

8. El proceso para abordar un diagnóstico organizacional y la importancia de éste en las instituciones educativas

VÍCTOR OMAR RODRÍGUEZ CANTÚA*

VICENTE VERDUGO MANZO**

MARCIAL ALEJANDRO SALINAS MURILLO***

SOPHIA BARRERAS TEOL MISHELL****

MARIO ALBERTO BOJÓRQUEZ DÍAZ*****

MARTÍN HUMBERTO CÓRDOVA CÁRDENAS*****

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.327.08>

Resumen

El diagnóstico organizacional es un estudio que toda institución educativa requiere para evaluar la situación estratégica para el logro de sus objetivos, con una visión a futuro. Por tal motivo, el propósito de este trabajo se centra en el estudio del diagnóstico organizacional institucional, sus componentes e su importancia, para lo cual se llevó a cabo un estudio de caso descriptivo a través de la recolección de datos mediante un instrumento estadístico. Entre los aspectos que destacan los autores se halla la influencia que tiene el diagnóstico organizacional en las instituciones educativas y los elementos que lo conforman que actúan de manera sistemática y organizada para construir estrategias basadas en los resultados obtenidos del cuestionario aplicado, los cuales indican que las dimensiones organizacionales presentan puntuaciones medias elevadas.

* Licenciatura en Ciencias de la Educación. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1818-0131>

** Licenciatura en Ciencias de la Educación. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4238-2747>

*** Maestría en Ingeniería Logística y Calidad. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3313-5027>

**** Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1146-3032>

***** Instituto Tecnológico de Sonora.

***** Maestría en Administración y Desarrollo de Negocios. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5837-517X>

Palabras clave: *diagnóstico organizacional, instituciones educativas, clima organizacional.*

Introducción

El diagnóstico organizacional realizado de manera sistemática, al incluir todos los componentes de una institución educativa, se convierte en una estrategia clave para alcanzar sus objetivos. Este proceso evita improvisaciones y asegura el cumplimiento de metas como la mejora de la calidad educativa, la satisfacción de la comunidad escolar y el fortalecimiento del prestigio de la institución. Dada la importancia estratégica de implementar un diagnóstico organizacional en el ámbito educativo, este enfoque tiene como propósito analizar los componentes estructurales y funcionales de la institución, identificando fortalezas y áreas de oportunidad. Para ello, se emplea una metodología basada en investigación de estudio de casos; además, mediante la revisión de diversas fuentes bibliográficas permite comprender el marco teórico, los componentes clave del diagnóstico y su impacto en la toma de decisiones estratégicas (López et al., 2019).

Por otro lado, Reyes et al. (2021) aseguran que el clima organizacional constituye un elemento de gran relevancia dentro de las instituciones educativas, dado que influye de manera significativa en el desempeño y el bienestar de sus integrantes. Su análisis y su diagnóstico resultan esenciales para comprender su estado actual, así como para identificar los factores positivos y negativos que lo afectan. Este ejercicio permite no sólo evaluar la calidad del ambiente laboral, sino también diseñar estrategias de mejora que impacten directamente en los procesos educativos y administrativos de la institución.

Es necesario conocer el diagnóstico organizacional en relación con las instituciones educativas, ya que éstas mismas necesitan estar sistemáticamente actualizadas en cuanto a problemáticas que se presenten o cambios que pueden afectarlas y realizar su monitoreo permanente. Por ello, la vía para mantener a las escuelas actualizadas sobre sus necesidades de cambio es a través de dicho diagnóstico que también permite identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora dentro de las instituciones educativas. Ade-

más, proporciona las bases para diseñar estrategias efectivas que impulsen su desarrollo y su adaptación ante los retos actuales (Meriño, 2021).

Marco teórico

El diagnóstico organizacional permite visualizar distintas dimensiones que facilitan la toma de decisiones de manera más objetiva y acorde con la realidad, las necesidades y los objetivos de las organizaciones. Se considera el pilar fundamental para estructurar y controlar la efectividad de los procesos de cambio, ya que proporciona un conocimiento actualizado del funcionamiento de las organizaciones, con el propósito de definir estrategias de mejora y enfrentar los cambios de forma dinámica y estratégica (Zamora-no, 2020).

El diagnóstico organizacional se define como un estudio especializado que permite evaluar la situación estratégica de una organización, con el fin de anticipar amenazas y aprovechar oportunidades mediante una visión integral de factores internos y externos. Es fundamental para evitar improvisaciones y garantizar la competitividad y la sostenibilidad de la organización (Bravo et al., 2019). De manera similar, Fullan (2020) enfatiza que para lograr un cambio efectivo en las instituciones educativas es esencial un liderazgo distribuido y una cultura de colaboración. Este enfoque sistémico permite involucrar a todos los actores de la comunidad educativa, favoreciendo una mejora continua.

Robinson y Aronica (2019) sostienen que las instituciones educativas que priorizan el diagnóstico constante y la autoevaluación tienden a ser más exitosas tanto en el ámbito académico como administrativo. Un diagnóstico organizacional bien ejecutado permite a las instituciones identificar sus áreas de mejora y responder proactivamente a los cambios en el contexto educativo. Además, la evaluación interna continua contribuye significativamente a mejorar la calidad educativa y aumentar la capacidad de respuesta ante las necesidades del entorno, lo cual se traduce en una mejor adaptación y un mayor rendimiento institucional.

