



IDENTIFICANDO LAS NECESIDADES Y RETOS DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS MEDIANTE EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Una mirada de las
realidades de los
estados de Sonora
y Sinaloa,
México

Identificando las necesidades y retos
de las instituciones educativas mediante
el diagnóstico organizacional

*Una mirada de las realidades
de los estados de Sonora y Sinaloa, México*



Ediciones Comunicación Científica se especializa en la publicación de conocimiento científico de calidad en español e inglés en soporte de libro impreso y digital en las áreas de humanidades, ciencias sociales y ciencias exactas. Guía su criterio de publicación cumpliendo con las prácticas internacionales: dictaminación de pares ciegos externos, autenticación antiplagio, comités y ética editorial, acceso abierto, métricas, campaña de promoción, distribución impresa y digital, transparencia editorial e indexación internacional.

Cada libro de la Colección Ciencia e Investigación es evaluado para su publicación mediante el sistema de dictaminación de pares externos y autenticación antiplagio. Invitamos a ver el proceso de dictaminación transparentado, así como la consulta del libro en Acceso Abierto.



www.comunicacion-cientifica.com

[DOI.ORG/10.52501/cc.327](https://doi.org/10.52501/cc.327)




**COMUNICACIÓN
CIENTÍFICA** PUBLICACIONES
ARBITRADAS
HUMANIDADES, SOCIALES Y CIENCIAS

CC+I
COLECCIÓN
**CIENCIA e
INVESTIGACIÓN**

Identificando las necesidades y retos
de las instituciones educativas mediante
el diagnóstico organizacional

*Una mirada de las realidades
de los estados de Sonora y Sinaloa, México*

LIZETH ARMENTA ZAZUETA
MARÍA ELENA PACHECO OLGUÍN
ERNESTO LEÓN CASTRO
(coordinadores)



Identificando las necesidades y retos de las instituciones educativas mediante el diagnóstico organizacional : una mirada de las realidades de los estados de Sonora y Sinaloa, México / coordinadores Lizeth Armenta Zazueta, María Elena Pacheco Olguín, Ernesto León Castro .— Ciudad de México : Comunicación Científica, 2025. (Colección Ciencia e Investigación).

199 páginas : gráficas ; 23 × 16.5 centímetros

DOI: 10.52501/cc.327

ISBN: 978-607-2628-73-1

1. Administración escolar. 2. Educación preescolar. 3. Televisión en la educación secundaria. I. Armenta Zazueta, Lizeth, coordinadora. II. Pacheco Olguín, María Elena, coordinadora. III. León Castro, Ernesto, coordinador.

LC: LB2805 I34

DEWEY: 372.21 A38

La titularidad de los derechos patrimoniales y morales de esta obra pertenece a los coordinadores D. R. © Lizeth Armenta Zazueta, María Elena Pacheco Olguín y Ernesto León Castro, 2025. Reservados todos los derechos conforme a la Ley. Su uso se rige por una licencia Creative Commons BY-NC-ND 4.0 Internacional, <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.es>

Primera edición en Ediciones Comunicación Científica, 2025

Coordinadora editorial: Aleida Hernández Loyola

Diseño de portada: Francisco Zeledón

Interiores: Guillermo Huerta

Maquetación: Jonathan Alcántara

Ediciones Comunicación Científica, S. A. de C. V., 2025,
Av. Insurgentes Sur 1602, piso 4, suite 400,
Crédito Constructor, Benito Juárez, 03940, Ciudad de México,
Tel.: (52) 55-5696-6541 • Móvil: (52) 55-4516-2170
info@comunicacion-cientifica.com • www.comunicacion-cientifica.com
📱 comunicacioncientificapublicaciones 📧 @ ComunidadCient2

ISBN 978-607-2628-73-1

DOI 10.52501/cc.327



Esta obra fue dictaminada mediante el sistema de pares ciegos externos.
El proceso transparentado puede consultarse, así como el libro en acceso abierto,
en <https://doi.org/10.52501/cc.327>

Índice

<i>Prólogo</i>	13
1. Diagnóstico organizacional como una herramienta de evaluación en las instituciones de educación. Un estudio de caso a nivel preescolar, <i>José María Ramos Vega, Ariana Poleth Martínez Gaxiola, Lorenia Limón Miranda, Ernesto León-Castro</i>	15
Introducción	16
Evolución del diagnóstico organizacional. Una mirada a las instituciones educativas	18
Metodología	23
Resultados	24
Discusión	28
Conclusiones	29
Referencias	30
2. El diagnóstico organizacional y su impacto en la gestión de instituciones educativas, <i>Beatriz Bocanegra Mendoza, Dennise Yolanda Hernández Valenzuela, Isabel Cristina Ayala Salazar, Andrés Cota Hurtado, María Elena Pacheco Olguín</i>	33
Introducción	34
El diagnóstico organizacional y su impacto en la gestión de instituciones educativas	35

Metodología	38
Tipo de estudio	39
Participantes	39
Instrumento	39
Procedimiento	40
Resultados	41
Discusión	45
Conclusiones	46
Referencias	47
 3. Diagnóstico organizacional en las instituciones educativas.	
El caso de una primaria rural, <i>Eduardo Covarrubias-Audelo, Luis F. Espinoza-Audelo, Maricruz Olazabal-Lugo, Celia Yaneth Quiroz Campas, Ernesto León-Castro</i>	51
Introducción	52
Diagnóstico organizacional como herramienta de gestión institucional	53
Metodología	56
Resultados	57
Discusión	61
Conclusiones	63
Referencias	64
 4. La importancia del diagnóstico organizacional en instituciones educativas de nivel primaria desde una perspectiva global, <i>Nancy Janeth Vizcarra Yocupicio, Calix Antonio Aguirre Álvarez, David Laurian Pacheco, Luis A. Pérez-Arellano</i>	67
Introducción	68
Marco teórico	69
Metodología	73
Resultados	74
Discusión	76
Conclusiones	77
Referencias	78

5. Diagnóstico organizacional, pilar de la gestión: una radiografía escolar de una institución primaria indígena, <i>Yareth Bacasehua Saavedra, Karime Yared Wilson Álvarez, Mayra Rocío Bringas Rochin, Jesús Alonso Gonzales Villalobos, Lizeth Armenta Zazueta</i>	81
Introducción	82
Relevancia del diagnóstico organizacional	
en la gestión escolar	84
Consultoría y sus fases	84
¿Qué es un diagnóstico organizacional?	85
Proceso del diagnóstico organizacional	87
Importancia del diagnóstico organizacional	88
Metodología	90
Tipo de estudio	90
Participantes	90
Instrumento	90
Procedimiento	91
Resultados	92
Discusiones	95
Conclusiones	96
Referencias	98
6. El diagnóstico organizacional: clave para la transformación de las telesecundarias en México, <i>Deborah Nataly Zepeda Montoya, Rocío Yarely Murrieta Osorio, Daniel Meza Michel, Julián Adrián Huerta Moroyoqui, Alva Rosa Lomelí García</i>	101
Introducción	102
El diagnóstico organizacional: clave para la transformación de las telesecundarias en México	103
Metodología	108
Resultados	110
Secciones del instrumento	111
Discusión	116
Conclusiones	118
Referencias	119

7. Identificando necesidades y retos en una secundaria del sur de Sonora a través del diagnóstico organizacional,
Angelita Pacheco Martínez, Guadalupe María Sandoval Valenzuela, Dacia Anel Fabela Barrón, Felipe de Jesús Zamarripa Pompas, Nelson Eduardo Flores Quintero 123

Introducción 124

El diagnóstico organizacional: la realidad escolar como base para el desarrollo de una institución educativa 125

Metodología 127

Resultados 128

Discusión 133

Conclusiones 134

Referencias 135

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 139

Introducción 140

Marco teórico 141

Metodología 145

Resultados 147

Discusión 156

Conclusión 157

Referencias 158

9. Diagnóstico organizacional en la educación media superior: retos y oportunidades en Sonora, *María Fernanda Hernández Ruiz, Omar Guadalupe Miranda Barceló, Gaspar Leal Duarte . .* 161

