

10. Diagnóstico organizacional en el ámbito escolar universitario

ARTURO PARRA CRESPO*

JOSELYN FLORES LEYVA**

JOEL SOSA VELÁZQUEZ***

JACQUELINE MENDÍVIL CALDERA****

SUSANA GARCÍA VILCHES*****

DOI: <https://doi.org/10.52501/cc.327.10>

Resumen

Los diagnósticos organizacionales garantizan la eficiencia en la gestión y la implementación de políticas, así como el clima organizacional positivo fomenta el compromiso del personal, y la estructura organizacional facilita la colaboración, mientras que una autoridad adecuada establece un marco de respeto y disciplina. Para la realización del presente estudio se elaboró un diagnóstico organizacional a una institución de nivel superior, midiendo siete dimensiones con un total de 35 ítem aplicados a 35 docentes de la organización educativa, con un enfoque cuantitativo y análisis estadísticos utilizando ANOVA y análisis factoriales entre los ítems y los factores. En las dimensiones I, III y VI, con relevancia estadística, se halla el contexto escolar, el clima organizacional y las comunicaciones organizacionales, con los siguientes valores: un P-Value de 0.00 y un R-Cuad de 46.10%; en cuanto al clima organizacional, se obtuvo un P-Value de 0.00 y un R-Cuad de 8.06%. Los resultados sobre comunicaciones organizacionales reflejaron una relación estadística significativa, aunque moderada. Se concluye que, aunque

* Maestría en Ingeniería Logística y Calidad. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-5822-1312>

** Maestría en Educación. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-0107-8988>

*** Maestría en Cultura Física y Deporte. Instituto Tecnológico de Sonora.

**** Licenciatura en Pedagogía. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-3118-1269>

***** Maestría en Educación. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5476-2890>

hay áreas de mejora, los problemas representan una amenaza inmediata para la institución. Se pone énfasis en la importancia del diagnóstico organizacional para identificar necesidades y fomentar un entorno educativo mejor.

Palabras clave: *diagnóstico organizacional, dimensiones, análisis ANOVA y análisis factoriales.*

Introducción

Las tendencias contemporáneas en el ámbito global, los continuos avances tecnológicos, la apertura comercial y política, así como la interconexión global a través de los medios de comunicación, según Esan e Ipsos (2024), han obligado a las empresas a mantener un estado de alerta permanente pues es fundamental que estas organizaciones se mantengan actualizadas tanto en los acontecimientos de su entorno como en la funcionalidad y la eficacia de sus estructuras internas, actualizaciones que les permitirán adaptarse de manera eficiente y maximizar los beneficios derivados de estos cambios, así como estar a la vanguardia en sus operaciones y procesos.

De ese modo, en todas las organizaciones el personal de apoyo juega un papel de suma importancia al formar parte de la calidad del servicio, en especial de las instituciones de educación superior. Por ello, la gestión de recursos humanos se vuelve imprescindible, en especial lo que se refiere al conjunto de principios, procesos y actividades de carácter técnico, especializado y funcional, encaminados a planificar, organizar, dirigir y controlar las diversas funciones operativas relacionadas con el manejo del personal de una empresa u organización; esto con el fin de aprovechar, desarrollar y mantener el equipo humano que trabaja en ella (Moreno, 2019).

En las universidades, atraer y retener a profesionales se presenta como un verdadero desafío; para lograrlo, es fundamental adoptar una cultura distinta que priorice el desarrollo humano, lo que implica valorar aspectos como la calidad de vida en el trabajo, fundada en el principio de que los empleados son un capital humano que debe ser cultivado y no simplemente aprovechado para cumplir con los objetivos organizacionales (Vásquez

et al., 2015), destacando que los procesos y los recursos humanos son indispensables para la generación de procesos.

Una forma para mejorar y gestionar los recursos humanos es mediante la aplicación de un diagnóstico organizacional, esto es, una investigación que se especializa en la evaluación de la situación estratégica actual de la empresa u organización, así como de sus debilidades. Por lo anterior, un diagnóstico organizacional principalmente da a conocer al interesado un visión general o específica con la intención de generar eficacia a través de cambios específicos (Bravo et al., 2019).

El objetivo del presente estudio es realizar un diagnóstico organizacional desde la perspectiva del docente, aplicando un cuestionario con 35 ítems. Se trata de una investigación documental a través de la recolección de datos provenientes de la institución, con una muestra de 35 docentes de tiempo completo de una universidad al sur de Sonora. Los datos sociodemográficos son necesarios para conocer el contexto en el que se encuentran los participantes, con confidencialidad. El instrumento se divide en siete dimensiones: contexto escolar, procesos organizacionales, clima organizacional, estructura organizacional, cultura organizacional escolar, comunicaciones organizacionales y liderazgo y autoridad en la escuela.

Diagnóstico organizacional en el ámbito escolar

Un diagnóstico organizacional es esencial para realizar un análisis de la situación actual de cualquier institución y contribuye a que sus directivos den solución a los inconvenientes identificados durante su desarrollo para responder de forma eficaz y eficiente a las necesidades del entorno (Universidad Insurgentes [UIN, 2024]). De acuerdo con Francés (2001), dicho diagnóstico consiste en analizar el entorno de una empresa para encontrar las oportunidades y las amenazas que enfrenta, además de analizar su interior para identificar sus puntos fuertes y débiles. Thompson y Strickland (2004) señalan que para diagnosticar a una empresa hay que tener en cuenta dos cosas: 1) la competencia y las condiciones de la industria y 2) las capacidades, los recursos, las ventajas y las desventajas internas, y su posición en el mercado de la empresa.

Existen autores que clasifican y denominan su diagnóstico de manera particular. Entre ellos sobresalen Mitzberg quien lo define como un modelo para describir las estructuras y la organización de las empresas. Hax y Majluf afirman que representa la necesidad de establecer correlaciones entre la cultura, la estrategia y la estructura de toda organización. Lawrence y Lorsch sostienen: “Este modelo representa la relación del sistema organizacional con su entorno y la *High performance organization* (hpo), el cual pretende analizar lo adecuado o inadecuado de las estrategias de la organización y la forma que ha seguido para determinarlas”.