González et al. (2021) mencionan que uno de los elementos clave del diagnóstico organizacional es la identificación de problemas o necesidades,

basada en la recopilación sistemática de datos y hechos. Esto permite evaluar la situación actual de la organización y proyectarse hacia el futuro deseado, aplicando el proceso tanto en organizaciones públicas como privadas, lucrativas o no lucrativas. Es una herramienta fundamental para comprender y mejorar el funcionamiento organizacional, con un enfoque integral que permite identificar áreas de mejora y planificar estrategias efectivas.

El diagnóstico organizacional es clave para evaluar y mejorar el desempeño de las instituciones educativas mediante la identificación de áreas críticas y el fortalecimiento de competencias directivas. Según Vega-Armas y Romero-Carazas (2024), estas competencias incluyen habilidades estratégicas, liderazgo pedagógico, trabajo en equipo y relaciones interpersonales, esenciales para garantizar la calidad del aprendizaje y la gestión efectiva de recursos. Asimismo hace referencia a que el diagnóstico permite identificar debilidades en la gestión directiva, como problemas de comunicación interna y de toma de decisiones, y plantea la necesidad de estrategias de capacitación para superar estos desafíos. En síntesis, el diagnóstico organizacional es una herramienta indispensable para el desarrollo sostenible y la innovación en las instituciones educativas.

A continuación se presentan los fundamentos teóricos más relevantes que sustentan el diagnóstico organizacional, proporcionando una base conceptual para su aplicación en el contexto empresarial y de desarrollo institucional. Según López et al. (2021), el diagnóstico organizacional es un proceso sistemático y estructurado que evalúa el funcionamiento de una organización, departamento o equipo, con el objetivo de identificar áreas de oportunidad para implementar mejoras significativas. Este análisis abarca tanto factores internos como externos, generando estrategias que maximizan las oportunidades y minimizan las amenazas, optimizando el uso de recursos disponibles. Además, López menciona que el diagnóstico organizacional es una herramienta clave en el desarrollo organizacional (DO), diseñada para evaluar el estado actual de una organización y facilitar la implementación de cambios estratégicos.

Entre los fundamentos teóricos del diagnóstico organizacional se encuentran: el sistema organizacional, los métodos y los procedimientos, y el cambio organizacional y la cultura. Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan continuamente con su entorno, por lo que es esencial

entender los factores internos y externos que los afectan. Los métodos y los procedimientos incluyen diversas técnicas y modelos que guían el diagnóstico, permitiendo a las organizaciones tomar decisiones fundamentadas para optimizar recursos, mejorar la cultura organizacional y enfrentar los cambios necesarios. Asimismo, el diagnóstico organizacional se enfoca en aspectos intangibles como la cultura organizacional, el clima laboral y la motivación de los empleados, que son cruciales para el éxito a largo plazo.

La teoría de sistemas ofrece un enfoque que considera a las organizaciones educativas como sistemas complejos, integrados por elementos interdependientes que interactúan internamente y con su entorno para cumplir metas compartidas. En el contexto educativo, esta perspectiva permite examinar las instituciones identificando la interrelación entre diversos subsistemas (administrativo, pedagógico y social) y su influencia en el logro de los objetivos institucionales. De acuerdo con Colàgiocomo y Méndez (2020), las instituciones educativas pueden interpretarse como sistemas autopoieticos, es decir, capaces de preservar y evolucionar mediante procesos de autorregulación y adaptación. Esto es particularmente relevante en el contexto actual, caracterizado por la complejidad de las interacciones sociales y las demandas del entorno, que requieren un enfoque flexible y dinámico.

Redined (2023) sostiene que la aplicación de teorías en el ámbito educativo es fundamental para comprender cómo los subsistemas colaboran para cumplir funciones específicas, tales como la transmisión de conocimientos y valores. Este enfoque teórico facilita el análisis integral del sistema educativo al considerar las relaciones internas entre sus componentes y su interacción con el entorno social, cultural y económico. Por otro lado, la teoría del cambio organizacional analiza cómo las organizaciones se ajustan a los cambios internos y externos, enfocándose en la dinámica de los procesos de transformación y en los aspectos humanos y estructurales que influyen en su efectividad.

Según Gallego et al. (2021), el cambio organizacional implica elementos como el liderazgo, la cultura organizacional y la estructura, que son cruciales para facilitar la transición y asegurar una adaptación exitosa. El modelo de las 7 S de McKinsey, creado a inicios de la década de 1980 por Tom Peters y Robert Waterman, sostiene que existen siete aspectos internos que deben

alinearse para que una organización sea exitosa: estilo, personal, sistemas, estructura, estrategia, habilidades y valores compartidos. Este modelo se usa ampliamente en diversas organizaciones para mejorar el desempeño, examinar cambios, alinear procesos y determinar la mejor manera de implementar una estrategia (Pizzi, 2021).

El análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es otra herramienta útil para el diagnóstico organizacional, ya que permite obtener una imagen de la situación actual de una empresa y tomar decisiones alineadas con sus metas. El FODA evalúa fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, proporcionando una visión general de la situación estratégica. Según Sánchez (2020), el FODA es una herramienta que integra la intuición y la creatividad de los participantes en la gestión empresarial, quienes aportan ideas valiosas para el futuro de la organización. Barragán y González (2020) señalan que las ventajas competitivas deben superar las debilidades, siendo crucial para el desarrollo y la competitividad de una organización enfocarse en fortalecer sus aspectos positivos y minimizar las desventajas.