Introducción 162

Importancia del diagnóstico organizacional en la educación . . 163

Metodología 165

Resultados 166

Contexto escolar	166
Procesos organizacionales	167
Clima organizacional	168
Estructura organizacional	169
Cultura organizacional	169
Comunicación organizacional	170
Liderazgo y autoridad en la escuela	171
Discusión	172
Conclusiones	174
Referencias	175
 10. Diagnóstico organizacional en el ámbito escolar universitario, <i>Arturo Parra Crespo, Josselyn Flores Leyva, Joel Sosa Velázquez, Jacqueline Mendívil Caldera, Susana García Vilches</i>	 177
Introducción	178
Diagnóstico organizacional en el ámbito escolar	179
Metodología	184
Resultados	190
Discusión	192
Conclusiones	194
Referencias	195
 <i>Sobre los coordinadores</i>	 199

Prólogo

La mejora de las instituciones educativas requiere una transformación acompañada de un conocimiento profundo de la realidad interna y el entorno en el que se desenvuelven. En este tenor, el diagnóstico en las organizaciones se posiciona como una herramienta estratégica que permite identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentan las escuelas en diversos niveles educativos.

La obra titulada *Identificando necesidades y retos de las instituciones educativas mediante el diagnóstico organizacional. Una mirada de las realidades de los estados de Sonora y Sinaloa, México*, reúne 10 estudios que analizan la situación de distintas instituciones educativas en los estados de Sonora y Sinaloa, abarcando niveles desde preescolar hasta universitario, y empleando como herramienta de medición un instrumento de diagnóstico común que permite la comparación, el análisis transversal y la identificación de patrones estructurales y contextuales.

El cuestionario identifica áreas de oportunidad para la mejora institucional mediante factores que abordan de manera integral el funcionamiento de cada institución, brindando claridad sobre aspectos tanto organizativos formales como intangibles que distinguen la calidad educativa y de la gestión escolar. En su aplicación retoman los criterios de confidencialidad y anonimato. Evalúa siete dimensiones: contexto escolar, procesos organizacionales, clima organizacional, estructura organizacional, cultura organizacional escolar, comunicaciones organizacionales y liderazgo y autoridad.

La riqueza del libro trasciende la unidad metodología y cuenta con una diversidad de contextos representados entre los que se pueden mencionar escuelas rurales, indígenas, urbanas, telesecundarias, escuelas del Consejo Nacional de Fomento Educativo (Conafe) y universidades. Cada capítulo aporta un análisis situado en las particularidades que constituyen el centro educativo, retomando elementos sociales, culturales y geográficos que caracterizan a los estados de Sonora y Sinaloa, al mismo tiempo que contribuye a una comprensión profunda de los retos organizacionales de las instituciones de educación en México.

Los hallazgos presentados en los diversos capítulos destacan la relevancia del liderazgo efectivo, la comunicación organizacional, el trabajo colaborativo y la claridad de los procesos internos como elementos fundamentales para alcanzar los objetivos institucionales. A su vez, resalta desafíos como la influencia de factores externos en el desempeño académico, la mejora de la estructura organizacional y la necesidad de promover una cultura escolar basada en la equidad, la inclusión y la participación.

Esta obra es producto de un esfuerzo colectivo que ofrece una mirada desde la realidad de las instituciones educativas en Sonora y Sinaloa y proporciona un conocimiento útil para la toma de decisiones en la gestión escolar. La visión compartida por el uso del instrumento único permite construir un marco general de las necesidades institucionales y abrir la posibilidad al diseño de estrategias pertinentes y contextualizadas al entorno escolar.

Invitamos al lector a explorar estas páginas con una mirada propositiva y reflexiva. Sirva esta obra como un referente para intervenciones y políticas que busquen fortalecer la educación en contextos diversos.

MTRO. DIEGO RENÉ LÓPEZ JACOBO
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

1. Diagnóstico organizacional como una herramienta de evaluación en las instituciones de educación. Un estudio de caso a nivel preescolar

JOSÉ MARÍA RAMOS VEGA*

ARIANA POLETH MARTÍNEZ GAXIOLA**

LORENIA LIMÓN MIRANDA***

ERNESTO LEÓN-CASTRO****

DOI: 10.52501/cc.327.01

Resumen

La presente investigación se centra en el diagnóstico organizacional, el cual resulta esencial para identificar y redirigir acciones que presentan áreas de oportunidad, buscando fortalecer el aspecto administrativo, el trabajo docente el aprovechamiento académico. El objetivo es evaluar el tema a través de un instrumento de siete dimensiones aplicado en una institución educativa pública de nivel preescolar ubicada en un contexto urbano, con una estructura conformada por una educadora por grado, un directivo y un administrativo. Entre los principales resultados de este capítulo se encuentran bajos niveles de liderazgo directivo, fundamental en la estabilidad de las instituciones y en el contexto escolar, el cual ayuda al aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la institución para potenciar el desarrollo educativo.

Palabras clave: *diagnóstico organizacional, contexto escolar, clima organizacional.*

* Licenciatura en Educación Primaria. Instituto tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9578-3313>

** Licenciatura en Comercio Internacional Instituto tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-6284-2870>

*** Instituto tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2187-5811>

**** Doctor en Ciencias Administrativas. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de la Santísima Concepción. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0087-2226>; SCOPUS ID: 57200370619

Introducción

Las empresas enfrentan constantes cambios sociales, económicos, culturales, ambientales y tecnológicos que no sólo afectan la productividad, sino también los procesos de gestión del lugar, y el hecho de no adaptarse a estos nuevos retos suele producir problemáticas que impiden la mejora continua. Para comprender los procesos internos se debe realizar un diagnóstico organizacional que según la Cámara Internacional de Comercio (CIC, 2024) permite detectar problemas en la institución y con esto implementar soluciones que favorezcan la mejora continua y el clima organizacional.

En el presente estudio se realiza una investigación sobre diagnósticos organizacionales en una institución educativa de educación preescolar, con la finalidad de obtener información sobre este nivel educativo. A continuación, se exponen estudios que abordan el tema desde distintas perspectivas, niveles y métodos. La intención es conocer cuáles son los logros, objetivos y resultados obtenidos en otros contextos.

En México, Rodríguez (2021) implementó un diagnóstico organizacional en educación primaria cuyo objetivo era analizar la gestión desde perspectivas de liderazgo estratégico. Los resultados fueron evaluados mediante la metodología *design thinking*, y concluyen que existe ausencia de cultura democrática y de visión compartida en la organización, ocasionando con esto obstáculos para sus integrantes.

Muñoz et al. (2020) investiga en Ecuador, por medio de una metodología cualitativa, un diagnóstico organizacional en facultades de matemáticas, física y química conformado por secretarías y laboratoristas. Esta investigación permitió detectar necesidades urgentes relacionadas con procesos, personal y recursos, a partir de los cuales se propusieron planes de mejora a corto, mediano y largo plazos. Se identificó la importancia de realizar acciones inmediatas en la institución, campañas de concientización y capacitación y ajustes de algunos procedimientos de las facultades.

Otra investigación en Ecuador, realizada por Cantos (2017), investiga la organización y la gestión de una institución, debido a que las políticas públicas mencionan que deben recibir integrantes externos a la comunidad para la revisión de procesos. Se aplicó un diagnóstico organizacional por

medio de la metodología *caja de bigotes*, la cual brinda una perspectiva sistemática del funcionamiento escolar. Con la información obtenida se detectó la necesidad de la implementación de estrategias para lograr un proceso organizativo que se encuentre en comunión con las nuevas reglas gubernamentales.

Estos antecedentes muestran la relevancia de la implementación de diagnósticos en distintos contextos educativos, políticos y gubernamentales. Por tanto, es importante conocer qué sucede en nuestro país, específicamente en educación básica, e identificar las dinámicas respecto a la organización escolar y cuáles son las consecuencias de la escasa capacitación en estrategias para la mejora de estos procesos.

