propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos de trabajo. Este enfoque facilita a las organizaciones la identificación de áreas de mejora y el fortalecimiento de su desempeño. Otro modelo de los más utilizados es el de Burke-Litwin (1992), que considera factores tanto internos como externos, abordando la cultura organizacional, la motivación y el liderazgo como elementos interrelacionados. Según lo señalado por Cummings et al. (2014), el diagnóstico organizacional no sólo es efectivo para identificar problemas, sino que también ayuda a las organizaciones a planificar y ejecutar los cambios necesarios para mejorar su funcionamiento y adaptabilidad. En este sentido, estos modelos se convierten en herramientas valiosas que permiten a las empresas desarrollar estrategias de mejora continua, asegurando así su competitividad.

La implementación de un diagnóstico organizacional puede tener un impacto significativo en la efectividad escolar, y al abordar las áreas problemáticas identificadas las instituciones pueden mejorar el rendimiento académico. En conclusión, el diagnóstico organizacional es esencial para identificar áreas de mejora en la gestión educativa, especialmente en términos de liderazgo y efectividad escolar. Su aplicación permite a las instituciones educativas reflexionar sobre su funcionamiento interno y desarrollar estrategias que promuevan un ambiente educativo más eficaz y colaborativo (Aguayo, 2024).

Las telesecundarias en México han sido fundamentales para proporcionar educación secundaria a jóvenes, especialmente en áreas rurales y mar-

ginadas (Navarrete y López, 2022). Desde su creación en 1968, este modelo educativo ha buscado atender a estudiantes que, por diversas razones socioeconómicas, no tienen acceso a otras formas de educación secundaria; sin embargo, enfrentan desafíos significativos que afectan su eficacia y los resultados académicos de sus alumnos.

El diagnóstico efectivo de las limitaciones estructurales y socioeconómicas que enfrentan las telesecundarias es fundamental para desarrollar estrategias que mejoren la calidad educativa y reduzcan la deserción escolar. Las investigaciones recientes subrayan la necesidad de abordar no sólo los aspectos pedagógicos, sino también las condiciones socioeconómicas que afectan a los estudiantes. Esto incluye fortalecer la infraestructura educativa, capacitar a los docentes y garantizar el acceso a recursos tecnológicos, especialmente en contextos vulnerables.

El diagnóstico organizacional es como un mapa que ayuda a identificar las necesidades de los estudiantes y de los docentes en las telesecundarias. Al realizar esta evaluación, se puede observar cómo se están enseñando las materias, qué recursos se tienen a disposición y cómo es el ambiente escolar en general (Bravo et al., 2019). Este proceso es fundamental porque permite crear intervenciones que realmente se ajusten a las características y las particularidades de cada comunidad educativa, asegurando que todos reciban el apoyo que necesitan para crecer y aprender.

El diagnóstico organizacional se ha convertido en una herramienta esencial para mejorar la calidad educativa y responder a las demandas de las políticas educativas actuales. En un contexto donde la educación enfrenta desafíos significativos, como la inclusión, la equidad y la innovación pedagógica, este proceso se vuelve crucial. A través del diagnóstico, las instituciones educativas pueden realizar una evaluación exhaustiva de su situación interna, lo que implica un análisis detallado de diversos factores, incluyendo la gestión administrativa, el clima escolar, la calidad del currículo y el desempeño docente (Macedo y Delgado, 2020).

Adicionalmente, el diagnóstico organizacional no se restringe a la detección de problemas, sino que también simplifica la valoración del rendimiento académico y administrativo. De acuerdo con Fernández (2019), la evaluación objetiva es esencial para poner en marcha modificaciones eficaces. Para las instituciones telesecundarias esto implica analizar no sólo los

rendimientos académicos de los alumnos, sino también la administración y la utilización eficaz de los recursos. Al tener una visión integral, las instituciones pueden dar prioridad a acciones que influyan directamente en la calidad de la educación. Otro elemento crucial del diagnóstico organizacional es la creación de estrategias a medida. Tras reconocer las necesidades y valorar el rendimiento, las telesecundarias tienen la capacidad de elaborar planes de acción adaptados a su contexto.

Finalmente, el diagnóstico organizacional establece un marco para el monitoreo y la evaluación de las acciones implementadas. La capacidad de medir el impacto de las intervenciones es crucial para asegurar que se logren los objetivos propuestos. Como indica Salas (2023), un sistema de evaluación continua permite a las telesecundarias ajustar sus estrategias en función de los resultados obtenidos, garantizando así una mejora continua en la calidad educativa.