La importancia del diseño organizacional en las instituciones educativas radica en su capacidad para crear un entorno de trabajo eficiente, colaborativo y orientado al logro de los objetivos estratégicos. Esto implica comprender el comportamiento organizacional para generar un ambiente positivo, con relaciones interpersonales sólidas, comunicación efectiva y liderazgo que beneficie tanto al personal como a los usuarios externos. En este contexto, Sánchez et al. (2020) destacan que el diagnóstico organizacional es esencial para las instituciones educativas, ya que permite comprender su situación actual dentro de un contexto específico, identificando problemas y oportunidades. Este proceso facilita la implementación de mejoras y optimiza el uso de recursos para optimizar el desempeño. En el ámbito de la educación superior, el diagnóstico adquiere especial relevancia en relación con el personal de apoyo, cuyo desempeño impacta directamente en la eficacia, la productividad y el rendimiento institucional. Además, su valor radica en considerar las perspectivas de estudiantes, docentes y personal de apoyo, lo cual asegura un análisis integral.

Metodología

Este capítulo describe el diseño metodológico que guía este estudio, estableciendo pautas detalladas con claridad y precisión. Se abordan elementos fundamentales como el tipo de investigación, el proceso de selección de participantes y las técnicas utilizadas para la recolección de datos.

Asimismo, se otorga especial énfasis al instrumento empleado para el diagnóstico organizacional, asegurando que se presente información completa sobre su aplicación. Esto incluye detalles específicos relacionados con el lugar, las personas involucradas, el tiempo dedicado y otros aspectos relevantes que permiten comprender el proceso en su totalidad.

De acuerdo con Hernández (2020), este estudio adopta un enfoque cuantitativo, ya que recopila y analiza datos numéricos con el propósito de describir fenómenos y explorar las relaciones entre las variables. La investigación es descriptiva, ya que ofrece un análisis detallado de una situación en el contexto particular. Según lo planteado por Hernández (2018), “en este tipo de estudio se observa, describe y fundamenta varios aspectos del fenómeno, no existe la manipulación de las variables. Tampoco la búsqueda de causa-efecto”.

Los estudios exploratorios en relación con el estudio de casos se llevan a cabo cuando el investigador busca adentrarse en un fenómeno poco conocido. Constituyen la base de toda investigación por ser el punto de partida para análisis más avanzados, como estudios de correlación o explicativos. Cortés et al. (2004) señalan que este tipo de alcance se utiliza cuando se pretende investigar un tema poco estudiado o cuando la revisión de la literatura muestra que existen pocos trabajos. Por otro lado, el diseño de investigación no experimental se basa en observar los fenómenos en su contexto natural, sin intervenir o alterar intencionalmente las variables. Hurtado (2020) señala que este tipo de investigación no permite establecer relaciones causales, ya que carece del control y la manipulación de variables necesarios para ello.

Según Hernández et al. (2014), los participantes se refieren al conjunto de individuos que comparten ciertas cualidades o características específicas, definidas por criterios como contenido, lugar y tiempo. En la presente

investigación, los participantes son el personal docente y administrativo del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Sonora, Plantel Bacame Nuevo, ubicado en Etchojoa, Sonora. Este grupo está compuesto por 15 docentes, de los cuales 10 son mujeres y cinco son hombres, con edades que oscilan entre 30 y 60 años, según los datos recolectados por el instrumento.

La selección de este grupo específico se justifica porque representa a los principales actores dentro del contexto organizacional estudiado. Su participación es clave para identificar y analizar las dinámicas del entorno educativo, los procesos administrativos y el liderazgo institucional, elementos fundamentales para cumplir con los objetivos de este estudio. Al enfocarse en este grupo, se busca obtener una perspectiva integral que permita comprender los factores internos que influyen en el diagnóstico organizacional y su impacto en la gestión educativa.

El estudio se realizó en la institución educativa Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Sonora (CECYTES), Plantel Bacame Nuevo, Etchojoa, Sonora. Se encuentra ubicado en la calle diagonal sin número, C. P. 85290, en el pueblo de Bacame, Etchojoa, municipio rural del estado de Sonora, el cual enfrenta desafíos únicos en el ámbito educativo debido a sus comunidades dispersas y a su enfoque económico en la agricultura y la ganadería. En Bacame Nuevo, la limitada oferta de recursos educativos y actividades extracurriculares por su ubicación representa una barrera significativa.

La vulnerabilidad económica de muchas familias fomenta que prioricen el trabajo sobre la educación, lo que obliga a algunos niños a asumir responsabilidades laborales desde temprana edad, afectando su rendimiento académico. Además, las restricciones económicas y los problemas de inseguridad y violencia en algunas comunidades complican la asistencia y el desempeño escolar. La limitada oferta de empleos calificados y la dependencia de industrias primarias reducen las aspiraciones de educación superior, subrayando la necesidad de intervenciones adaptadas que integren los valores culturales mientras se promueven oportunidades educativas y profesionales más amplias.