Según Heredia et al. (2023) la ausencia de análisis sobre la administración de escuelas puede provocar descontrol en las funciones de los trabajadores, afectando la jerarquía y el cumplimiento de metas. Esto puede reducir la motivación del personal, afectar la armonía en la interacción y el liderazgo, y, en consecuencia, deteriorar la calidad educativa y el aprendizaje de los estudiantes de preescolar.

La relevancia de la investigación y la aplicación de diagnósticos organizacionales promueve mejores espacios para el proceso de enseñanza-aprendizaje y de gestión. Según la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2023) evaluar los elementos de una institución educativa es importante para promover un entorno de inclusión y mejorar las relaciones entre docentes, estudiantes y padres de familia, para facilitar el éxito en la experiencia de todos los involucrados.

En el caso específico de preescolar se ha observado la necesidad de identificar las percepciones del personal respecto a estos aspectos, con el fin de reconocer fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad que orienten acciones de mejora continua. La ausencia de este diagnóstico limita la toma de decisiones informadas que favorezcan una gestión escolar más efectiva; por tanto, el problema que se plantea en este estudio es: ¿cómo perciben los trabajadores de una institución de nivel preescolar en Navojoa, Sonora, los elementos organizacionales de su contexto escolar?.

Este estudio es necesario porque el conocimiento que se produzca podrá generar propuestas para nuevas estrategias específicas que mejoren la organización interna y optimicen el ambiente favoreciendo el contexto educativo.

El objetivo del presente trabajo es identificar áreas de oportunidad para implementar métodos que impulsen la mejora continua en una institución de nivel preescolar ubicada en Navojoa, Sonora, México. Para esto, el diagnóstico organizacional se llevó a cabo mediante una encuesta de recolección de datos.

La estructura del presente documento consta de seis secciones. La primera, esta introducción. La segunda, el marco teórico, donde se describen las variables de la investigación. La tercera da a conocer la metodología, detallando el procedimiento a seguir y el instrumento cuantitativo utilizado, así como la información del lugar a estudiar. En la cuarta sección se abordan los resultados recuperados y en la quinta, la discusión de los problemas identificados y el análisis de los datos. Finalmente, la conclusión ofrece los principales hallazgos del diagnóstico y recomendaciones de mejora para la escuela.

Evolución del diagnóstico organizacional. Una mirada a las instituciones educativas

A lo largo del tiempo, las empresas han necesitado entender diversas problemáticas y procesos, por eso es necesario evaluar su situación. Para esto se lleva a cabo un *diagnóstico*, definido por la Cámara Internacional de Comercio (CIC, 2024) como un conjunto de acciones que evalúan los procesos y el estado de un lugar determinado para evidenciar problemas y áreas de mejora con el fin intervenir adecuadamente e intentar conseguir los propósitos esperados a futuro, por lo cual se entiende que no se trata sólo del ámbito económico, ya que este análisis abarca también a las entidades educativas y de otros giros.

Durante el desarrollo del diagnóstico se miden los resultados y las ganancias de la organización. Para esto es necesario conocer sus fortalezas; posteriormente, es indispensable describir la misión para plantear el problema y los objetivos finales de la valoración (CIC, 2024). Existen algunos pasos para realizar la evaluación. Según Portugal (2017), primero se definen criterios para analizar la situación de la institución, enfatizando áreas clave como procesos educativos, financieros y productivos, entre otros, depen-

diendo del contexto. El siguiente paso es llevar a cabo una revisión profunda en el lugar con un equipo de trabajo, utilizando cuestionarios, entrevistas y cualquier otro instrumento que ayude a recolectar datos. Con lo obtenido, se debe realizar el cálculo que mida el grado de satisfacción, según lo que se propuso al principio, para finalizar con las conclusiones, donde se expone una retroalimentación, se describen los resultados y se señalan los aspectos que impiden el funcionamiento del lugar, y se proponen mejoras y soluciones.

En el ámbito educativo, del cual habla la presente investigación, el diagnóstico es de suma importancia. Según la Secretaría de Educación Pública (SEP, 2023), éste se basa en identificar áreas de oportunidad y ayuda a definir mejores metas, acciones específicas y estrategias para resolver los aspectos más importantes que afectan, por ejemplo, el aprendizaje y la enseñanza y dificultan la gestión escolar y las evaluaciones diagnósticas y podría ayudar a mejorar áreas como la inclusión y la equidad en la escuela, la calidad de vida de estudiantes y profesores, y las opiniones de los padres de familia sobre los problemas en el plantel en pro de una educación de calidad.

Al momento de realizar el diagnóstico, el contexto escolar toma relevancia para conocer las características de la institución y lograr con esto una mejor identificación de necesidades de los integrantes. El contexto escolar es definido por la Dirección General de Educación Superior para el Magisterio (2022) como todo ambiente de interacción donde se lleve a cabo cualquier tipo de práctica formativa, el cual no se limita a los espacios físicos, sino que integra también comportamientos, diversidad en cultura, creencias, entre otros. Otros autores como Coll y Ontubia (1992, como se citó en Echeverry et al., 2017), mencionan que el contexto se integra por la infraestructura, ubicación geográfica, historia, población, cultura, tipo (público o privado) y diversidad.

Otro de los elementos que se miden al realizar un diagnóstico es el tipo de organización escolar, el cual es definida por Fernández (2020) como el conjunto de las acciones y procesos que crean un sistema que tiene como objetivo controlar la experiencia de todos los involucrados, mismo que no se limita a recursos didácticos e instalaciones, ya que se compone por un procedimiento administrativo completo.

Junto al diagnóstico es importante conocer cuáles son los aspectos fundamentales de la organización. La Comisión Nacional para la Mejora

Continua de la Educación (Mejoredu, 2023) menciona que se integra por la planificación de misiones, tareas y actividades, valores y armonía en la interacción de padres, alumnos, administrativos y profesores, logrando con esto la reflexión y la retroalimentación entre los docentes sobre su propia enseñanza e incluye prácticas que valoran el esfuerzo de la comunidad estudiantil. Administrar este contexto también incluye observar actos directivos desde distintas posiciones para orientar mejor el compromiso con la población.

El estudio del clima organizacional en el ámbito educativo tiene sus raíces en investigaciones desarrolladas en entidades de tipo empresarial. Uno de los trabajos más destacados y pioneros en el ámbito escolar es el de Halpin y Croft (1963, como se citó en Burgos-Briones, 2022), quienes crearon un modelo educativo para explorar el clima organizacional en las escuelas. Este modelo evalúa el clima a través de ocho dimensiones: cuatro relacionadas con el comportamiento del director y cuatro con las actitudes de los profesores. Las variables se conforman por desempeño docente: los obstáculos que detallan la experiencia en cuanto a tareas rutinarias, consideradas inútiles, impuestas por el director. Otra variable es la intimidad, que mide las relaciones interpersonales, y otra más es el espíritu, que refleja la satisfacción de las necesidades personales. En cuanto al comportamiento del director, señalan la actitud distante, enfocada en reglamentos; la importancia de la producción, que demuestra un gusto por las órdenes; la confianza, que mide los esfuerzos del director por animar a los docentes, y la consideración, que implica un trato humano y cálido hacia los profesores.

Como señala Alles (2017, como se citó en Rubio, 2021), el clima organizacional se refiere al resultado de las interacciones entre los individuos que forman parte de una organización, ya sean empleados, directivos o jefes. La comunicación es diversa según el rol que desempeñan o sus circunstancias específicas, sin importar si la organización es grande o pequeña, pública o privada, con actividades lucrativas o sin fines de lucro. En los hallazgos del estudio de Rubio (2021) se subraya la importancia del clima organizacional en las instituciones educativas. De manera concreta, aspectos como comunicación, conflictos internos y de identidad se relacionan con variables como colaboración, eficiencia y responsabilidad. Esto afecta indirectamente el ambiente de trabajo de los docentes y también de sus alumnos.