En conclusión, el diagnóstico organizacional actúa como una herramienta clave para la transformación y la mejora continua de las telesecundarias en México. A través de la identificación de necesidades, la evaluación del desempeño, el diseño de estrategias personalizadas, el fomento de la participación y el establecimiento de un marco de monitoreo, las instituciones educativas pueden enfrentar sus desafíos de manera efectiva y contribuir al desarrollo integral de sus estudiantes. La implementación de este enfoque no sólo mejora la calidad educativa, sino que también fortalece la comunidad educativa en su conjunto.

En la actualidad, el contexto educativo en México enfrenta desafíos significativos que requieren una atención constante y adaptativa. La necesidad de investigaciones continuas sobre el diagnóstico institucional se vuelve relevante para comprender y responder a las realidades locales y globales que impactan la educación telesecundaria. El diagnóstico institucional permite a las telesecundarias evaluar su funcionamiento y detectar áreas de mejora. Según Hernández y López (2021), un diagnóstico bien fundamentado no sólo identifica debilidades, sino que también ofrece una visión integral del entorno educativo, incluyendo factores socioeconómicos y culturales que influyen en el aprendizaje. La adaptación de este diagnóstico a las particularidades de cada comunidad es esencial para garantizar su efectividad.

Las telesecundarias deben considerar las dinámicas locales, como la

diversidad cultural y los contextos socioeconómicos al desarrollar sus diagnósticos. Además, la globalización y los avances tecnológicos exigen que estas instituciones se adapten a nuevas metodologías de enseñanza y aprendizaje. Un estudio de García y Martínez (2022) destaca cómo la integración de herramientas digitales en el diagnóstico institucional ha permitido a las telesecundarias mejorar su respuesta a las necesidades de los estudiantes, facilitando un aprendizaje más significativo.

La investigación continua es fundamental para ajustar los modelos de diagnóstico institucional. Esto implica no sólo la recolección de datos, sino también la formación de comunidades de práctica entre docentes y directivos que fomenten el intercambio de experiencias y estrategias efectivas (Pérez, 2023). Al establecer un enfoque colaborativo se pueden generar soluciones innovadoras que respondan a los retos emergentes en el ámbito educativo. En conclusión, la necesidad de investigaciones continuas sobre el diagnóstico institucional en las telesecundarias es crucial para su evolución y mejora constante. Adaptar los modelos de diagnóstico a las realidades locales y globales no sólo enriquecerá el proceso educativo, sino que también asegurará que las telesecundarias cumplan con su misión de ofrecer educación de calidad en un contexto cambiante.

Metodología

En el presente capítulo se muestra el método que se siguió para desarrollar este trabajo; primeramente, se describe el enfoque de la investigación, la cual es cuantitativa, correlacional, que según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), implica la medición y la recopilación de datos numéricos, lo que se obtiene mediante instrumentos estandarizados, como los cuestionarios y las escalas de medición u observación. Posterior a ello, se describe a los participantes y sus principales características; a continuación se define el instrumento utilizado, especificando su origen, las dimensiones que lo conforman y la escala de medición. Por último, se desarrolla el procedimiento general para dar respuesta a la pregunta de investigación.

La población en estudio son los empleados de una telesecundaria del sur de Sonora, la cual cuenta con dos docentes a cargo, teniendo uno de

ellos la función de director comisionado. El director de la institución, es masculino, en un rango de edad entre 30 a 40 años, el cual tiene tres años desempeñándose en el cargo de director y docente multigrado. La docente es una mujer de un rango de edad de entre 40 a 50 años y tiene cuatro meses laborando en la institución, desempeñando la función de docente multigrado en la telesecundaria.