Se empleó una encuesta estructurada mediante un cuestionario validado por el Instituto Tecnológico de Sonora el cual se empleó de una manera

teórica, diseñado específicamente para medir aspectos clave del entorno organizacional en instituciones educativas. Este instrumento analiza dimensiones fundamentales como el contexto escolar, los procesos organizacionales, el clima organizacional, la estructura organizacional, la cultura organizacional, las comunicaciones y el liderazgo. Las preguntas son cerradas con opciones predefinidas, las cuales se estructuran utilizando una combinación de escala Likert de cinco puntos con los criterios: “totalmente en desacuerdo”, “en desacuerdo”, “ni en desacuerdo ni en acuerdo”, “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, lo que permite obtener datos cuantificables y consistentes, facilitando la identificación de patrones, tendencias y áreas de oportunidad.

El proceso que se realizó fue el siguiente:

1. Se solicitó autorización a las autoridades educativas del Colegios de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Sonora (CECYTES) Plantel Bacame Nuevo.
2. El cuestionario fue digitalizado mediante un formulario de Google Forms
3. El enlace fue enviado vía WhatsApp, incluyendo información sobre el consentimiento informado
4. Los docentes respondieron el formulario de Google Forms.
5. La información se descargó del formulario de Google Forms y se procesó en el programa SPSS versión 26 para obtener los resultados correspondientes.

Resultados

Se elaboró el diseño y la validación del instrumento para la recolección de datos específicos con el objetivo de identificar áreas de oportunidad para ser atendidas mediante la implementación de estrategias de trabajo que aporten a la mejora continua de la institución, el cual inicia con el objetivo de la encuesta e instrucciones para responder cada una de las preguntas del cuestionario. Estos elementos brindan la oportunidad de conocer todos aquellos factores organizacionales que de alguna manera repercuten en la

institución educativa. Posteriormente al objetivo y a las instrucciones, el instrumento comienza con preguntas nominales que describen características de los docentes, tales como los datos sociodemográficos, es decir, tiempo laborando en la institución, sexo y edad.

Dicho instrumento está conformado por 35 preguntas, las cuales se encuentran divididas en siete dimensiones: contexto escolar, constituida por cinco preguntas; posteriormente la segunda variable, procesos organizacionales, está compuesta por cinco preguntas; a su vez la variable clima organizacional está conformada por cinco preguntas; después la variable estructura organizacional también se compone de cinco preguntas; asimismo, cultura organizacional escolar, comunicaciones organizacionales y liderazgo y autoridad en la escuela cuentan con cinco preguntas cada una.

Para la selección de las respuestas, en cada uno de los ítems o preguntas, se puede responder en una escala de Likert con valores desde el 1 hasta el 5; estas categorías fueron agrupadas de la siguiente manera: 1 totalmente en desacuerdo, 2 desacuerdo, 3 ni en desacuerdo ni en acuerdo, 4 de acuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Los resultados encontrados fueron los siguientes.

Tabla 1. *Tiempo laborado en la institución educativa*

<i>¿Cuánto tiempo lleva laborando en la institución?</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Menos de 5 años	1	6.7	6.7	6.7
Más de 10 años	14	93.3	93.3	100.0
Total	15	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 1 se observa que la mayoría del personal docente (93.3%) cuenta con más de 10 años de antigüedad en la institución educativa, lo que sugiere una estabilidad laboral significativa. Sólo 6.7% de los encuestados tiene una antigüedad menor a cinco años, lo que indica una baja rotación de personal. Este patrón de permanencia prolongada podría estar relacionado con factores como condiciones laborales favorables, satisfacción

en el puesto de trabajo o limitadas oportunidades de movilidad dentro del sector educativo.

Tabla 2. *Sexo*

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Sexo	Masculino	7	33.3	33.3	33.3
	Femenino	14	66.7	66.7	100.0
	Total	21	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia.

La distribución de género dentro de la muestra analizada refleja una mayor representación femenina en la institución educativa. De acuerdo con los datos presentados, 66.7% de los docentes encuestados son mujeres, mientras que 33.3% corresponde a hombres. Este resultado indica que la presencia femenina es significativamente superior, lo que podría estar relacionado con tendencias generales en el ámbito educativo, donde tradicionalmente las mujeres han tenido una participación predominante en la labor docente. Además, esta distribución de género puede influir en las dinámicas de trabajo colaborativo y en la implementación de estrategias pedagógicas dentro del contexto escolar.

Tabla 3. *Edad*

		<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Porcentaje válido</i>	<i>Porcentaje acumulado</i>
Edad	De 30 a 50 años	8	53.3	53.3	53.3
	Más de 50 años	7	46.7	46.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3 se evidencia que la mayoría de los docentes, representada por 53.3%, tiene edades comprendidas entre los 30 y los 50 años, lo que sugiere que más de la mitad del personal se encuentra en una etapa de madurez profesional. Por otro lado, 46.7% de los encuestados supera los 50 años de edad, lo que indica una proporción significativa de docentes con amplia trayectoria y experiencia en el ámbito educativo. Estos datos permiten inferir una distribución equilibrada en términos de edad, combinando

tanto la renovación del personal como la permanencia de docentes con mayor antigüedad.