Entre las dimensiones claves para el desarrollo del diagnóstico organizacional se encuentra el contexto escolar que menciona González (2016), al que considera un elemento valioso al momento de pensar la actividad docente, ya que no debe estar aislado del entorno en el que se desarrolla, pues refleja una idea central sobre la importancia de estar en sintonía con el contexto en el que se desarrolla la práctica educativa. Este enfoque subraya la necesidad de que las instituciones educativas no sólo reaccionen a los cambios y a las necesidades del entorno, sino que también se comprometan a generar transformaciones a partir de la información y los datos obtenidos de fuentes válidas y contextualizadas.

En ese sentido, Núñez Berber y Padilla (2022) subraya que el contexto escolar es fundamental para comprender las dinámicas de enseñanza y aprendizaje, ya que cada espacio educativo presenta características únicas que afectan la formación y la socialización de los estudiantes. La observación sistematizada y el análisis crítico del contexto permiten a los docentes construir saberes pedagógicos que enriquecen su práctica profesional y fomentan un ambiente propicio para el aprendizaje.

Otra dimensión del diagnóstico organizacional son los procesos organizacionales que el investigador Ovalle (2013) define como una serie de pasos del proceso parcialmente ordenados, con un conjunto de artefactos relacionados: recursos humanos y tecnológicos, estructuras organizacionales y limitaciones, cuyos propósitos son producir y mantener los requerimientos de la organización. Al considerar a la organización como un proceso, se requiere que se tomen en cuenta varios aspectos fundamentales. La estructura tiene que reflejar objetivos y planes porque de ellos se derivan las

actividades educativas; por otro lado, se tiene que reflejar la autoridad de la que dispone la administración de una empresa.

Garbanzo-Vargas (2016) afirman que los procesos organizacionales en la educación son fundamentales para garantizar el buen funcionamiento de las instituciones educativas, ya que permiten gestionar de manera efectiva los recursos, establecer normas y fomentar un ambiente propicio para el aprendizaje. Sus funciones son: ayudar a estructurar las tareas y las responsabilidades, implementar estrategias de mejora continua, adaptándose a las necesidades del entorno, promover la colaboración y el compromiso entre todos los miembros de la escuela, ayudar a las instituciones educativas a adaptarse a los cambios externos e internos, todo con el fin de responder adecuadamente a las demandas sociales y educativas.

Según Rivera et al. (2018) el clima organizacional no es un fenómeno aislado, sino que depende de varios factores. Su influencia va más allá de la mera percepción individual de los empleados y tiene un impacto directo en el desarrollo y el éxito de la organización. Algunas razones por las cuales el clima organizacional se convierte en un elemento fundamental es porque fomenta la motivación y el compromiso de los empleados, lo cual mejora el rendimiento general de la empresa y facilita la comunicación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos y los departamentos, lo cual permite la cooperación y el trabajo en equipo.

Desde el punto de vista de los investigadores contemporáneos Salazar et al. (2015), Díaz (2023) y Clavijo (2023) sostienen que el clima organizacional en las instituciones educativas es un factor crucial que influye en diversos aspectos del funcionamiento y la calidad de la educación: incrementa la calidad educativa mejorando el desempeño docente, impacta significativamente en la satisfacción laboral de los docentes, promueve relaciones interpersonales saludables entre los miembros de la comunidad educativa, incrementa la motivación, mejorar la experiencia docente y fomenta un aprendizaje más efectivo.

Otra dimensión que hay que explorar es la estructura organizacional, un concepto clave en el ámbito de la gestión; describe la manera en que una organización distribuye sus tareas y sus responsabilidades y cómo se coordina para asegurar que sus procesos internos se alineen de manera efectiva con el entorno externo. Según diversos autores, como Lenz, (1980), Lee y

Grover (1999) y Head (2005), la estructura organizacional no sólo se refiere a la jerarquía y a la división de trabajo, sino también a los mecanismos que permiten que los diversos procesos internos de la educación estén interrelacionados de manera coherente.

La UNIR (2024) define el ámbito educativo como la forma en que se organizan y distribuyen las funciones, los roles y las relaciones dentro de una institución escolar, lo que es esencial para el funcionamiento eficaz de los centros educativos, ya que determina cómo se coordinan las actividades y se toman decisiones. Posee una estructura vertical, que se asocia con la planificación y la toma de decisiones, y una estructura horizontal que se asocia con tareas relacionadas con la enseñanza, así como un *staff*, combinación de ambas estructuras y sus funciones contribuyen a clarificar los roles y las responsabilidades, ayudan eficazmente en la gestión educativa, promueven un ambiente de trabajo colaborativo y permiten adaptarse a cambios normativos o pedagógicos, adecuándose a nuevas demandas educativas.

Hablando de dimensiones del diagnóstico organizacional, la evaluación de la cultura organizacional según Torres (2018) facilita la comprensión de las relaciones de causalidad y el orden institucional estructurado, así como de la conexión entre la tradición histórica que se desea mantener vinculada a la eficiencia organizacional y la innovación en los procesos escolares que proponen las nuevas políticas. De este modo, se establece un orden institucional dentro del cual se desarrollarán determinados procesos y sujetos a partir de estas estructuras de significación socialmente establecidas.

Hernández (2018) afirma que el sistema educativo, como un sistema cultural, no se refiere necesariamente a una estructura jerárquica, sino que, debido al orden institucional que prevalece en su entorno, se pueden observar en ella los rasgos locales que la distinguen, condición que, en general, no es ajena a los rasgos de la cultura organizacional dominante. Es relevante destacar que, en el ámbito de la cultura organizacional, los cambios estructurales parecen ocurrir con celeridad, en contraste con la dinámica que presentan otras instituciones.