Para llevar a cabo la presente investigación se utilizó la técnica de recolección de datos mediante una encuesta. El instrumento de medición consistió en un cuestionario que abarca siete apartados, compuesto por 35 preguntas, con el objetivo de medir diferentes aspectos. La primera dimensión es el contexto escolar: se refiere al entorno en el que se desarrolla el proceso educativo. Incluye factores como la ubicación geográfica de la escuela, las características demográficas de los estudiantes, las políticas educativas y las condiciones socioeconómicas de la comunidad. La segunda dimensión son los procesos organizacionales: esto es, las actividades y los procedimientos que se llevan a cabo dentro de la institución para alcanzar sus objetivos educativos. Ésto incluye planificación, implementación y evaluación de programas y proyectos educativos. La tercera dimensión es el clima organizacional: Se refiere a la percepción general que tienen los miembros de la escuela sobre su entorno laboral y educativo. La cuarta dimensión es la estructura organizacional: es la forma en que se organiza la escuela, incluyendo la jerarquía, los roles y las responsabilidades de cada miembro de la comunidad educativa. La quinta dimensión es la cultura organizacional Escolar: se refiere a los valores, creencias y normas compartidos por los miembros de la comunidad escolar. La sexta dimensión son las comunicaciones organizacionales que involucran los canales y los métodos mediante los cuales se intercambia información dentro de la escuela. Por último está el liderazgo y la autoridad en la escuela: se refiere a la manera en que se ejerce el liderazgo y se distribuye la autoridad dentro de la institución.

Estas dimensiones son interdependientes y juegan un papel crucial en el funcionamiento y el éxito de cualquier institución educativa.

La encuesta está diseñada con preguntas de opción múltiple, con base en la escala de Likert, la cual contempla las siguientes posibles respuestas: 5 = Siempre, 4 = Casi siempre, 3 = Neutral, 2 = Casi nunca 1 = Nunca, por lo cual, el empleado debe responder a cada pregunta seleccionando un nú-

mero en una escala de 1 a 5 que indica la frecuencia con la que se da cada situación.

A continuación se describe paso a paso el procedimiento que se llevó a cabo para lograr el objetivo del presente trabajo:

1. Como primer paso se definió el tema de investigación,
2. Posteriormente, se realizó la búsqueda de información sobre la variable de estudio en bases de datos, libros, tesis, revistas, entre otros, que pudiera proporcionar información confiable, con el fin de recabar datos de diferentes fuentes que ayuden a fundamentar la investigación.
3. Una vez que se contó con información sobre la variable, se identificó a la institución, en la cual se presentó la propuesta al director de la telesecundaria, con la finalidad de darle a conocer las ventajas de realizar este trabajo.
4. Seguido, se efectuó una investigación más profunda con base en diferentes autores acerca de la variable de estudio para poder realizar la fundamentación teórica del trabajo.
5. Se inició con la elaboración del instrumento en el formulario de Google, que nos apoyaría para aplicar el método en línea.
6. Con el instrumento validado teóricamente, se inició con la aplicación del mismo a los docentes de la telesecundaria.
7. Ya que el instrumento fue aplicado se pasó al análisis de la información, por medio de gráficas y porcentajes, donde se elaboró una base de datos con la información recolectada.
8. Una vez analizados los datos, se redactaron los resultados obtenidos de la aplicación, detectando las áreas de oportunidad con las que se cuentan.
9. Se culminó con las conclusiones y recomendaciones del trabajo.

Resultados

A partir de la aplicación del instrumento diseñado para diagnosticar la situación de la telesecundaria se obtuvo, de acuerdo con las dimensiones

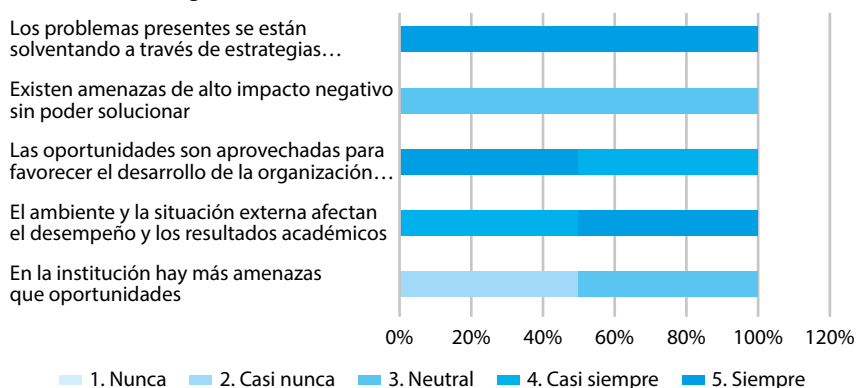
analizadas, que donde se presentan escenarios con posibilidad de mejora son las áreas de contexto escolar, clima organizacional y estructura organizacional, denotando en estos aspectos ciertos elementos con oportunidad de mejora o bien que hay considerar para su mejor funcionamiento, como es el contexto y cómo afecta al desempeño y el desarrollo de los procesos formativos. Asimismo, en la organización y la distribución del trabajo que desarrollan los colaboradores en la institución se considera necesario atender situaciones que propicien la mejora del clima organizacional.