López-Goñi et al. (2015) mencionan que entre los beneficios que puede brindar un buen clima se encuentran: el lograr que el colectivo de la institución trabaje en pro de realizar y mejorar las actividades que desempeñan en la cadena de procesos administrativos y pedagógicos; se tiene una mejora en la autorreflexión y la autoevaluación de las acciones individuales relacionadas con las metas y la calidad educativa; se obtiene una mejor gestión, y una óptima convivencia de todos. En el caso específico de los docentes, se obtiene una mayor eficacia de su labor frente a grupo y una mejora de su bienestar emocional, además. Un buen clima tiende a desarrollar en éstos la oportunidad de innovar y explorar nuevas estrategias, generando un sentido real de pertenencia a la institución (Jhonson, 2007, como se citó en Dreer, 2022); con esto se desarrolla una mejor experiencia educativa y, en consecuencia, un mejor proceso de enseñanza-aprendizaje.

Rubio (2021) menciona que existen varios tipos de clima en las instituciones. El clima autoritario rígido, donde los mandos superiores toman las decisiones más importantes sin consultar otras opiniones (en este contexto, la opinión de los docentes y de los administrativos); existe carga laboral, trabajo bajo presión y poca comunicación. El clima autoritario paternalista, un tipo de clima organizacional controlador, pero que usa recompensas y sanciones para motivar, aunque con poca interacción social. El clima consultivo laboral, donde las ideas de los empleados ya son apreciadas y escuchadas por el director; sin embargo, sólo él puede tomar las decisiones finales. El clima participativo es el más favorable, donde existe confianza, diálogo y colaboración en equipo y todas las percepciones son tomadas en cuenta, incluso para instrumentar acciones finales e importantes.

Es necesario reconocer la importancia que tiene el papel del directivo, el cual es el eje central para buscar el desarrollo de buenos ambientes de trabajo. Desde su posición se forman los ambientes óptimos para el trabajo en las instituciones escolares, lo cual favorece el ambiente escolar. Sendra de Assis y Marconi (2021) aseguran que con esto se promueven las relaciones de confianza y de respeto, favoreciendo el intercambio de ideas y el desarrollo profesional de todos los colaboradores.

Un aspecto fundamental del directivo es el liderazgo educativo, que, según Contreras (2016), es la capacidad de los directores de influir y motivar a otros miembros de la comunidad educativa para lograr los objetivos

organizacionales. El liderazgo educativo se centra no sólo en los aspectos administrativos sino también en el desarrollo humano y profesional de docentes y estudiantes. El director de la escuela es responsable de crear un ambiente propicio para el aprendizaje, para que se tomen decisiones que contribuyan a la mejora continua del proceso educativo. Los directivos interesados y con visión educativa lideran con énfasis en la cooperación y la confianza entre todos y ponen el ejemplo. Su enfoque se centra en el crecimiento docente y en el aprendizaje de los alumnos. En este lugar, la administración escolar se convierte en un aspecto dependiente de fines educativos, orientándose a los principios pedagógicos que manejan la vida escolar (Hubert, 2013, como se citó en Contreras, 2016).

El concepto de autoridad escolar también juega un papel importante en la dinámica de la educación, pues el poder no debe confundirse con el autoritarismo. Autores como Noddings (2005, como se citó en Martín-Alonso, 2017) sostienen que la autoridad escolar debe ejercerse de manera democrática y participativa para promover el respeto mutuo y la confianza entre los actores educativos. En este sentido, la gobernanza incluye no sólo el control de reglas y políticas sino también la capacidad de tomar decisiones que mejoren el bienestar de la comunidad educativa basadas en un liderazgo efectivo y en una comunicación continua.

Por último, se reconoce la importancia de la comunicación, la cual en las escuelas es esencial para promover la interacción entre los miembros de la comunidad escolar para la transmisión de ideas, valores y objetivos. Según Álvarez et al. (2024), la comunicación en la escuela es el proceso de intercambio de información entre estudiantes, docentes, administradores y otros participantes en el contexto educativo, expresada de manera formal o informal a través de varios canales como reuniones, clases, correos electrónicos, etc. La calidad de esta comunicación tiene un impacto directo en el ambiente escolar porque cuando es efectiva promueve la colaboración, la comprensión y la resolución de problemas.

La relación entre comunicación, liderazgo y autoridad escolar tiene un impacto directo en el diagnóstico organizacional, pues una gestión efectiva de estos tres aspectos permite identificar áreas de mejora y optimizar los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización. Según González-Espinosa et al. (2017), un diagnóstico que tenga en cuenta estos factores

ayudará a desarrollar estrategias de intervención dirigidas a mejorar las interacciones entre los actores educativos, el rendimiento estudiantil y la calidad del ambiental escolar. La investigación sobre estos temas no sólo es relevante para el contexto mexicano, sino que también es objeto de investigación en muchos países diferentes. En este sentido, autores como Jantzi y Leithwood (2006, como se citó en Navarro-Corona, 2016) mencionan que el liderazgo transformacional, apoyado en una comunicación efectiva y en una autoridad respetuosa, mejorará significativamente la motivación organizacional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Este tipo de liderazgo, que promueve la participación y el trabajo en equipo, es necesario para afrontar los desafíos del diagnóstico organizacional en el ámbito educativo.

Metodología

El estudio fue realizado dentro de una institución educativa de nivel preescolar del sector público, ubicada en el municipio de Navojoa, Sonora, México cuyo personal está conformado por tres educadoras, una directora y un integrante del personal administrativo y cuyos rangos de edad oscilan entre los 30 y 50 años, y cuentan con más de cinco años trabajando en el lugar. La organización es de tiempo completo, lo que significa que cada grado y cada grupo cuenta con un docente fijo que atiende toda la jornada escolar, en el turno matutino; con una matrícula de 55 alumnos en total. En cuanto a la infraestructura, las instalaciones se componen por tres aulas, una para cada grado.

El proceso que se llevó a cabo partió de un primer encuentro con la directora del jardín de niños, a la cual se le proporcionó la información completa sobre los objetivos del estudio y quien autorizó la implementación del instrumento en formato físico. Posteriormente se informó a las educadoras sobre la propuesta, de quienes hay que destacar la naturaleza voluntaria de su participación; además se les notificó sobre el anonimato de sus respuestas. Se logró buena disposición para colaborar en el proyecto y la aplicación se llevó a cabo durante un periodo de cuatro días consecutivos.

El instrumento aplicado tiene como objetivo identificar áreas de oportunidad para ser tratadas mediante estrategias que mejoren el estado de la

escuela. Dicho instrumento es denominado “encuesta sobre diagnóstico organizacional” y está diseñado para medir las siguientes siete dimensiones: contexto escolar, procesos organizacionales, clima organizacional, estructura organizacional, cultura organizacional escolar, comunicaciones organizacionales, liderazgo y autoridad en la escuela. Dichas variables se integran por cinco enunciados cada una que conforman un total de 35 ítems, los cuales son respondidos utilizando la escala de Likert de 5 puntos: “Totalmente en desacuerdo” como el puntaje menor (1 punto) hasta “Totalmente de acuerdo”, con el valor más alto (5 puntos).

Para el análisis de los resultados obtenidos mediante el cuestionario se recurrió a un enfoque descriptivo de los datos cuantitativos. Dichos resultados se procesaron mediante estadística descriptiva, reportando medidas de tendencia central y dispersión, con énfasis en medias y desviaciones estándar. Estos valores facilitaron la tarea distinguir varios patrones de percepción entre la población del estudio respecto de cada variable evaluada. Los hallazgos se presentan en tablas organizadas por cada indicador, con el propósito de favorecer la comprensión y el diagnóstico organizacional de la institución educativa.

Resultados

A continuación se presenta el análisis de los resultados posterior a la aplicación del instrumento. Por ser una investigación de carácter descriptivo se muestran los valores de desviación estándar y media obtenidos para conocer el diagnóstico organizacional de la institución educativa y presentar sus debilidades y sus áreas de oportunidad. En un primer momento, se ofrecen las tabla 1 a 4, con algunas estadísticas que brindan elementos para conocer las perspectivas de las educadoras y del personal administrativo; por último, se ofrece la tabla 5, en la que se muestra el promedio general por cada variable.