Tabla 4. *Coefficiente de Alfa de Cronbach del instrumento para medir la organización de la institución educativa*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.953	35

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 4 se presenta el coeficiente de Alfa de Cronbach, una medida utilizada para evaluar la consistencia interna de los ítems dentro de un instrumento de medición. De acuerdo con los criterios establecidos por George y Mallery (2003), un valor superior a 0.90 indica un nivel de fiabilidad excelente. Esto significa que los ítems del cuestionario muestran una alta correlación entre sí, lo que garantiza la coherencia y la precisión de las respuestas obtenidas. Un coeficiente elevado sugiere que el instrumento utilizado es altamente confiable para medir las variables en estudio, minimizando posibles errores en la recopilación y el análisis de datos.

Tabla 5. *Coefficiente de Alfa de Cronbach por variable*

Contexto escolar	.947
Procesos organizacionales	.907
Clima organizacional	.910
Estructura organizacional	.909
Cultura organizacional escolar	.896
Comunicaciones organizacionales	.921
Liderazgo y autoridad en la escuela	.901

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 5 se destaca la relevancia de emplear el Alfa de Cronbach como un indicador clave para evaluar la fiabilidad y la validez de los instrumentos de medición utilizados en la investigación. Según Rodríguez y Reguant (2020), contar con herramientas de medición confiables es fundamental, ya que los resultados obtenidos a partir de estos instrumentos pueden tener implicaciones significativas en la toma de decisiones y en la interpretación de los datos. Un índice de fiabilidad adecuado garantiza que

las mediciones sean consistentes y representativas de la realidad, reduciendo la posibilidad de errores y fortaleciendo la validez de los hallazgos. De este modo, el uso del Alfa de Cronbach se convierte en un procedimiento esencial para asegurar la calidad y la precisión de los datos en estudios de naturaleza cuantitativa.

Tabla 6. *Resultados generales de las variables*

	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>
Contexto escolar	15	3	4	3.39
Procesos organizacionales	15	3	5	4.53
Clima organizacional	15	3	5	4.36
Estructura organizacional	15	3	5	4.35
Cultura organizacional	15	3	5	4.35
Comunicación organizacional	15	3	5	4.11
Liderazgo organizacional	15	3	5	4.51

Fuente: elaboración propia.

La tabla 6 muestra que los datos recabados en los instrumentos son confiables y válidos, ya que la media está dentro de los valores mínimos y máximos solicitados.

Tabla 7. *Contexto escolar*

<i>Ítem</i>	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>
En la institución hay más amenazas que oportunidades	15	1	2	1.27
El ambiente y la situación externa afectan el desempeño y los resultados académicos	15	2	5	4.33
Las oportunidades son aprovechadas para favorecer el desarrollo de la organización escolar	15	3	5	4.53
Existen amenazas de alto impacto negativo sin poder solucionar	15	1	4	2.67
Los problemas presentes se están solventando a través de estrategias planificadas para ello.	15	2	5	4.13

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 7 se evidencia que el ítem “Existen amenazas de alto impacto negativo sin poder solucionar” presenta la mayor desviación estándar, lo que indica una variabilidad significativa en las respuestas de los docentes. Esta dispersión sugiere que no existe un consenso claro entre los participantes, ya que algunos manifestaron estar de acuerdo, mientras que otros expresaron estar en total desacuerdo con esta afirmación. Por otro lado, se

observa una tendencia homogénea en las respuestas del ítem “En la institución hay más amenazas que oportunidades”, donde todos los docentes estuvieron en desacuerdo. Esto refleja una percepción compartida de que, a pesar de la existencia de ciertos desafíos, predominan las oportunidades dentro de la institución. La menor dispersión en este último caso sugiere un mayor grado de consenso entre los encuestados, consolidando una visión más optimista respecto de las condiciones organizacionales.

Tabla 8. *Procesos organizacionales*

Ítem	N	Mínimo	Máximo	Media
Los miembros de la comunidad trabajan en equipo aportando sus capacidades y sus talentos para el logro de los objetivos institucionales	15	3	5	4.60
El director guía la organización interna de la escuela ejecutando procesos pedagógicos, de gestión y de evaluación	15	3	5	4.40
El propósito del centro educativo es que los alumnos aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida	15	3	5	4.53
El plan de trabajo institucional considera a todos los miembros de la comunidad escolar	15	3	5	4.67
Existe disponibilidad para la rendición de cuentas por el trabajo, sus resultados y las inversiones realizadas	15	3	5	4.47

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 8 se observa que el ítem “El director guía la organización interna de la escuela ejecutando procesos pedagógicos, de gestión y de evaluación” presenta la mayor desviación estándar, lo que indica una variabilidad en las respuestas de los docentes. Sin embargo, a pesar de esta dispersión, la tendencia general refleja que la mayoría de los encuestados manifestó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con el desempeño del director en estas funciones. Este resultado sugiere una percepción mayormente positiva sobre la capacidad del líder escolar para gestionar eficazmente los procesos institucionales clave. Asimismo, el ítem “El plan de trabajo institucional considera a todos los miembros de la comunidad escolar” muestra una alta concordancia en las respuestas, ya que todos los docentes afirmaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. La baja dispersión en este caso refleja un consenso claro respecto de la inclusión y la participación de los distintos actores en la planificación institucional, lo que fortalece la percepción de una gestión integradora y colaborativa dentro de la escuela.