Secciones del instrumento

Contexto escolar

En cuanto al contexto escolar 50% considera que casi siempre se aprovechan las oportunidades que se presentan para la mejora de la organización, es decir, hay posibilidad de mejora en la toma de decisiones que promuevan el progreso de la institución. Asimismo, 50% afirma que la situación del contexto afecta el desempeño y el aprovechamiento académico del alumnado lo que denota un aspecto relevante que hay que considerar en cuestión de mejoras.

Figura 1. *Características del contexto escolar analizado*

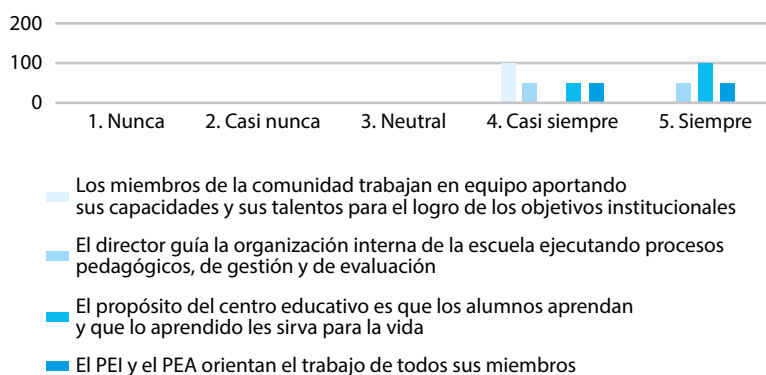


Fuente: elaboración propia con base en los datos recopilados por las encuestas.

Procesos organizacionales

En relación con los procesos organizacionales, los participantes coinciden en que 100% de los colaboradores trabajan en conjunto encaminados al logro de los objetivos. En el mismo porcentaje aseguran que el propósito de la institución es lograr que el aprendizaje se alcance de manera significativa en su alumnado; el 50% afirma que casi siempre la dirección guía de manera pertinente los procesos en la institución, así como que el PEI y el PEA orientan el trabajo de todos sus miembros.

Figura 2. Descripción y evaluación de los procesos organizacionales en la institución



Fuente: elaboración propia con base en los datos recopilados por las encuestas.

Clima organizacional

En cuestión del clima organizacional, se puede afirmar que 100% de los participantes concuerdan en que, de manera general, cuentan con un buen ambiente laboral, mediante el cual tienen confianza entre sus colaboradores, tienen oportunidad de expresarse libremente y colaboran de manera igualitaria y con interacciones adecuadas. Mientras que el 50% considera que existe una oportunidad de mejorar en áreas que no son atendidas efectivamente, lo que afecta a la armonía de la institución.

Tabla 1. Componentes de la estructura organizacional escolar

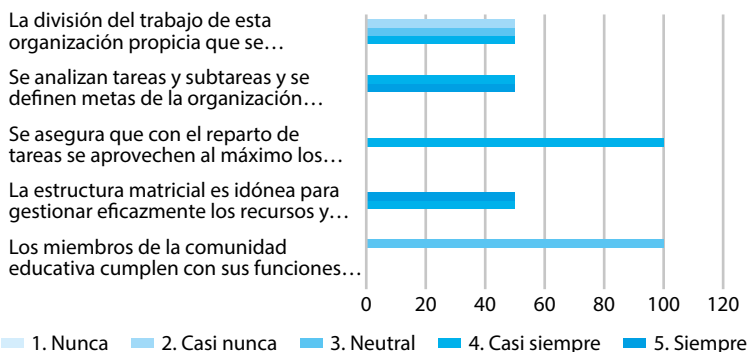
<i>Clima Organizacional</i>				
	<i>1. Nunca</i>	<i>2. Casi nunca</i>	<i>3. Neutral</i>	<i>4. Casi siempre</i>
¿Consideras que tus pares están abiertos a recibir opiniones diferentes a las tuyas?				100%
¿Tienes a alguien en el trabajo que consideres amigo?				100%
¿Consideras que la colaboración es buena entre tus pares contigo y tú con ellos?				100%
¿Se fomenta la inclusión, la equidad, la igualdad, el respeto a la diversidad y las interacciones positivas?				100%
¿Consideras que existen áreas de oportunidad no atendidas para mejorar el clima organizacional de la institución?		50%	50%	

Fuente: elaboración propia con base en los datos recopilados por las encuestas.