En la tabla 1, la cual está relacionada con la variable de procesos organizacionales, se identifican niveles bajos de desviación estándar, lo que indica que existen niveles altos de coincidencia en las respuestas; en especial, se resaltan las que obtienen un resultado de cero, que, junto a su valor de

media, concluyen que existe un nivel alto de disponibilidad para rendir cuentas del trabajo realizado y de las inversiones hechas, además de que se comparte la convicción de que el principal propósito del centro educativo son los alumnos y sus aprendizajes para la vida.

Tabla 1. *Promedios y desviaciones estándar en los procesos organizacionales*

<i>Indicador</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
Los miembros de la comunidad trabajan en equipo aportando sus capacidades y sus talentos para el logro de los objetivos institucionales.	4.50	1.00
El director dirige la organización interna de la escuela ejecutando procesos pedagógicos, de gestión y evaluación.	4.00	0.82
El propósito del centro educativo es que los alumnos aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida.	5.00	0.00
El PEI y el PEA orientan el trabajo de todos sus miembros.	4.75	0.50
Existe disponibilidad para la rendición de cuentas por el trabajo, sus resultados y las inversiones realizadas.	5.00	0.00

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 2 se relacionan los datos obtenidos antes. La desviación estándar en el ítem de inclusión, equidad, igualdad y respeto a la diversidad es de cero, y su media es de 5, lo que significa que los integrantes de la escuela perciben un espacio que les permite trabajar en igualdad de condiciones para todas y todos. Entre los niveles de la media se encuentra, con 3.75, el ítem “áreas de oportunidad no aprovechadas para la mejora del clima escolar”, lo cual refleja una ligera preocupación por las condiciones internas relacionadas con el tema de la institución.

Tabla 2. *Promedios y desviaciones estándar en el clima organizacional*

<i>Indicador</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
Consideración de los pares para recibir opiniones diferentes a las suyas	4.75	0.50
Tener a alguien en el trabajo que se considere amigo	4.50	1.00
Colaboración entre los pares	4.75	0.50
Fomento de la inclusión, la equidad, la igualdad, el respeto a la diversidad y las interacciones positivas	5.00	0.00
Existencia de áreas de oportunidad no atendidas para mejorar el clima organizacional de la institución	3.75	0.50

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 3 los resultados reflejan una percepción mayoritariamente positiva sobre la estructura organizacional. Se destaca el relacionado con la división del trabajo, con una media de 5.00 y una desviación estándar de 0.00, lo que refleja un consenso completo sobre la efectividad de la distribución de tareas. El promedio obtenido en los demás ítems de la variable se encuentran en niveles de media iguales a 4.75, por lo que se perciben niveles altos y de igual proporción sobre las tareas realizadas en cuanto a la igualdad de carga para su cumplimiento.

Tabla 3. *Promedios y desviaciones estándar en la estructura organizacional*

<i>Indicador</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
Los miembros de la comunidad educativa cumplen con sus funciones y responsabilidades para alcanzar los objetivos propuestos	4.75	0.50
La estructura matricial es idónea para gestionar eficazmente los recursos y constituye un factor motivador que fortalece el trabajo en equipo	4.25	0.50
Se asegura que con el reparto de tareas se aprovechen al máximo los recursos con los que se dispone	4.75	0.50
Se analizan tareas y subtareas y se definen metas de la organización, para después llevar un control de la evaluación de objetivos	4.75	0.50
La división del trabajo de esta organización propicia que se alcancen las metas	5.00	0.00

Fuente: elaboración propia

En la tabla 4 se presentan resultados con percepciones mixtas sobre el liderazgo y la autoridad de quien dirige la institución educativa, en lo que corresponde a los esfuerzos del jefe para influir en el equipo. Hay una percepción unificada sobre la influencia y el liderazgo ejercido, con una desviación estándar de 0.00 y se comparte el dato obtenido con los esfuerzos que se realizan para que se cumplan los propósitos y los objetivos de la organización. Las medias obtenidas en los demás ítems son moderadamente altas; destaca la relación empática y armoniosa con el directivo escolar.

Tabla 4. *Promedios y desviaciones estándar en liderazgo y autoridad*

<i>Indicador</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
Tu jefe inmediato es alguien en quien se puede confiar	3.75	0.50
Tu jefe inmediato tiene un buen nivel de transparencia contigo y con el equipo	3.75	0.50

<i>Indicador</i>	<i>Media</i>	<i>Desviación estándar</i>
La relación con tu jefe inmediato es armoniosa y empática	4.25	0.50
Los esfuerzos de liderazgo hacen que la organización cumpla con sus propósitos	4.00	0.00
Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los demás miembros de la unidad de trabajo	4.00	0.00

Fuente: elaboración propia.

En la tabla 5 se presenta la media general para cada variable, lo que permite identificar las áreas de oportunidad como fortalezas. El promedio más bajo se encuentra en la dimensión de contexto escolar (3.90), lo cual indica que las oportunidades que brinda el entorno no están siendo aprovechadas en beneficio del desarrollo académico. En relación con la variable de liderazgo y autoridad (3.95), el resultado sugiere que existe espacio para fortalecer aspectos como la confianza, la transparencia y la capacidad de liderazgo para influir de manera efectiva en la organización.

Entre los resultados se encuentra en nivel intermedio el clima organizacional, con una media de 4.25, y la comunicación organizacional con 4.37. Esto refleja percepciones favorables, aunque indican que se pueden mejorar las interacciones que se llevan a cabo en la institución. Por otra parte, en el nivel más alto de los resultados se encuentran como fortalezas la estructura organizacional, con 4.70; los procesos organizacionales, con 4.65, y la cultura organizacional, con 4.60. Estos resultados sugieren que los miembros de la escuela perciben eficiencia en los procesos educativos, lo que propicia el compromiso y la colaboración.

Tabla 5. *Promedios de dimensiones de diagnóstico organizacional*

<i>Dimensión</i>	<i>Promedio</i>
Contexto escolar	3.90
Procesos organizacionales	4.65
Clima organizacional	4.25
Estructura organizacional	4.70
Cultura organizacional	4.60
Comunicación organizacional	4.37
Liderazgo y autoridad	3.95

Nota: los datos representan promedios obtenidos en las diferentes dimensiones analizadas del contexto organizacional escolar.

Discusión

Este estudio permitió identificar diversos problemas que ocurren en la organización escolar desde el punto de vista de los docentes. Las áreas de oportunidad más importantes incluyen el contexto escolar, que fue el más bajo en los indicadores evaluados, y el liderazgo y la autoridad de los directores, que también fue un área clave para mejorar. Estos desafíos reflejan cuestiones relacionadas con la capacidad de las instituciones para aprovechar oportunidades, abordar amenazas educativas y planificar con el fin de abordar problemas, así como influir de manera efectiva en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En cuanto al contexto escolar, autores como Epstein (2018) señalan que son necesarios contextos escolares sólidos para mejorar los resultados del aprendizaje y promover el éxito académico. No prestar suficiente atención a este aspecto podría generar discrepancias entre las necesidades de los estudiantes y las estrategias pedagógicas del preescolar, lo que afectaría los resultados del aprendizaje. Sin embargo, cuando se hacen esfuerzos por integrar el entorno a la experiencia educativa, la importancia del aprendizaje aumenta y la relación entre la escuela y la comunidad se fortalece, promoviendo la equidad y la armonía.

En cuanto al liderazgo y el poder, Jantzi y Leithwood (2006, como se citó en Navarro-Corona, 2016) subrayan que el liderazgo instruccional eficaz tiene un impacto directo en el compromiso docente y en el clima organizacional y fomenta la participación, la comunicación abierta y la rendición de cuentas y fortalece la cultura organizacional y mejora la eficacia de toda la comunidad de aprendizaje. El clima organizacional y la comunicación, aunque aceptables en un nivel medio, también tienen un significativo margen de mejora. Según Hoy y Miskel (2013), un clima organizacional positivo promueve una mejor cooperación entre colegas, fomenta la confianza y optimiza la gestión de conflictos. Asimismo, la comunicación dentro de una organización es clave para la transparencia y la coordinación de actividades, y cuando es efectiva, contribuye a crear un ambiente más armonioso y centrado en objetivos comunes.