Andrade (2018) define la dimensión de la comunicación organizacional como el conjunto de acciones llevadas a cabo por la entidad organizativa, con el objetivo de establecer y mantener buenas relaciones entre sus inte-

grantes, mediante el uso de diversos medios de comunicación. Asimismo, se enfoca en mantener a los usuarios informados, unidos y motivados con el propósito de contribuir con su labor al logro de los objetivos organizacionales. Por su parte, Ordeix (2017) afirma que la comunicación organizacional es una herramienta de gestión eficaz para la entidad organizativa, dirigida a fortalecer su cultura organizativa, mediante la habilidad de adaptación de los mensajes a su contexto cultural, a sus valores y a sus integrantes.

Para Mingo (2020) el liderazgo va más allá; requiere comprender las razones que provocan el desinterés de los estudiantes y buscar soluciones que los inspiren. Fomentar la autoridad y el liderazgo fundamental; sin embargo, requiere un esfuerzo consciente. Un primer paso importante que podemos dar es que las escuelas brinden más espacios de formación para sus equipos directivos, docentes y estudiantes, enfocados en la adquisición de herramientas de diálogo que faciliten la creación de puntos de encuentro y relaciones significativas entre educadores y alumnos.

En concordancia con Soriano (2016), UNESCO, (2018) e Ibáñez, (2021), el liderazgo y la autoridad en el contexto escolar son conceptos interrelacionados que desempeñan un papel crucial en la creación de un ambiente educativo efectivo y son esenciales para influir en la dinámica del aula y en el desarrollo de una cultura escolar positiva. El liderazgo es la capacidad de guiar y motivar a los miembros de la comunidad educativa hacia el logro de objetivos comunes.

En relación con el diagnóstico organizacional, la OCDE (2024) sostiene que ha evolucionado significativamente en las últimas décadas, integrando nuevos enfoques teóricos, metodológicos y tecnológicos. Este proceso permite evaluar la calidad y la eficiencia de las instituciones educativas, considerando factores internos y externos que afectan su desempeño. Se trata de un enfoque holístico que considera la implementación tecnológica, el desarrollo de capacidades, la implementación de estrategias, el énfasis en la sostenibilidad y el entorno y la innovación de técnicas y modelos de evaluación y la mejora continua.

El diagnóstico organizacional, según Tortolero et al. (2024) no sólo proporciona información sobre el estado actual de la organización, sino que también actúa como un sistema de control que guía la planificación estratégica. De acuerdo con los estudios revisados, un diagnóstico bien ejecuta-

do permite a las instituciones prever y planificar ante incertidumbres o amenazas, es esencial para el fortalecimiento institucional y tiene un impacto directo en la calidad de la toma de decisiones. Las instituciones que integran diagnósticos en su proceso de gestión no sólo optimizan su funcionamiento interno, sino que también se posicionan mejor frente a los desafíos del entorno competitivo.

En las investigaciones recientes de Vizcaíno, (2016) y GSH, Megaron y Cofide (2024) se asevera la implementación de un diagnóstico organizacional en las instituciones de educación superior (IES) presenta tanto retos como oportunidades significativas. Este proceso es esencial para identificar áreas de mejora, optimizar recursos y fortalecer la calidad educativa, así como para afrontar retos como resistencia al cambio, falta de recursos, complejidad estructural y definición de objetivos claros. En cuanto a oportunidades permite estar en la mejora continua, la optimización de recursos, el fortalecimiento del clima organizacional y el desarrollo de planes estratégicos entre otros.

Metodología

Este capítulo presenta la estructura de la metodología utilizada en la investigación, estableciendo el enfoque, la clase y el diseño del estudio. Se ofrece una orientación para la elección de los participantes y la selección del instrumento, así como para la recopilación, el análisis la interpretación de los datos. Esto asegura la validez y la confiabilidad de los resultados logrados a través de un riguroso marco estadístico que ayuda a valorar los elementos de una organización educativa desde la perspectiva de los empleados.

El presente estudio se enmarca en una metodología cuantitativa, transversal y no experimental. Su objetivo principal es medir y analizar los aspectos de una organización educativa desde la perspectiva de los empleados. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), la metodología utilizada es “aquella que recolecta datos en un único momento analizando su relación, incidencia o distribución de variables en un tiempo determinado”.

Hernández Sampieri et al. (2014) hacen énfasis en el consentimiento informado en el contexto de investigaciones con personas, como una he-

ramienta esencial para garantizar la ética y el respeto hacia los participantes, 35 docentes universitarios de tiempo completo y auxiliares, con un rango de edad de 18-30, 30-50 y más de 50, años con participación de 18, 78 y 8%, respectivamente. Se tuvo acceso directo a los profesores mediante la dirección a través de jefatura de departamento por lo tanto, se tomó una parte de la población utilizando un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo cual facilita la selección de participantes para el estudio de manera directa, eficiente y representativa. Se tomaron en cuenta ambos géneros, tanto hombre como mujer, con una participación de 43 y 57%. Los docentes pertenecen a diferentes materias, grados y programas educativos de una universidad de la región del sur de Sonora.

Se implementó el “instrumento para evaluar aspectos de una organización educativa desde la perspectiva de los empleados” que tiene como único fin identificar áreas de oportunidad para ser atendidas mediante la implementación de estrategias de trabajo que aporten a la mejora continua de la institución. Asimismo, la investigación versó sobre aspectos de una organización educativa, desde la perspectiva de los empleados, aplicada por un grupo de investigación de maestría en educación del Instituto Tecnológico de Sonora.

La serie de preguntas que se realizaron presentan una escala del 1 al 5 de acuerdo con el grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación. El instrumento consta de 35 ítems distribuidos en siete dimensiones principales (véase tabla 1): la primera dimensión aborda el contexto escolar (5 ítems); la segunda dimensión se enfoca en los procesos organizacionales (5 ítems); la tercera dimensión evalúa el clima organizacional (5 ítems); la cuarta dimensión analiza la estructura organizacional (5 ítems); la quinta dimensión observa la cultura organizacional escolar (5 ítems); la sexta dimensión se enfoca en las comunicaciones organizacionales (5 ítems) y la séptima dimensión determina el liderazgo y la autoridad en la escuela (5 ítems). Las respuestas se establecen mediante una escala de tipo Likert de cinco puntos, donde 5 = totalmente de acuerdo, 4 = de acuerdo, 3 = ni de acuerdo, ni en desacuerdo, 2 = en desacuerdo y 1 = totalmente en desacuerdo.