Estructura organizacional

De acuerdo con la estructura organizacional, 50% de los colaboradores considera que la división del trabajo es pertinente; afirman de igual manera que sus tareas en la institución se estructuran en metas y análisis de tareas por ejecutar y que en el mismo porcentaje se gestionan los recursos que utilizan, con lo cual se puede afirmar que son elementos que pueden mejorar en el quehacer de la institución. Por otra parte, el 100% concuerda en que se asegura que se aproveche al máximo los recursos disponibles para su mejor desempeño y que los miembros de la comunidad que colaboran lo hacen de manera pertinente.

Figura 3. Elementos clave de la cultura organizacional en el ámbito escolar

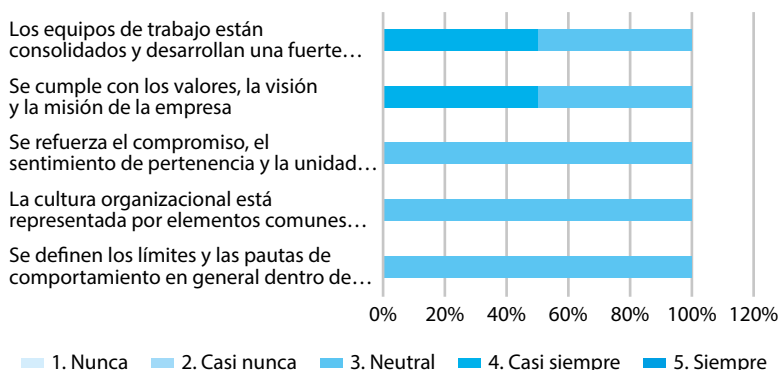


Fuente: elaboración propia con base en los datos recopilados por las encuestas.

Cultura organizacional escolar

Con respecto a la cultura organizacional escolar, el 100% de los participantes afirma que siempre se refuerza el compromiso y el sentido de pertenencia en la institución, además de que existen elementos que los hacen compartir una cultura organizacional y se rigen bajo lineamientos de comportamiento adecuado en el contexto en el que se desenvuelven. Mientras que 50% asegura que casi siempre los equipos de trabajo están consolidados para su colaboración y existe la misma percepción en cuanto al cumplimiento de la filosofía institucional.

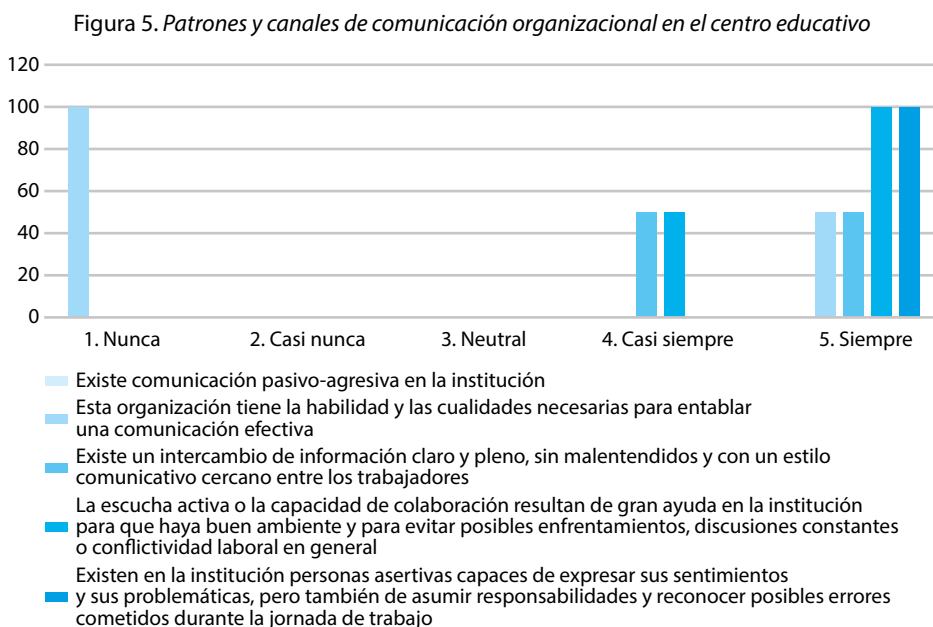
Figura 4. Elementos clave de la cultura organizacional en el ámbito escolar



Fuente: elaboración propia con base en los datos recopilados por las encuestas.