En resumen, son necesarios los diagnósticos organizacionales periódicos para identificar las necesidades y los problemas específicos de las insti-

tuciones educativas. Este enfoque permite a las organizaciones anticipar problemas potenciales y ajustar su estrategia en función de áreas prioritarias, mejorando así su capacidad para responder a los problemas que enfrentan. Al centrar el diagnóstico en aspectos importantes como el contexto y el liderazgo escolar, las organizaciones educativas pueden optimizar su función y mejorar su impacto educativo.

Conclusiones

La presente investigación permitió realizar un diagnóstico organizacional en una escuela preescolar de Navojoa, Sonora para identificar áreas que necesitaban atención. El estudio fue de carácter descriptivo y utilizó una metodología cuantitativa para recolectar datos mediante una encuesta aplicada al personal de la institución que medía variables como contexto escolar, procesos institucionales, clima laboral, estructura, cultura organizacional, comunicación y liderazgo, lo cual ofreció una visión clara sobre la situación actual.

Los resultados demostraron que las áreas de mayor fortaleza en preescolar son los procesos organizacionales, la estructura y la cultura organizacional, con datos que evidencian la capacidad del equipo de trabajo para lograr un buen rendimiento. Sin embargo, los resultados negativos abarcan el contexto escolar y el liderazgo como áreas que necesitan atención para implementar cambios, ya que evidenciaron necesidades en la capacidad de resolver las amenazas en el nivel de autoridad del directivo. También existen oportunidades de mejora para fomentar la cooperación en el equipo y la transparencia en las interacciones en el seno de la institución.

Futuras líneas de investigación podrían analizar el impacto de una mayor integración del contexto escolar en las estrategias pedagógicas para explorar sus hallazgos. Adicionalmente, podría ser valioso investigar acerca de la importancia de la comunicación efectiva en las empresas en contextos específicos, así como estudiar cómo las políticas de capacitación continua y de desarrollo profesional pueden ayudar a incrementar la motivación y la calidad de vida laboral del docente influyendo de manera positiva en el clima organizacional y en los resultados de los futuros diagnósticos institucionales.

A nivel profesional y teórico se espera que este estudio ofrezca metodologías que logren ser adoptadas en otros planteles preescolares y que este libro sirva como una guía completa para gestores y consultores pedagógicos en el diseño de estrategias para áreas que necesitan atención. Los resultados aportan conocimiento a los campos de investigación y gestión educativa pues integran distintos elementos del diagnóstico organizacional en un contexto bastante específico que brinda información directa y útil para futuros estudios e intervenciones.

Referencias

- Álvarez, Y., Guerrero, I., y Menéndez, L. (2024). La comunicación educativa entre profesores y estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Iberoamericana de Investigación en Educación*, (8). <https://doi.org/10.58663/riied.vi8.148>
- Burgos-Briones, J. (2022). El clima organizacional en organizaciones educativas. *Cienciasmatría. Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 8(3), 1003-1021. DOI 10.35381/cm.v8i3.813
- Cámara Internacional de Comercio (2024). *¿Qué es un diagnóstico internacional?* <https://camarainternacionaldecomercio.org/que-es-un-diagnostico-organizacioal/>
- Cantos, M. (2017). Diagnóstico organizacional en escuelas públicas de educación básica del Cantón Cañar, Ecuador, para promover su efectividad. *Población y Desarrollo*, 23 (44), 86-92. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6094923>
- Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (2023). Hacer que las cosas sucedan: la gestión escolar. *Mejoredu*. <https://www.mejoredu.gob.mx/seccion-insercion/estacion-4-e/hacer-que-las-cosas-sucedan-la-gestion-escolar>
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. <https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123>
- Dirección General de Educación Superior para el Magisterio (2022). Análisis de prácticas y contextos escolares. *Licenciatura en enseñanza y aprendizaje del inglés. Plan de estudios 2022* (p. 6). Secretaría de Educación Pública. <https://dgesum.sep.gob.mx/storage/recursos/planes2022/H5uyBYsNXA-5225.pdf>
- Dreer, B. (2022). Teacher well-being: Investigating the contributions of school climate and job crafting. *Cogent education*. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/2331186X.2022.2044583?needAccess=true>
- Echeverry, C., Quintero, H., y Gutiérrez, M. (2017). Estrategias pedagógicas colaborativas en las prácticas escolares en educación básica. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 13(1), 83-104. <https://revistasoj.s.ucaldas.edu.co/index.php/latinoamericana/article/view/4015>

- Epstein, J., Sanders, M., Sheldon, S., Simon, B., Salinas, K., Jansorn, N., Van Voorhis, F., Martin, C., Thomas, B., Greenfeld, M., Hutchins, D., y Williams, K. (2018). School, family, and community partnerships: Your handbook for action. *Corwin Press*. <https://www.corwin.com/books/school-family-and-community-pa-242535>
- Fernández, M. (2020). Hacia el diseño de un modelo organizativo consensuado. *La organización escolar. Repensando la caja negra para poder salir de ella* (p. 17). Asociación Nacional de Editores de Libros y Material de Enseñanza. https://anele.org/pdf/libros/Libro-organizacion_escolar.pdf
- González-Espinosa, S., Molina, S., García-Rubio, J., Medina, A., y García-Santos, D. (2017). Diferencias en el aprendizaje según el método de enseñanza-aprendizaje en el baloncesto. *Revista de Psicología del Deporte*, 26(1), 65-70. <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235150578011.pdf>
- Heredia, F., Horna, E., Horna, E., y Peralta, M. (2023). Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Educación*, 47(1), 663-675. <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>
- Hoy, W., y Miskel, C. (2013). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9ª ed.). McGraw-Hill Education. https://www.academia.edu/download/40954417/Educational_Administration_Theory-Wayne.pdf
- López-Goñi, J., Peñalva, A., Satrústegui, C., y Vega-Osés, A. (2015). Clima escolar y percepciones del profesorado tras la implementación de un programa de convivencia escolar. *Estudios sobre Educación*, 28, 9-28. <https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/2728>
- Martín-Alonso, D. (2017). Currículum como experiencia vivida. Indagación narrativa sobre el proceso de creación curricular con alumnas de ES. <http://hdl.handle.net/10630/14091>
- Muñoz, M., Anchundia, A., Alcívar, N., y Cedeño, E. (2020). Diagnóstico organizacional en unidades de apoyo de instituciones de educación superior. Caso Facultad de Matemáticas de la Universidad Técnica de Manabí. *Revista Uniandes Episteme*, 7(4), 517-532. <https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1837>
- Navarro-Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 53-66. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.16148>
- Portugal, V. (2017). *Diagnóstico empresarial*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitz.areandina.edu.co/handle/areandina/1489>
- Rodríguez, R. (2021). Gestión escolar del liderazgo estratégico: diagnóstico de una escuela primaria mexicana. *Revista Científica Saperes Universita*, 4(3), 141-157. <https://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RSU/article/view/186/281>
- Rubio, A. (2021). El clima laboral y su relación en el desempeño docente del Instituto Superior Tecnológico Vicente León de la ciudad de Latacunga. *Revista Científica y Tecnológica VICTEC*, 2(3), 14-41. <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/572/5722864003/index.html>
- Secretaría de Educación Pública (2023). *El diagnóstico integral de la escuela*. <https://>

educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2023/03/Diagnostico-integral-de-la-escuela.pdf

Sendra de Assis, B., y Marconi, N. (2021). Efecto de las políticas para cubrir el puesto de director en la gestión escolar. *RAP: Revista Brasileña de Administración Pública*, 55 (4). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=241069405005>