Tabla 9. *Clima organizacional*

<i>Ítem</i>	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>
¿Consideras que tus pares están abiertos a recibir opiniones diferentes a las tuyas?	15	2	5	3.80
¿Tienes a alguien en el trabajo que consideres amigo?	15	2	5	4.53
¿Consideras que la colaboración es buena entre tus pares contigo y tú con ellos?	15	3	5	4.60
¿Se fomenta la inclusión, la equidad, la igualdad, el respeto a la diversidad y las interacciones positivas?	15	3	5	4.53
¿Consideras que existen áreas de oportunidad no atendidas para mejorar el clima organizacional de la institución?	15	2	5	4.33

Fuente: elaboración propia.

Los resultados presentados en la tabla 9 sobre el clima organizacional reflejan las percepciones de los docentes respecto de diversos aspectos de la convivencia y la colaboración en la institución. El ítem “Colaboración entre pares”; el ítem “¿Consideras que la colaboración es buena entre tus pares contigo y tú con ellos?”, obtuvo la media más alta, 4.60, lo que evidencia una fuerte valoración de la cooperación y el trabajo en equipo dentro de la institución. Este resultado sugiere que los docentes reconocen una interacción efectiva y una cultura de apoyo mutuo en sus actividades diarias. Además el ítem con la media más baja, “¿Consideras que tus pares están abiertos a recibir opiniones diferentes a las tuyas?” obtuvo una media de 3.80, lo que indica una percepción moderadamente positiva, aunque con margen de mejora en términos de apertura al diálogo y diversidad de opiniones dentro del equipo docente.

Tabla 10. *Estructura organizacional*

<i>Ítem</i>	<i>N</i>	<i>Mínimo</i>	<i>Máximo</i>	<i>Media</i>
Los miembros de la comunidad educativa cumplen con sus funciones y sus responsabilidades para alcanzar los objetivos propuestos	15	3	5	4.40
La estructura matricial es idónea para gestionar eficazmente los recursos y constituye un factor motivador que fortalece el trabajo en equipo	15	2	5	4.20
Se asegura de que con el reparto de tareas, se aprovechen al máximo los recursos con los que se disponen	15	3	5	4.40
Se analizan tareas y subtareas y se definen metas de la organización, para después llevar un control de la evaluación de objetivos	15	1	5	4.20
La división del trabajo de esta organización propicia que se alcancen las metas	15	3	5	4.53

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 10 se observa que la mayoría de los docentes posee la capacidad para analizar de manera adecuada las tareas y las subtarear relacionadas con su labor, así como para definir de manera clara y precisa las metas de la organización educativa. Este proceso de planificación es seguido por un riguroso control y seguimiento en la evaluación de los objetivos planteados, lo que permite calificar el progreso y el cumplimiento de los mismos. Además, los miembros de la comunidad educativa cumplen de manera responsable con sus funciones y sus responsabilidades asignadas, lo que contribuye al logro de los objetivos establecidos para el desarrollo educativo y el funcionamiento óptimo de la institución.

Tabla 11. *Cultura organizacional escolar*

Ítem	N	Mínimo	Máximo	Media
Se definen los límites y las pautas de comportamiento en general dentro de la organización	15	2	5	4.27
La cultura organizacional está representada por elementos comunes como el respeto, la tolerancia y la honestidad, hasta posturas filosóficas y éticas	15	3	5	4.33
Se refuerza el compromiso, el sentimiento de pertenencia y la unidad de los equipos y los empleados	15	3	5	4.53
Se cumple con los valores, la visión y la misión de la empresa	15	2	5	4.40
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	15	3	5	4.20

Fuente: elaboración propia.

La tabla 11 destaca que, en lo que respecta a la cultura organizacional escolar, se observa un cumplimiento generalizado de los valores, la visión y la misión de la institución educativa. Estos principios fundamentales son seguidos de manera efectiva por todos los miembros de la comunidad educativa, lo cual refleja un alineamiento claro con los objetivos institucionales. Además, se evidencia un fortalecimiento del compromiso de los integrantes de la institución, lo que se traduce en un mayor sentido de pertenencia hacia la escuela. Este compromiso se ve reflejado también en la unidad y la cohesión de los equipos de trabajo y los empleados, quienes, al compartir una visión común, colaboran de manera armónica y efectiva en el cumplimiento de los objetivos educativos. La sólida cultura organizacional contribuye así a crear un ambiente favorable para el desarrollo académico y la mejora continua de la institución.

Tabla 12. *Comunicación organizacional*

Ítem	N	Mínimo	Máximo	Media
Existe comunicación pasivo-agresiva en la institución	15	1	5	2.33
Esta organización tiene la habilidad y las cualidades necesarias para entablar una comunicación efectiva	15	3	5	4.53
Existe un intercambio de información claro y pleno, sin malentendidos y con un estilo comunicativo cercano entre los trabajadores	15	3	5	4.47
La escucha activa o la capacidad de colaboración resulta de gran ayuda en la institución para que haya buen ambiente y evitar posibles enfrentamientos, discusiones constantes o conflictividad laboral en general	15	3	5	4.47
Existen en la institución personas asertivas capaces de expresar sus sentimientos y sus problemáticas pero también de asumir responsabilidades y posibles errores cometidos durante la jornada de trabajo	15	3	5	4.73

Fuente: elaboración propia.