Comunicaciones organizacionales

En relación con las comunicaciones organizacionales se puede decir que el 100% asegura que las interacciones son adecuadas y cordiales; los participantes se pueden expresar de acuerdo con su sentir y su percepción de las cosas. Asimismo, la escucha activa y la capacidad de colaborar permiten un ambiente laboral libre de discusiones o conflictos. Mientras tanto 50% coincide en que casi siempre se logra entablar una buena comunicación y que la información que se intercambia es clara y con un estilo cercano a los colaboradores.



Fuente: elaboración propia con base en los datos recopilados por las encuestas.

Liderazgo y autoridad en la escuela

Con respecto al liderazgo y a la autoridad en la escuela, 50% de los colaboradores afirma que casi siempre los esfuerzos de quien se encarga de la institución cumplen con su propósito influyendo en los demás miembros que colaboran. El 100% afirma que su líder es alguien en quien pueden confiar, maneja la información de forma clara y se propicia una interacción pertinente ente el líder y sus colaboradores.

Tabla 2. Características del liderazgo y la autoridad en la escuela

Clima organizacional					
	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Neutral	4. Casi siempre	5. Siempre
Tu jefe inmediato es alguien en quien se puede confiar					100%
Tu jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia contigo y con el equipo					100%

Clima organizacional				
	1. Nunca	2. Casi nunca	3. Neutral	4. Casi siempre 5. Siempre
La relación con tu jefe inmediato es armoniosa y empática				100%
Los esfuerzos de liderazgo hacen que la organización cumpla con sus propósitos				100%
Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo		50%	50%	

Fuente: elaboración propia con base en los datos recopilados por las encuestas.

Discusión

La discusión sobre los resultados obtenidos evidenció varias áreas de oportunidad importantes dentro de la telesecundaria evaluada. Entre las principales problemáticas destacan: el impacto del contexto escolar en el desempeño académico del alumnado y la necesidad de mejorar el clima organizacional y optimizar la estructura organizacional. Aunque se identificaron aspectos positivos, como la confianza entre colaboradores y un liderazgo confiable, el diagnóstico también señala que 50% de los participantes perciben que las decisiones organizativas y el aprovechamiento de oportunidades aún requieren atención para fomentar un ambiente laboral más armónico y eficiente.

La literatura respalda la importancia de atender las problemáticas identificadas. Según Aguayo May (2024), un clima organizacional positivo es fundamental para el éxito educativo, ya que un ambiente laboral saludable mejora no sólo la satisfacción del personal, sino también la productividad y el rendimiento académico del alumnado. Además, Rodríguez (2024) destaca que el clima organizacional influye directamente en la productividad laboral y, por ende, en la calidad de los resultados educativos. Contrastando estas afirmaciones con los resultados obtenidos en la presente investigación, se realzan coincidencias, como el valor de un clima organizacional pertinente para el logro de objetivos en las instituciones debido a que atañe directamente a las interacciones y el desempeño en el quehacer del personal.

La falta de atención a estas áreas puede derivar en un aumento del estrés laboral entre los docentes y en una disminución en la calidad del aprendizaje de los alumnos, lo que a largo plazo puede propiciar una alta rotación

del personal y un deterioro en la reputación de la institución. Por otro lado, abordar estos problemas puede generar beneficios significativos, como una mayor cohesión entre los miembros del equipo educativo y una mejora en la comunicación interna, lo que facilita la toma de decisiones estratégicas. Es esencial reconocer que realizar diagnósticos constantes permite identificar las necesidades de manera oportuna. Esto no sólo facilita la detección de áreas problemáticas, sino que también promueve un enfoque proactivo para implementar mejoras.