2. El diagnóstico organizacional y su impacto en la gestión de instituciones educativas

BEATRIZ BOCANEGRA MENDOZA*

DENNISE YOLANDA HERNÁNDEZ VALENZUELA**

ISABEL CRISTINA AYALA SALAZAR***

ANDRÉS COTA HURTADO****

MARÍA ELENA PACHECO OLGUÍN*****

DOI: 10.52501/cc.327.02

Resumen

El presente estudio analiza el impacto del diagnóstico organizacional en la gestión de instituciones educativas, identificando problemáticas clave y proponiendo estrategias de mejora; además, destaca la relación entre los factores internos y externos que afectan el desempeño organizacional. Las organizaciones están constituidas por personas, actividades, recursos, políticas y estructuras que interactúan entre sí para cumplir con los objetivos establecidos, y su éxito depende del talento humano. La metodología empleada es de enfoque cuantitativo y descriptivo, cuyo objetivo es identificar fortalezas y áreas de oportunidad en una institución educativa del Consejo Nacional de Fomento Educativo (Conafe), localizada en una comunidad al sur de Sonora, México. Los resultados muestran discrepancias significativas en las percepciones de los participantes, evidenciando oportunidades de mejora en áreas como la comunicación, la cultura organizacional y la efectividad de las estrategias implementadas. Asimismo, se identifican deficiencias en la comunicación interna y en los mecanismos de rendición de

* Maestría en Administración y Desarrollo de Negocios. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-0092-0277>

** Maestría en Administración y Desarrollo de Negocios. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1330-8383>

*** Maestría en Docencia. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-3471-9551>

**** Instituto Tecnológico de Sonora ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-5491-3459>

***** Instituto Tecnológico de Sonora ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8445-5706>

cuentas, afectando la transparencia y la coordinación dentro de la institución. El análisis subraya la necesidad de reforzar la cohesión organizacional, fomentar la colaboración y gestionar los conflictos de manera eficaz, así como implementar procesos más eficientes. Entre las recomendaciones, se sugiere realizar investigaciones sobre la optimización de los procesos internos, la capacitación continua del personal y el diseño de modelos de diagnóstico más específicos.

Palabras clave: *diagnóstico organizacional, clima organizacional y gestión educativa.*

Introducción

El diagnóstico organizacional es un proceso clave para evaluar el funcionamiento de las instituciones, ya que permite identificar áreas de mejora y optimizar su desempeño. En el ámbito educativo, su importancia es aún mayor debido a la influencia que los factores internos y externos ejercen sobre el ambiente laboral, las relaciones interpersonales y el logro de objetivos. La calidad de la gestión en las instituciones educativas no sólo impacta el bienestar de los trabajadores, sino también la formación académica de los estudiantes, quienes son el eje de la misión educativa (Amorin, 2024).

En este contexto, analizar dimensiones como el clima organizacional, los procesos internos, la comunicación y el liderazgo resulta indispensable para mejorar la eficiencia institucional. Estas variables permiten entender cómo se desarrolla la dinámica organizativa y qué factores contribuyen o dificultan la consecución de los objetivos. Por lo tanto, un diagnóstico bien estructurado no sólo contribuye a identificar problemas, sino que también facilita el diseño de estrategias para potenciar las fortalezas existentes y garantizar una gestión educativa de calidad (Kettaf et al., 2024).

Actualmente las instituciones educativas enfrentan desafíos complejos, como la falta de cohesión en las percepciones de su personal sobre aspectos clave como la transparencia, la comunicación interna y la rendición de cuentas. Estos disentimientos pueden derivar en problemas de coordinación,

desconfianza y baja productividad, afectando directamente el desempeño institucional. Los estudios muestran que los factores organizacionales, incluido el clima, afectan directamente las experiencias de aprendizaje de los estudiantes y el éxito general en las instituciones educativas (Okpala, 2024).

Por lo tanto, este estudio busca aportar información relevante sobre las dinámicas organizacionales en el ámbito educativo, con el propósito de contribuir tanto al desarrollo teórico como a la práctica profesional, ofreciendo herramientas para mejorar la gestión, fortalecer las relaciones laborales y optimizar los recursos, promoviendo entornos sostenibles e inclusivos (Cáceres-Mesa et al., 2023). Se realizó una revisión de literatura con autores clave en español e inglés para conformar el marco teórico, incluyendo autores seminales como actuales, y se aplicó un cuestionario con siete dimensiones. Finalmente, se presentan los resultados, su discusión y las conclusiones de la investigación.

El diagnóstico organizacional y su impacto en la gestión de instituciones educativas

Las necesidades actuales han creado un mundo altamente globalizado y competitivo; las exigencias diarias y el fuerte desarrollo tecnológico han aportado diversos beneficios y desafíos para las organizaciones; partiendo de este contexto, Ocampo et al. (2019) señalan que una organización es un establecimiento conformado por un grupo de personas, actividades, recursos, políticas y estructuras que interactúan entre sí para el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa y su éxito está relacionado con el talento humano y con las características con las que cuentan los colaboradores.

De acuerdo con lo anterior Bravo (2015) comenta que para lograr los objetivos de la empresa y mantener un constante crecimiento, no sólo es necesario emplear procesos y análisis, si no diseñar una estructura que ayude a delimitar tareas en los diferentes puestos de trabajo, además de asignar responsabilidades entre los empleados de modo que se permita monitorear el avance de las actividades y su correcta implementación; por su parte, Ávila (2013) argumenta que la estructura organizacional representa el es-

queleto de la organización, ya que define y distribuye las tareas entre los puestos de trabajo, y que esta estructura es fundamental para que el personal conozca los procesos y los niveles jerárquicos y cómo funciona la empresa en general.

Según Bennis (1969) el diagnóstico organizacional (DO) es una estrategia que tiene la finalidad de cambiar actitudes, creencias y valores, con el propósito de crear un contexto adaptable a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos del mundo globalizado. Por su parte, Osorio et al. (2016) señalan que el diagnóstico organizacional es un estudio que permite examinar la problemática y los aspectos potenciales con los que cuenta la organización, con la finalidad de diseñar estrategias que permitan una toma de decisiones objetiva, apegada a la realidad, las necesidades y las metas de la organización.

El diagnóstico como etapa clave del desarrollo organizacional, según Meza (2023), se realiza mediante un análisis exhaustivo, con la finalidad de identificar problemas, oportunidades de mejora y áreas que requieren intervención; en sí, permite tener una visión clara de la situación actual en la que se encuentra la organización. Esta fase se puede llevar a cabo mediante el apoyo de encuestas, entrevistas, revisión de procesos, entre otras técnicas. Además, Sánchez et al. (2021) destacan que el éxito del diagnóstico depende del compromiso de los involucrados, por lo que es fundamental que la organización esté dispuesta a aplicar los cambios o mejoras necesarios en las áreas identificadas, en función de los resultados obtenidos durante esta etapa.

La intervención, según Peña-Ponce et al. (2022), describe de manera estructurada las actividades que deben realizar los colaboradores y los grupos de trabajo, asegurando que dichas actividades estén alineadas a las metas y los objetivos planteados por la organización. En este contexto, Tortolero et al. (2024) destacan que uno de los objetivos primordiales de la intervención organizacional es crear relaciones de apoyo entre los miembros de la organización, fortaleciendo así esfuerzos específicos para facilitar, dar forma e implementar soluciones a los distintos problemas que se susciten.

Continuando con el ciclo del desarrollo organizacional, Zamora (2018) menciona cómo las organizaciones se deben adaptar y evolucionar en res-

puesta a las variaciones externas, como cambios económicos, tecnológicos, sociales o políticos, que influyen directamente en su funcionamiento. Del mismo modo, Suárez (2024) argumenta que esta etapa destaca que el desarrollo organizacional no es sólo un esfuerzo interno, sino también una adaptación constante a las influencias externas, por lo que las organizaciones deben estar preparadas para responder proactivamente a los cambios en su entorno con el fin de seguir siendo competitivas, eficientes y efectivas.