Tabla 1. *Contexto escolar*

<i>NP</i>	<i>Ítems</i>
1	En la institución hay más amenazas que oportunidades
2	El ambiente y la situación externa afectan en el desempeño y los resultados académicos
3	Las oportunidades son aprovechadas para favorecer el desarrollo de la organización escolar
4	Existen amenazas de alto impacto negativo sin poder solucionar
5	Los problemas presentes se están solventando a través de estrategias planificadas para ello

Procesos organizacionales

<i>NP</i>	<i>Ítems</i>
6	Los miembros de la comunidad trabajan en equipo aportando sus capacidades y sus talentos para el logro de los objetivos institucionales
7	El jefe de departamento guía la organización interna de la institución y apoya los procesos pedagógicos, de gestión y de evaluación a los docentes
8	El propósito de la institución es que los alumnos aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida
9	El plan de desarrollo institucional (PEDEI) orienta a los docentes para realizar proyectos, programas y actividades de los docentes
10	La institución brinda disponibilidad para mostrar los resultados obtenidos

Clima organizacional

<i>NP</i>	<i>Ítems</i>
11	¿Consideras que tus pares están abiertos a recibir opiniones diferentes a las tuyas?
12	¿Tienes a alguien en el trabajo que consideres amigo?
13	¿Consideras que la colaboración es buena entre tus pares contigo y tú con ellos?
14	¿Se fomenta la inclusión, la equidad, la igualdad, el respeto a la diversidad y las interacciones positivas?
15	¿Consideras que existen áreas de oportunidad no atendidas para mejorar el clima organizacional de la institución?

Estructura organizacional

<i>NP</i>	<i>Ítems</i>
16	Los miembros de la comunidad educativa cumplen con sus funciones y sus responsabilidades para alcanzar los objetivos propuestos
17	La estructura matricial es idónea para gestionar eficazmente los recursos y constituye un factor motivador que fortalece el trabajo en equipo
18	Se asegura de que con el reparto de asignaciones se aprovechen al máximo los recursos con los que se disponen
19	En la institución se realizan proyectos con metas establecidas y se realiza un control para el cumplimiento
20	La división de las responsabilidades de esta organización propicia que se alcancen las metas

Cultura organizacional escolar

<i>NP</i>	<i>Ítems</i>
21	Se definen los límites y las pautas de comportamiento en general dentro de la organización
22	La cultura organizacional está representada por elementos comunes como el respeto, la tolerancia y la honestidad, hasta posturas filosóficas y éticas
23	Se refuerza el compromiso, el sentimiento de pertenencia y la unidad de los equipos y los empleados
24	Se cumple con los valores, la visión y misión de la empresa
25	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

Comunicaciones organizacionales

<i>NP</i>	<i>Ítems</i>
26	Existe comunicación pasivo-agresiva en la institución
27	Esta organización tiene la habilidad y las cualidades necesarias para entablar una comunicación efectiva
28	Existe un intercambio de información claro y pleno, sin malentendidos y con un estilo comunicativo cercano entre trabajadores
29	La escucha activa o la capacidad de colaboración resultan de gran ayuda en la institución para que haya buen ambiente y evitar posibles enfrentamientos, discusiones constantes o conflictividad laboral en general
30	Existen en la institución personas asertivas capaces de expresar sus sentimientos y sus problemáticas pero también de asumir sus responsabilidades y posibles errores cometidos durante la jornada de trabajo

Liderazgo y autoridad en la escuela

<i>NP</i>	<i>Ítems</i>
31	Tu jefe inmediato es alguien en quien se puede confiar
32	Tu jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia contigo y con el equipo
33	La relación con tu jefe inmediato es armoniosa y empática
34	Los esfuerzos de liderazgo hacen que la organización cumpla con sus propósitos
35	Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 1 se muestran los 35 ítems que se dividen en siete dimensiones, donde los ítems 1, 2, 3, 4, 5 pertenecen al contexto escolar, en el que se puede observar si en la institución hay más amenazas que oportunidades y si el ambiente y la situación externa afectan el desempeño y los resultados académicos. En la dimensión de procesos organizacionales se encuentran los ítems 6, 7, 8, 9, 10, en la cual se destaca si el director o la organización interna de la escuela ejecutan procesos pedagógicos, de gestión y de evaluación. Los ítems 11, 12, 13, 14, 15 son de la dimensión del clima organizacional en la que se muestra si hay inclusión, equidad, igualdad, respeto a la diversidad e interacciones positivas, así como si existen áreas de oportunidad no atendidas para mejorar el clima organizacional de la institución. Los ítems 16, 17, 18, 19, 20 corresponden a la dimensión de estructura organizacional donde se conoce si la estructura matricial es idónea para gestionar eficazmente los recursos y constituye un factor motivador que fortalece el trabajo en equipo, así como si la división del trabajo de esta organización propicia que se alcancen las metas dentro de la organización. Los ítems 21, 22, 23, 24, 25 corresponden a la dimensión de la cultura organizacional escolar que es donde se definen los límites y las pautas de comportamiento en general dentro de la organización. Los ítems 26, 27, 28,

29, 30 son de la dimensión comunicaciones organizacionales, en la que se da a conocer si 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. Mientras que los ítems 30, 31, 32, 33, 34, 35 corresponden a la dimensión de liderazgo y autoridad en la escuela, que hace referencia a si el jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia el personal y con el equipo, así como si los esfuerzos de liderazgo hacen que la organización cumpla con sus propósitos.