Sagñay Yáñez y Vaca Arauz (2024) subrayan que la evaluación continua del clima escolar es esencial para crear un entorno educativo donde tanto el estudiantado como los docentes puedan prosperar. Asimismo, Pérez-Guevara y Puentes-Suárez (2022) destacan que el clima escolar está influido por diversas variables que afectan tanto la convivencia como el rendimiento académico, lo cual resalta la importancia de establecer mecanismos para recibir retroalimentación regular y fomentar una cultura de colaboración dentro de la institución. En comparación con estas afirmaciones y los resultados del presente estudio, se puede reafirmar la importancia del análisis de las instituciones en función de sus interacciones sociales y su ambiente laboral como parte de los procesos de calidad que contribuyen a la mejora continua de sus procesos.

Finalmente, los retos que enfrenta esta institución educativa son evidentes y variados. En primer lugar, se debe trabajar en mejorar el contexto escolar para asegurar que las oportunidades de desarrollo profesional sean efectivamente aprovechadas. Además, es necesario abordar las deficiencias en el clima organizacional mediante estrategias que promuevan una comunicación más efectiva y un ambiente laboral más inclusivo. Por último, optimizar la estructura organizacional será clave para garantizar que todos los colaboradores tengan claridad sobre sus roles y sus responsabilidades, lo cual es fundamental para alcanzar los objetivos educativos establecidos. En conclusión, realizar diagnósticos de manera constante es esencial para garantizar que las instituciones educativas puedan identificar y abordar sus necesidades de manera efectiva. Este enfoque no sólo mejora el funcionamiento interno de la organización, sino que también contribuye al desarrollo integral del estudiantado y al bienestar del personal docente. La implementación de un sistema de diagnóstico continuo permite a las instituciones

adaptarse rápidamente a los desafíos y a las oportunidades que surgen en el entorno educativo.

Conclusiones

De manera general, en este estudio se desarrolla la temática sobre el diagnóstico organizacional como una clave para la transformación de las telesecundarias en México, lo que da como resultado tres dimensiones como problemáticas por resolver. Éstas se identificaron por medio de la metodología cuantitativa, correlacional que, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), implica la medición y la recopilación de datos numéricos mediante instrumentos estandarizados, como los cuestionarios y las escalas de medición y observación.

Por medio de la metodología aplicada se detectaron las principales problemáticas, sobre todo, en el contexto escolar, que se refiere al entorno en el que se desarrolla el proceso educativo; en el clima organizacional, referente a la percepción general que tienen los miembros de la escuela sobre su entorno laboral y educativo, y, por último, en la estructura organizacional, que es la forma en que se organiza la escuela, incluyendo la jerarquía, los roles y las responsabilidades de cada miembro de la comunidad educativa. A pesar de que se identificaron aspectos positivos, como la confianza entre los colaboradores y un liderazgo sólido, el diagnóstico indica que 50% de los participantes considera que las decisiones organizativas y la utilización de oportunidades todavía necesitan atención para promover un ambiente laboral más armonioso y eficiente; por ello, a continuación se presentan algunas líneas futuras de investigación:

- *Integración de tecnologías emergentes.* La incorporación de tecnologías como la inteligencia artificial y el análisis de datos puede transformar la forma en que se realiza el diagnóstico organizacional. Investigar cómo estas herramientas pueden mejorar la recolección y el análisis de datos, así como la identificación de patrones en el comportamiento organizacional, es crucial para optimizar los procesos.

- *Diagnóstico cultural y su impacto en la eficacia organizacional.* Exploración de la manera en que las diferencias culturales dentro de una organización afectan su desempeño y cómo un diagnóstico cultural puede ser utilizado para fomentar un ambiente laboral más cohesivo y productivo. Esto incluye el análisis de cómo las culturas organizacionales influyen en la innovación y en la adaptabilidad.
- *Efectos del contexto externo en el diagnóstico organizacional.* Análisis acerca de cómo factores externos, como cambios económicos, políticos o sociales, influyen la efectividad del diagnóstico organizacional. Esto incluye investigar métodos para adaptar diagnósticos a contextos cambiantes e identificar cómo las organizaciones pueden prepararse para enfrentar estos desafíos.

Estas líneas de investigación no sólo contribuirán al desarrollo teórico del diagnóstico organizacional, sino que también proporcionarán herramientas prácticas que ayudarán a las organizaciones a enfrentar los desafíos contemporáneos y a mejorar su rendimiento general. Al profundizar en la integración de tecnologías emergentes, por ejemplo, podrán desarrollar sistemas más eficientes para la recolección y el análisis de datos, lo que permitirá a las organizaciones tomar decisiones más informadas y basadas en evidencia.