La tabla 12 revela que en la institución educativa se presenta un patrón de comunicación pasivo-agresivo dentro del ámbito organizacional docente. Este tipo de comunicación se caracteriza por la manifestación indirecta de frustraciones o desacuerdos, lo que puede generar malentendidos, tensiones y dificultades en la interacción entre los miembros del equipo educativo. Sin embargo, también se observa la presencia de individuos asertivos dentro de la institución, quienes tienen la capacidad de expresar de manera clara y directa sus sentimientos, sus preocupaciones y sus problemas, sin recurrir a la agresividad ni a la pasividad. Este equilibrio entre la comunicación asertiva y los desafíos derivados de la comunicación pasivo-agresiva refleja una dinámica mixta en la que existen áreas de oportunidad para mejorar las relaciones interpersonales y la cooperación dentro de la comunidad educativa.

Tabla 13. *Liderazgo y autoridad en la escuela*

Ítem	N	Mínimo	Máximo	Media
Tu jefe inmediato es alguien en quien se puede confiar	15	3	5	4.47
Tu jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia contigo y con el equipo	15	3	5	4.60
La relación con tu jefe inmediato es armoniosa y empática	15	3	5	4.60
Los esfuerzos de liderazgo hacen que la organización cumpla con sus propósitos	15	3	5	4.40
Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo	15	3	5	4.47

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 13 se evidencia que los docentes reconocen y comprenden los esfuerzos realizados por su jefe para influir positivamente en ellos y en los demás miembros de la unidad de trabajo. Este esfuerzo se manifiesta en las acciones del jefe, las cuales buscan motivar, guiar y mejorar el desempeño del equipo, promoviendo un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo. Además, se destaca que la relación entre los docentes y su jefe es de carácter armonioso y empático.

Discusión

Los resultados del estudio revelaron problemáticas significativas dentro de la institución educativa analizada. Se identificaron como principales áreas de mejora la falta de receptividad hacia opiniones diferentes, una comunicación interna caracterizada en algunos casos por comportamientos pasivo-agresivos y la necesidad de una planificación más estructurada para afrontar las amenazas externas. Estas problemáticas afectan tanto el clima organizacional como la eficiencia de los procesos administrativos, limitando el rendimiento general y la cohesión entre los miembros del equipo. Es fundamental que estas áreas críticas se aborden de manera integral, ya que representan barreras para la creación de un entorno laboral colaborativo y efectivo.

La falta de apertura hacia opiniones diferentes dentro del equipo es un desafío considerable en instituciones educativas. Según Fullan (2020), la cultura de colaboración es esencial para la mejora organizacional y el cambio educativo, mientras que la falta de apertura puede resultar en un estancamiento de ideas e innovación. Cuando los actores educativos no están dispuestos a aceptar perspectivas diversas, se reduce la capacidad de la institución para adaptarse a los cambios y aprovechar las oportunidades de mejora. En contraste, instituciones que promueven la inclusión de diferentes opiniones logran un aprendizaje organizacional continuo y mayor capacidad de respuesta ante desafíos, lo que contribuye a su sostenibilidad.

Por otro lado, la presencia de comunicación pasivo-agresiva dentro de la organización puede tener efectos negativos profundos en el clima laboral y la productividad. Robinson y Aronica (2019) señalan que una comunica-

ción efectiva y clara es clave para mantener un ambiente de trabajo saludable y para garantizar que todos los miembros se sientan escuchados y valorados. La comunicación ineficaz o agresiva puede crear un entorno tóxico, dificultando la colaboración y afectando directamente el bienestar de los docentes y del personal administrativo. En cambio, instituciones que fomentan la comunicación asertiva y respetuosa logran mejorar la calidad de sus interacciones y, en consecuencia, el desempeño académico y administrativo.

Finalmente, la necesidad de una planificación más estructurada para afrontar las amenazas externas y maximizar las oportunidades se presenta como una cuestión crítica. Bravo et al. (2019) destacan la importancia de anticipar amenazas y elaborar estrategias adecuadas para enfrentarlas, argumentando que una gestión proactiva permite a las instituciones educativas adaptarse mejor a su entorno y asegurar su competitividad a largo plazo. Sin una planificación adecuada, la institución corre el riesgo de no estar preparada para enfrentar los desafíos externos, lo que puede llevar a decisiones improvisadas que no favorecen el logro de sus objetivos.

La realización constante de diagnósticos organizacionales es fundamental para la identificación temprana de necesidades y retos que afectan a las instituciones educativas. Evaluar de manera regular los diferentes aspectos del funcionamiento interno permite diseñar estrategias efectivas que potencian tanto el desempeño académico como la calidad del ambiente laboral. En el caso de las problemáticas identificadas, el diagnóstico continuo posibilitará una intervención oportuna en áreas críticas, promoviendo una cultura de mejora continua que contribuya significativamente al éxito de la institución y al bienestar de todos sus integrantes.

Conclusión

El presente estudio aborda el proceso de diagnóstico organizacional en instituciones educativas, subrayando su importancia como herramienta estratégica para la mejora continua de los procesos educativos y administrativos. El objetivo principal fue identificar y analizar las dimensiones clave del diagnóstico organizacional, con el fin de evaluar la situación actual de una

institución educativa y proponer estrategias que favorezcan el logro de sus objetivos. Para ello, se utilizó una metodología cuantitativa y descriptiva, apoyada en la recopilación de datos mediante un cuestionario estructurado, lo cual permitió evaluar factores como el clima organizacional, la estructura organizacional y los procesos internos.