El estudio se llevó a cabo en una institución de educación ubicada en el sur del estado de Sonora, México. Para su realización, se solicitó la autorización correspondiente a las autoridades de la escuela a través de un miembro del equipo de investigación, quien explicó la finalidad del estudio. Posteriormente, para la aplicación del instrumento se estructuró un formulario en Google Forms, el cual fue enviado mediante un enlace a los participantes para facilitar el acceso al cuestionario.

De acuerdo con los principios éticos de la investigación, toda la información proporcionada fue tratada de manera anónima y confidencial. No se recopiló ningún dato que permitiera identificar a las personas y los resultados obtenidos fueron utilizados únicamente para fines de investigación, teniendo en cuenta que la participación fue completamente voluntaria.

En la primera sección se les pide a los participantes que proporcionen algunos datos generales, como la edad, el tiempo laborando en la institución y el sexo. Esta información era necesaria para conocer el contexto en el que se desenvolvían los participantes, pero también fue tratada con total confidencialidad; posteriormente se pasó a responder los 35 ítems del instrumento, divididos en siete dimensiones.

Antes de iniciar los análisis estadísticos del instrumento aplicado a 35 docentes de la institución de nivel superior se clasificaron y se ponderaron las escalas de medición por los factores de tiempo de laborar en la institución, la edad y el sexo. Los 35 ítems de la ponderación de la escala de Likert, Aldás y Uriel (2017) dan referencia de este primer paso que es fundamental para garantizar la calidad y la validez de los resultados obtenidos. Los valores atípicos y las celdas vacías podían distorsionar los resultados estadísticos,

lo que resultó la necesidad de contar con una base de datos depurada antes del análisis.

Posteriormente, acerca de la muestra y las escalas implementadas, la fiabilidad del instrumento se aseguró a través de la prueba Alfa de Cronbach que Valdés et al. (2019) definen como un indicador fundamental para medir la fiabilidad de instrumentos de evaluación, en su estudio sobre medición en investigación educativa, obteniendo como resultado .9418 por lo cual DATAtab (2024) establece su valor que oscila entre 0 y 1, donde valores más cercanos a 1 indican mayor fiabilidad. A continuación se presentan los niveles de aceptación comúnmente utilizados para su interpretación (véase tabla 2).

Tabla 2. Niveles de Alfa Cronbach

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Interpretación</i>
> 0.9	Excelente
> 0.8	Buena
> 0.7	Aceptable
> 0.6	Cuestionable
> 0.5	Pobre
< 0.5	Inaceptable

Fuente: DATAtab, (2024).

La prueba de Alfa Cronbach, determinó el grado de fidelidad del instrumento como excelente; posteriormente se realizaron los estudios estadísticos por medio de ANOVA que, según López (2023), es una técnica estadística fundamental en la investigación que permite comparar las medias de tres o más grupos para determinar si existen diferencias significativas entre ellas. Esta metodología se basa en la partición de la varianza total en componentes atribuibles a diferentes fuentes, lo que permite evaluar el impacto de uno o más factores sobre una variable dependiente mediante la determinación de los valores de P-Value y R-Cuad. El primero da significado o relevancia estadística a la relación o a las diferencias entre los ítems y los factores, y el segundo indica la variabilidad que existe entre los factores y los ítems. Mientras más alta es dicha variabilidad, el coeficiente se relaciona con la mayor gravedad o el peligro que en el estudio representa la percepción del docente hacia una dimensión específica.

Después del estadístico por Anova de un factor, se realizó un análisis con la interpretación del modelo estadístico de análisis factoriales (AF) que se utilizará para el estudio específico de las dimensiones. Según Ventura-León (2019), el AF es una técnica para identificar y entender las relaciones entre un conjunto de variables con el objetivo de distinguir dichas variables que no cuenten con alta correlación en las diferentes dimensiones, por lo que para determinarlas se utiliza la carga de factores no rotados y de comunidades, donde los parámetros de correlación alta en los factores se alcanza cuando se supera el coeficiente de .30 y se considera una fuerte relación con los factores. Cuando es menor indica una débil relación y cuando es negativo significa que hay una relación inversa y un área de oportunidad para la mejora.

Resultados

En este capítulo se identificarán los principales resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de diagnóstico organizacional y se mostrarán de lo particular a lo general, según el grado de significancia estadísticamente.

Como primera dimensión se tiene el contexto escolar de las preguntas 1 a 5, donde el estudio de Anova de un factor proporcionó un análisis de varianza con valor de P-Value de 0.00, el cual indica que hay significancia estadística al nivel de significancia 95% de 46.10% R-Cuad, lo que significa que en el contexto escolar la relación entre el tiempo laborando en la institución, los años del participante y el género tienen fuerte incidencia en la percepción y la variabilidad moderada con respecto a esta dimensión. (Véase la tabla 3).

Tabla 3. Dimensión I: ANOVA: Análisis de varianza y R-Cuad.

Fuente	GL	SC Ajust.	MC Ajust.	Valor F	Valor p	R-cuad. (pred)
Factor	4	154.3	38.5657	41.05	0	46.10%
Error	170	159.7	0.9395			
Total	174	314				

Fuente: elaboración propia y Corrida Minitab. Análisis de Anova de un Factor (2024).

En la dimensión de clima organizacional que va de los ítems 11 a 15, valor de P-Value es de 0.00 y el de R-Cuad de 8.06%, lo que indica una significancia estadística presente pero con una variabilidad baja, lo cual significa que en la percepción de los empleados hay áreas de oportunidades para mejorar, pero esos problemas no representa un grado grave de amenaza en la institución (véase tabla 4).

Tabla 4. *Dimensión 3: ANOVA: Análisis de varianza y R-Cuad.*

<i>Fuente</i>	<i>GL</i>	<i>SC Ajust.</i>	<i>MC Ajust.</i>	<i>Valor F</i>	<i>Valor p</i>	<i>R-cuad. (pred)</i>
Factor	4	16.72	4.18	6.48	0	8.06%
Error	170	109.6	0.6447			
Total	174	126.32				

Fuente: elaboración propia y Corrida Minitab. Análisis de Anova 1 de Factor (2024).