Referencias

- Aguayo, E. del R. (2024). Diagnóstico laboral para la mejora del clima organizacional en una escuela secundaria. *LATAM. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(1), 551. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1609>
- Arroyo Valenciano, J. A. (2023). Un modelo de estructura organizacional para el centro educativo desde los aportes de la teoría de la organización. *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/journal/447/44774872015/html/>
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., y Tejada Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1331. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051021>
- Burke, W. W. (2021). *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications. https://books.google.com.mx/books/about/Organization_Change.html?id=-UK2EAAAQBAJ&redir_esc=y

- Fernández, J. (2019). Evaluación del desempeño en instituciones educativas. *Revista de Educación y Pedagogía*. https://www.researchgate.net/publication/350623989_Evaluacion_del_desempeno_docente_en_Instituciones_Educativas_Publicas
- García, L., y Martínez, A. (2022). Innovaciones tecnológicas en el diagnóstico educativo: un enfoque para telesecundarias. *Revista de Innovación Educativa*. <https://www.redalyc.org/journal/280/28064146030/28064146030.pdf>
- Gobierno de México (2020). La Telesecundaria celebra su 52 aniversario. *AprendeMX*. <https://www.gob.mx/aprendemx/articulos/la-telesecundaria-celebra-su-52-aniversario?idiom=es>
- Hernández, R., y López, S. (2021). Diagnóstico institucional en educación secundaria: retos y oportunidades. *Journal of Educational Studies*. <https://www.cepal.org/es/enfoques/retos-oportunidades-la-educacion-secundaria-america-latina-caribe-durante-despues-la>
- Lara, L. (2021). La comunicación asertiva como herramienta para mejorar el clima laboral de las instituciones educativas. *Sinergia Académica*, 4(1), 41-70. <https://doi.org/10.51736/sa.v4i1.50>
- Macedo Vásquez, G., y Delgado Bardales, J. M. (2020). Comportamiento organizacional en la gestión educativa 2020. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1256-1276. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.147
- Miranda, F., Sánchez, A., González, M., Zúñiga, M., García, A., García, P., y Monroy, D. (2022). *Modelo de evaluación diagnóstica, formativa e integral: la evaluación al servicio de la mejora continua de la educación*. https://www.mejoredu.gob.mx/images/publicaciones/Modelo_de_Evaluacion.pdf
- Navarrete-Cazales, Z., y López-Hernández, P. A. (2022). La Telesecundaria en México. *Perfiles Educativos*, 44(178), 63-78. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2022.178.60673>
- Pérez-Guevara, D., y Puentes-Suárez, A. (2022). Clima escolar: conceptualización y variables. *Pensamiento y Acción*. <https://doi.org/10.19053/01201190.n32.2022.13933>
- Pérez, T. (2023). Comunidades de práctica en telesecundarias: un modelo para la mejora continua. *Educación y Desarrollo Social*. <https://www.mejoredu.gob.mx/formacion-docente/con-textos-y-resonancias/comunidades-de-practica-como-oportunidad-para-la-mejora>
- Rodríguez, M. (2024). Impacto del clima organizacional en la productividad laboral en pymes de servicio panameñas. *Sinergia*. <https://doi.org/10.48204/sinergia.v4n2.6198>
- Rojas, L., Muñoz, A., Vera, P., y Arana, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/html/>
- Sagñay Yáñez, R. G., y Vaca Arauz, S. L. (2024). Impacto de la familia en el clima escolar y rendimiento académico en la educación básica: una revisión sistemática. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/14083/20184>

- Salas, E. (2023). Monitoreo y evaluación en el contexto educativo. *Revista de Evaluación Educativa*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=2089>
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2022). *Diagnóstico integral de la escuela. Ciclo escolar 2022-2023*. Consejo Técnico Escolar y Taller Intensivo de Formación Continua para Docentes.
- Taboada, E. (2023). Comportamiento cooperativo y motivación en las organizaciones reales. *Universidad Autónoma Metropolitana. Revista Gestión y Estrategia*, (23). <https://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/article/view/747/1283>
- Tortolero, R., Gómez, J., Figueroa, G., y Moreno, H. (2024). El diagnóstico y la intervención organizacional: métodos utilizados por las organizaciones para su desarrollo integral. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*.