Los resultados obtenidos muestran que las instituciones educativas poseen fortalezas significativas en dimensiones como el liderazgo y la cohesión organizacional, aspectos que se reflejan en altos niveles de satisfacción y colaboración dentro de la comunidad educativa. No obstante, también se identificaron áreas críticas que requieren atención, especialmente en términos de comunicación interna y receptividad hacia opiniones diferentes, donde se evidenció una variabilidad considerable en las respuestas de los participantes.

En la discusión se destacaron varios puntos relevantes, tales como la necesidad de reforzar las estrategias de planificación y receptividad para crear un entorno organizacional más resiliente y adaptable a los desafíos actuales. Asimismo, se subrayó la importancia de fomentar una cultura de colaboración y mejorar la gestión directiva mediante programas de capacitación que potencien la efectividad de los equipos de trabajo, elementos esenciales para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

Como futuras líneas de investigación, se sugiere ampliar la muestra a otras instituciones educativas, tanto públicas como privadas, para realizar estudios comparativos que permitan generalizar los resultados y evaluar la efectividad de las estrategias implementadas. Además, sería valioso explorar el impacto de la capacitación en competencias directivas y su influencia en la mejora del clima organizacional, así como desarrollar investigaciones longitudinales que evalúen el efecto del diagnóstico organizacional a lo largo del tiempo.

Referencias

Barragán, J. y González, E., 2020. Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 15(1), pp. 222-

229. https://repositorio.scalahed.com/recursos/files/r171r/w35897w/EstructurasEmpresarialesyGestiondelConocimiento_Ant_B4_C.pdf
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., y Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 24(88), 1316-1328. <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2019/Vol.%2024/No.%2088/21.pdf>
- Colagiàcomo, E., y Méndez de Garagozzo, A. (2020). Teoría de sistemas, sociedad y educación. *Revista EDUCARE-UPEL-IPB*. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/>
- Cortés, M., y Iglesias, M. (2004). Generalidad sobre metodología de la investigación (1ª ed.). México: Universidad Autónoma del Carmen. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Externos, O., y Perspectivas., A. (2012). La Estructura de las 7 S de McKinsey. *Word press.com*. <https://articulosbm.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/04/la-estructura-de-la-7-s-de-mckinsey.pdf>
- Fullan, M. (2020). *Leading in a Culture of Change*. John Wiley & Sons. <https://www.csus.edu/indiv/j/jelinekd/edte%20227/fullanleadinginacultureofchange.pdf>
- Gallego, C., y Adelaida, S. (2021). El cambio organizacional, un artículo de revisión. <https://repository.eafit.edu.co/items/4f4b81e3-64ea-4ef0-ab9d-29f619ed48d6>
- George, D., Mallery, P., y Darren, George (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 11.0 Update*. Allyn and Bacon.
- Hernández, R., y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Editorial S. A. de C. V.
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf
- Hurtado, J. (2020). Fundamentos metodológicos de la investigación: el génesis del nuevo conocimiento. *Revista Científica*, 5 (16), 99-119. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.16.5.99-119>
- Meriño, R., Antúnez, V., y Palacios, Á. (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?pid=S2308-01322021000300018&script=sci_arttext&lng=pt
- López, H. Centeno, L., y Fuentes, W. (2021). *Fundamentos teóricos del diagnóstico en el desarrollo organizacional*. Managua: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/17411/>
- López, A., Cortés, S., y Mayoral, M. (2019). Diagnóstico de gestión Institucional: un estudio de caso en educación básica. *Revista de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas*, 4(7), 9-22. <https://rfcca.umich.mx/index.php/rfcca/article/view/106>
- Pizzi, M. (2021). *Planeamiento estratégico y control de gestión sustentable: creando Pymes con futuro*. SB Editorial.
- Redined (2023). Análisis de la educación desde la teoría general de sistemas. <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/>

- Reyes, M., Adell, I., y Coello, S. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en una institución educativa privada de la ciudad de Guayaquil. *Revista Científica Ecociencia*, 8(2), 22-44. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.82.474>
- Robinson, K., y Aronica, L. (2019). *You, Your Child, and School: Navigate Your Way to the Best Education*. Viking. <https://www.learningandthebrain.com/blog/you-your-child-and-school/>
- Rodríguez-Rodríguez, J., y Reguant-Álvarez, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: el coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE Revista de Innovació i recerca en Educació*, 13(2). <https://doi.org/10.1344/reire2020.13.230048>
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. España: Bubok Publishing. https://www.google.com.mx/books/edition/AN%C3%81LISIS_FODA_O_DAFO/6h0JEAAQBAJ?hl=es&gbpv=0
- Sánchez, S., Loor, A., Santana, N., y Macías, E. (2020). Diagnóstico organizacional en unidades de apoyo de instituciones de educación superior. Caso Facultad de Matemáticas de la Universidad Técnica de Manabí. *Uniandes Episteme*, 7(4), 517-532. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1837>
- Vega-Armas, E., y Romero-Carazas, R. (2024). Competencias directivas en instituciones educativas. *Revista Tecnológica-Educativa Docentes 2.0*, 17(1), 87-97. <https://doi.org/10.37843/rted.v17i1.438>
- Zamorano, F. (2020). Diagnóstico organizacional. https://repositorio.upch.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12866/8912/Diagnostico_ZamoranoChavez_Flavia.pdf