Los ítems 26 a 30 que tienen que ver con la dimensión comunicaciones organizacionales, presentan un P-Value de 0.00 y un R-Cuad de 42.22%, lo que indica una fuerte relación estadística en la percepción de los trabajadores sobre las expresiones y las problemáticas, así como sobre el reconocimiento de errores; sin embargo la variabilidad o grado de ocurrencia de estas relaciones es moderada, pero que sí se requiere atención (véase tabla 5).

Tabla 5. *Dimensión 6: ANOVA: Análisis de varianza y R-Cuad.*

<i>Fuente</i>	<i>GL</i>	<i>SC Ajust.</i>	<i>MC Ajust.</i>	<i>Valor F</i>	<i>Valor p</i>	<i>R-cuad. (pred)</i>
Factor	4	104.4	26.0943	35.45	0	42.22%
Error	170	125.1	0.7361			
Total	174	229.5				

Fuente: elaboración propia y Corrida Minitab. Análisis de Anova 1 de Factor (2024).

En la dimensión de procesos organizacionales que va de los ítems 6 a 10, el estudio de ANOVA refleja un valor de P-Value de .473 y un R-Cuad de 0.0%. En la dimensión de estructura organizacional, de los ítems 16 a 20, se evidencia un P-Value de .449 y un R-Cuad de 0.00%. Asimismo, en la dimensión cultura organizacional escolar de los ítems 21 a 25, presenta un P-Value de .542 y un R-Cuad de 0.0%, y en la dimensión de liderazgo y autoridad en la escuela, un P-Value de .175 y un R-Cuad de 0.0% (véase tabla 6).

Tabla 6. Dimensiones sin relevancia estadística

Dimensión	Categoría	Ítems	Valor p	R-cuad. (pred)
2	Procesos organizaciones	6 al 10	0.473	0.00%
4	Estructura organizacional	16 al 20	0.449	0.00%
5	Cultura organizacional escolar	21 a1 25	0.542	0.00%
7	Liderazgo y autoridad en la escuela	31 al 35	0.175	0.00%

Fuente: elaboración propia y Corrida Minitab. Análisis de Anova 1 de Factor (2024).

Lo que indica que las dimensiones 2, 4, 5 y 7 no ofrecen evidencia estadística significativa de que representen un peligro o una amenaza a la institución. Por otro lado, las dimensiones donde si hay significancia estadística son las 1, 2 y 6, lo cual indica una relación fuerte entre la perspectiva de áreas de mejora pero con una variabilidad moderada que no representa una amenaza de alto impacto.

Discusión

En este apartado se analizarán los hallazgos más relevantes que surgieron en la investigación del diagnóstico organizacional en la institución de nivel superior del sur de Sonora. Como punto de partida se inicia con la interpretación del modelo estadístico de análisis factoriales (AF) que se utilizará para el estudio de las dimensiones (véase tabla 6).

Tabla 6. Resultados de análisis factoriales

Dimensión	Variable	Factor 1	Comunalidades
Contexto escolar No. 1	1. En la institución hay más am	0.736	0.541
	2. El ambiente y la situación e	0.731	0.535
	3. Las oportunidades son aprovechadas para favorecer el desarrollo de la organización escolar	-0.68	0.463
	4. Existen amenazas de alto imp	0.783	0.613
	5. Los problemas presentes se están solventando a través de estrategias planificadas para ello	-0.696	0.485
Clima organizacional No. 3	11. ¿Consideras que tus pares es?	0.788	0.621
	12. ¿Tienes a alguien en el trab?	0.814	0.663

<i>Dimensión</i>	<i>Variable</i>	<i>Factor 1</i>	<i>Comunalidades</i>
Clima organizacional No. 3	13. ¿Consideras que la col?	0.852	0.726
	14. ¿Se fomenta la inclusión?	0.562	0.315
	15. ¿Consideras que existen áreas de oportunidad no atendidas para mejorar el clima organizacional de la institución?	0.11	0.012
Comunicaciones organizacionales No. 6	26. Existe comunicación pasivo-agresiva en la institución	-0.299	0.09
	27. Esta organización tiene la	0.744	0.554
	28. Existe un intercambio de in	0.807	0.652
	29. La escucha activa o la capa	0.79	0.624
	30. Existen en la institución p	0.69	0.475

Fuente: elaboración propia y Corrida Minitab. Análisis de Anova 1 de Factor (2024).

Como resultado del análisis factorial se observa que en los ítems 3, 5 y 26 hay un coeficiente negativo el cual indica que hay una relación inversa que se debe de mejorar; por su parte, el ítem 15, presenta un coeficiente muy bajo que representa atención en la institución.

En el contexto escolar, según Eurinnova (2024), existen características y circunstancias que rodean a una institución educativa, incluyendo factores sociales, culturales, económicos y físicos, que influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en mejoras de las estrategias, lo que puede potenciar el rendimiento académico de los estudiantes. DGESUM (2019) hace referencia al desarrollo integral gracias a la interacción con la comunidad escolar y afirma que el entorno social contribuye a potencializar las habilidades sociales y emocionales de los estudiantes. Esto es esencial para su formación integral y para su preparación en la vida adulta.

El clima organizacional en las instituciones de educación superior se refiere a la percepción compartida por los miembros de la organización sobre su entorno laboral, que incluye aspectos como la comunicación, el liderazgo y las relaciones interpersonales. Armstrong (2022) sostiene que el clima organizacional contribuye a la retención del talento debido a la menor rotación del personal, mientras que Parke y Seo (2017) mencionan que un clima positivo motiva a los miembros de la institución a compartir ideas y a colaborar en proyectos innovadores. Esto no sólo mejora el ambiente laboral, sino que también impulsa el desarrollo institucional y es de vital importancia para la sostenibilidad de cualquier empresa.

Parke y Seo (2017) confirman que una comunicación organizacional que no es clara o es inconsistente, puede generar confusión entre los miembros de la organización. Esto puede provocar malentendidos sobre roles, responsabilidades y objetivos, afectando negativamente el rendimiento académico. Glover y Law (2016) sostienen que una comunicación organizacional deficiente puede deteriorar la imagen positiva hacia el exterior. Por el contrario, una buena gestión comunicativa puede mejorar la percepción pública de la institución, atraer nuevos estudiantes y fortalecer relaciones con otros organismos educativos.

Concordando con la importancia del diagnóstico organizacional en las instituciones de nivel superior (Universidad Insurgentes [UIN, 2024]) sostenemos que es fundamental para identificar de manera oportuna las necesidades y los retos que aquéllas enfrentan. Este proceso permite a los educadores y administradores tomar decisiones informadas que influyan positivamente en la calidad del aprendizaje y en el desarrollo institucional, así como en la identificación de problemas, ya sea presentes y futuros, de manera preventiva y en la mejora continua. Además, permite a los docentes ajustar sus planes de estudio y sus metodologías a las realidades y a las expectativas de los estudiantes con el fin de mejorar la calidad educativa; asimismo, también promueve un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes.

Conclusiones

De acuerdo con Ortiz (2023), cualquier empresa de servicios, de comercio o de industria debe estar atenta a los cambios de su entorno, promover la innovación y ser muy ágil para atender las necesidades de la sociedad. Las instituciones de nivel superior no están exenta de esta situación dado a que siempre deben de estar comprometidos con la mejora continua para la satisfacción de sus estudiantes, trabajadores de cuerpo académico, administrativos y de servicios. En este sentido, la aplicación de un diagnóstico organizacional es fundamental para medir y analizar los aspectos de la organización, mediante el cual puedan identificarse distintas áreas de oportunidad y mejora en la institución bajo estudio.

En resultados generales de la aplicación del estudio en la institución bajo estudio destacan las dimensiones del contexto escolar, clima organizacional y comunicación organizacional, donde la percepción del docente refleja que hay una fuerte relevancia estadística en aspectos globales de estos tópicos que tienen que ver con la organización, las estrategias, las oportunidades de mejorar el clima organizacional, las expresiones y las problemáticas acerca de cómo comunicarlo y el reconocimiento de errores por parte de los docentes. Sin embargo, aunque hay evidencia de significancia este problema no presenta una amenaza, dado que la variabilidad o el grado de ocurrencia es moderado, con tendencia baja, respecto de estas percepciones.

El reto de la institución bajo estudio consiste en analizar los resultados particulares en los indicadores específicos, relacionados con la organización escolar, la planificación de estrategias para resolver problemas, la mejora del clima organizacional y el tipo de comunicación asertiva al expresar información ya sea verbal o escrita entre la comunidad. El tratamiento oportuno de estos indicadores propiciará que el cuerpo docente opere de manera efectiva y eficaz y, como resultado, que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea mejor mejorando las estrategias de organización y, como consecuencia, el rendimiento académico de los alumnos.

El estudio del diagnóstico organizacional en cualquier institución educativa es decisivo para la detección de nuevas áreas de mejora, dado a que las problemáticas no son de carácter estático, sino que se adecuan a las problemáticas que el entorno genere en ciertos momentos, siendo necesaria su aplicación para ir detectando problemas.

Referencias

- Aldás, J., y Uriel, E. (2017). Análisis multivariante aplicado con R. <https://www.parainfo.mx/catalogo/9788428329699/analisis-multivariante-aplicado-con-r--2%C2%AA-ed->
- Andrade, M. (2018). *La comunicación organizacional en entidades educativas*. https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD_PAPIC_DOMINGUEZ_Gabriela_Katia.pdf?sequence=1
- Cofide. (2024). *Diagnóstico organizacional: qué es, método e importancia*. <https://www.cofide.m>

- Armstrong, M. (2022). Clima organizacional: beneficios y estrategias. <https://www.armstrong.com.mx/contenidos-especializados/blog/desarrollo-organizacional/clima-organizacional/>
- Bazán Ramírez, A., Hernández-Padilla, J., y Castellanos-Símmons, A. (2019). *Análisis de prácticas y contextos escolares*. DGEsUM. <https://dgesum.sep.gob.mx/storage/recursos/planes2022/H5uyBYsNXA-5225.pdf>
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P. y Tejeda, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062051021/29062051021.pdf>
- Clavijo Luengas, M. L. (2023). El clima laboral docente y su importancia en el proceso de enseñanza. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 9499-9510. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6050
- Cofide (2024). *Diagnóstico organizacional: qué es, método e importancia*. <https://www.cofide.m>
- Díaz Tello, E. (2023). El clima organizacional y su relación con el desempeño docente. *Ciencia Latina, Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 124-132. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.6050
- DATAtab (2024). Tutorial de Cronbachs Alpha-Simplemente explicado. <https://datatab.es/tutorial/cronbachs-alpha>
- Esan (2024). Las tendencias globales más destacadas en la administración empresarial moderna. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/las-tendencias-globales-mas-destacadas-en-la-administracion-empresarial-moderna>
- Euroinnova (2024). Contexto escolar familiar y sociocultural. <https://www.euroinnova.com/blog/contexto-escolar-familiar-y-sociocultural>
- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas: un reto de la gestión de la educación. *Revista Educación*, 40(1), 67-87. <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- GSH (2024). *La importancia del diagnóstico en el desarrollo de tu organización*. <https://www.gsh.com.co/blog/descubre-la-importancia-del-diagnostico-en-el-desarrollo-de-tu-organizacion/>
- González Ovilla, Esther (2016). Desentrañando identidades : el tiempo, contexto y roles de género (tesis de maestría). Coordinación General de Estudios de Posgrado, UNAM. Recuperado de <https://repositorio.unam.mx/contenidos/3489817>.
- Glutación Reducido, GSH (2024). *La importancia del diagnóstico en el desarrollo de tu organización*. <https://www.gsh.com.co/blog/descubre-la-importancia-del-diagnostico-en-el-desarrollo-de-tu-organizacion/>
- Glover, D., y Law, S. (2016). *Influencia del contexto sociocultural en el aprendizaje*. DGEsUM. http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/1901/1/Colilef_San_Martin_Fabian.pdf
- Head, T. C. (2005). Structural changes in turbulent environments: A study of small and mid-size Chinese organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies* (Baker College), 12(2), 82-93.
- Hernández, A. (2018). *Cultura organizacional en las escuelas*. <https://www.milenio>

- com/opinion/alfonso-torres-hernandez/apuntes-pedagogicos/cultura-organiza-
cional-en-las-escuelas
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investi-
gación*. McGraw Hill. <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodología%20de%20la%20Investigación%20SAMPIERI.pdf>
- Ibáñez, Y. (2021). *Autoridad y liderazgo docente. Liderazgo escolar*. https://liderazgo-escolar.uc.cl/index.php?Itemid=291&catid=13&id=391%3Aautoridad-y-liderazgo-docente&option=com_content&view=article
- Ipsos (2024). Las nueve tendencias globales que marcarán 2025 y las empresas deben atender. <https://www.revistaeyn.com/inteligencia-eyn/las-nueve-tendencias-globales-que-marcaran-2025-y-las-empresas-deben-atender-segun-ipsos-PO22978531>.
- Lee, C. y Grover, V. (1999). Exploring Mediation Between Environmental And Structural attributes: The penetration of communication technologies in manufacturing organizations. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 187-217. 10.1080/07421222.1999.11518261
- Lenz, R. T. (1980). Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry. *Strategic Management Journal*, 1(3), 209-226. <https://doi.org/10.1002/smj.4250010303>
- López, Raúl (2023). ¿Qué es Anova y para qué se utiliza en estadística? <https://www.raullg.com/que-es-anova-y-para-que-sirve/>
- Megaron. (2024). Elementos que se miden con los diagnósticos organizacionales. <https://www.megaron.com.mx/elementos-que-se-miden-con-los-diagnosticos-organizacionales>
- Mingo, (2020). *Desafío docente: recuperar la autoridad y ejercer liderazgo sin caer en el autoritarismo*. <https://opinion.cooperativa.cl/opinion/educacion/desafio-docente-recuperar-la-autoridad-y-ejercer-liderazgo-sin-caer-en/2024-11-18/063405.html>
- Moreno, V. (2019). *Gestión de Recursos Humanos*. España: IC Editorial.
- Núñez Berber, Y., y Padilla, P. (eds.). (2022). *La educación en contextos emergentes: acercamientos contemporáneos a problemáticas educativas*. Universidad de Guadalajara. <http://www.publicaciones.cucsh.udg.mx/kiosko/2022/La%20Educaci%C3%B3n%20en%20contextos%20PDF.pdf>
- Ordeix, J. (2017). *La comunicación organizacional en entidades educativas*. https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12060/TD_PAPIC_DOMINGUEZ_Gabriela_Katia.pdf?sequence=1
- Ovalle Favela, José (2013). Legitimación en las acciones colectivas. *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, nueva serie, año XLVI, núm. 138, septiembre-diciembre. <https://repositorio.unam.mx/contenidos/11975>.
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2018). *Liderazgo de escuelas*. IIEP Learning Portal. <https://learningportal.iiep.unesco.org/es/fichas-praticas/mejorar-el-aprendizaje/liderazgo-de-escuelas>
- Ortiz, D. (2023, 1º febrero). *Expansión*. <https://expansion.mx/opinion/2023/02/01/pymes-grandes-retos-2023>.

- Parke, M. R., y Seo, M.-G. (2017). The role of organizational climate in the relationship between job satisfaction and employee performance. *Journal of Business Research*, 75, 100-106. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-74672023000200153&lng=es&nrm=iso&tlng=en
- Rivera, D., Rincón, J., y Flórez, S. (2018). Percepción del clima organizacional: Un análisis desde los macroprocesos de una ESE. *Espacios*, 39(19). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/a18v39n19p05.pdf>
- Salazar, A., Peña, J., Ceja, M., y Del Río, R. (2015). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis desde una perspectiva multifactorial. *Revista Educación*.
- Soriano, E. (2016). *El liderazgo en las escuelas*. <https://www.eoi.es/blogs/gestioneducativa/2016/05/22/el-liderazgo-en-las-escuelas/>
- Torres, A. (2018). *Cultura organizacional en las escuelas*. <https://www.milenio.com/opinion/alfonso-torres-hernandez/apuntes-pedagogicos/cultura-organizacional-en-las-escuelas>
- Tortolero, R., Gómez, J., Figueroa, G., y Moreno, H. (2024). *El diagnóstico y la intervención organizacional*. <https://revistagestionar.com/index.php/rg/article/view/119>
- Universidad Internacional de La Rioja (2024). *¿Qué es el organigrama de un centro educativo?* <https://mexico.unir.net/noticias/educacion/organigrama-centro-educativo/>
- Valdés, A., Pérez, M., y López, J. (2019). Medición en investigación educativa con apoyo del SPSS y el AMOS. [https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-sociales/MEDICI%C3%93N%20EN%20INVESTIGACI%C3%93N%20\(1\).pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/ciencias-sociales/MEDICI%C3%93N%20EN%20INVESTIGACI%C3%93N%20(1).pdf)
- Vásquez, R., Mejía de León, Y., Rodríguez, B., y Ponce, M. (2015). Retención del talento humano en pequeñas y medianas empresas: evidencias de México. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 59-67. <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v3n4-2015/RGN-V3N4-2015-5.pdf>
- Ventura-León, J. (2019). Dos formas fáciles de interpretar las famosas cargas factoriales. *Gaceta Sanitaria*, 33(6), 599. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2019.04.002>.
- Vizcaíno, J. J. (2016). *Diagnóstico organizacional de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí*. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/10CA201601.pdf>.