La etapa de evaluación consiste en analizar y valorar las condiciones internas y externas de una organización para identificar su situación actual, mediante la cual se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) de la organización. A partir de este análisis se podrán establecer conclusiones sólidas y proponer acciones de mejora (Robbins y Coulter, 2018). Asimismo, Luza et al. (2023) mencionan que esta etapa implica llevar a cabo un análisis de datos obtenidos a través de diversas técnicas, como encuestas, entrevistas, observaciones y análisis documentales, así como identificar patrones para comprender mejor la situación de la organización; se comparan los resultados obtenidos con estándares de referencia, ya sean internos o externos.

De acuerdo con Sandoval et al. (2022) mencionan que el objetivo principal de la evaluación es comprender la situación actual mediante una visión clara y objetiva de la institución, identificando tanto sus puntos fuertes como sus áreas de mejora. Por su parte, Alemu y Shea (2019) indican que para lograr este objetivo, se pueden emplear técnicas cuantitativas que permitan analizar datos numéricos y obtener información sobre tendencias y correlaciones, así como utilizar análisis cualitativos, los cuales permiten interpretar datos textuales como entrevistas y observaciones para comprender percepciones y opiniones de las personas involucradas, entre otros.

Para evaluar un diagnóstico organizacional dentro de una institución, Robbins y Coulter (2018) señalan que es fundamental analizar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos, la estructura organizativa y su impacto en la colaboración y la comunicación. Drucker (2020) añade otro aspecto importante a evaluar, la cultura organizacional, incluyendo el clima laboral, los valores y las creencias se que influyen en el comportamiento de los empleados, así como el estilo de liderazgo y su impacto en el desempeño organizacional. También destaca la gestión de talento, la capacitación y el

desarrollo del personal, junto con el uso de la tecnología para mejorar la eficiencia y la productividad.

El diagnóstico organizacional es clave en el ámbito educativo, ya que permite identificar factores que afectan el ambiente escolar y el rendimiento académico. En este contexto Halpin y Croft (1963) subrayan la importancia de un diagnóstico preciso en este ámbito, mientras que Sergiovanni (1994) resalta la necesidad de que las escuelas sean organizaciones de aprendizaje, donde el diagnóstico sea una herramienta clave para fomentar la reflexión y la innovación. Bolman y Deal (2017) proponen un modelo basado en cuatro marcos: estructura, recursos humanos, política y cultura, los cuales permiten analizar de manera integral la complejidad de las organizaciones educativas. Además, es esencial en la consultoría para detectar amenazas, corregirlas y aprovechar oportunidades estratégicas (Bravo et al., 2019).

Por lo tanto, su importancia radica en comprender el entorno organizacional, lo que contribuye a reducir la incertidumbre, mejorar la estabilidad y aumentar la competitividad en contextos desafiantes; es un paso esencial para evaluar la situación actual de la organización y tomar decisiones basadas en evidencia, optimizando la asignación de recursos (Sánchez et al., 2021). Además, es una herramienta estratégica para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, promoviendo el desarrollo sostenible, la innovación y el liderazgo (Drucker, 2020). Su implementación fomenta un ambiente laboral positivo, mejorando la comunicación y las relaciones interpersonales, lo que favorece el cumplimiento de los objetivos.

Metodología

En el presente apartado se menciona la metodología que se utilizó para la presente investigación, así como el tipo de técnica y procedimiento que se empleó para el análisis del tema de estudio respecto del diagnóstico organizacional y su impacto en la gestión de instituciones educativas.

Tipo de estudio

Este estudio se caracteriza por su enfoque cuantitativo, ya que se utilizan métodos y técnicas de medición para analizar la relación entre las variables del fenómeno de estudio mediante estadísticos descriptivos. En cuanto a su alcance, fue descriptivo porque busca describir las características del objeto de estudio; así también, el diseño fue no experimental ya que no se manipulan las variables, ni los sujetos, sino que los datos se obtienen directamente para después ser analizados e interpretados (Hernández et al., 2014).

Participantes

La población del estudio está compuesta por dos docentes femeninas, de entre 18 y 50 años, del Conafe, un organismo de la Secretaría de Educación Pública (SEP) que ofrece educación comunitaria en zonas de alta marginación. Los docentes brindan atención educativa en los niveles de preescolar, secundaria, y un niño de primaria en la comunidad de Agiabampo, Navojoa, Sonora, México. La escuela, con dos aulas, atiende a una comunidad con necesidades educativas en áreas vulnerables.

Instrumento

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de encuesta y el instrumento que se empleó fue un cuestionario, cuyo objetivo es conocer las fortalezas e identificar las áreas de oportunidad en la institución educativa y posteriormente implementar estrategias de trabajo que aporten a su mejora continua. Este cuestionario cuenta con validez teórica; consta de un total de 35 ítems, empleando el tipo de preguntas de acuerdo con su contestación, cerrada o categorizada, y de respuesta sugerida.

Este instrumento cuenta con tres secciones. La primera sección es de datos generales: en la que se contempla el tiempo laborando en la institución (menos de 5 años, de 5 a 10 años, más de 10 años), la edad (de 18 a 30 años, de 30 a 50 años, más de 50 años) y el género (hombre, mujer, otro, prefiero

no contestar); la segunda sección corresponde a las instrucciones para responder el instrumento, así como orientaciones sobre el tipo de preguntas y respuestas que el participante debía responder. La tercera sección está conformada por siete dimensiones (contexto escolar, procesos organizacionales, clima organizacional, estructura organizacional, cultura organizacional escolar, comunicaciones organizacionales y liderazgo y autoridad en la escuela). Cada dimensión está compuesta por cinco ítems con tipo de respuesta en escala tipo Likert, de acuerdo al grado de aprobación o desaprobación de cada afirmación, considerando los números del 1 al 5: “Totalmente en desacuerdo” (1), “En desacuerdo” (2), “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo” (3), “De acuerdo” (4) y “Totalmente de acuerdo” (5).

Procedimiento

Para realizar este estudio se consideraron los siguientes pasos:

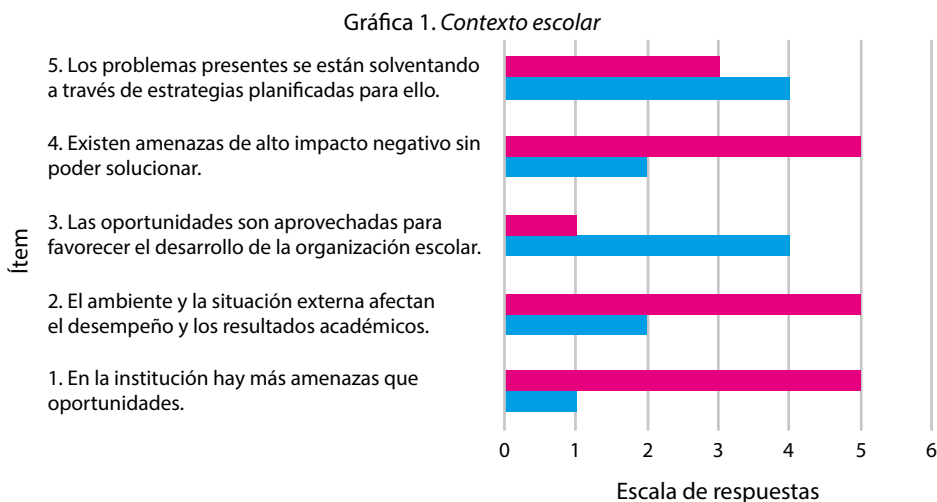
1. Se solicitó la autorización a las autoridades correspondientes de la institución, por medio de un oficio, para aplicar el diagnóstico organizacional.
2. Se digitalizó el instrumento para su aplicación a través de Google Forms, mediante el enlace de acceso <https://forms.gle/gHErSgzqcoug36y78>
3. Se consideró el total de la población, ya que solamente eran dos personas.
4. Se informó a los participantes el objetivo de la aplicación del instrumento y se señaló que sus participaciones serían tratadas de manera voluntaria y anónima.
5. Se envió el enlace del formulario a los participantes mediante contacto por WhastApp.
6. Los participantes respondieron de manera voluntaria el formulario.
7. Las respuestas de los participantes se recibieron en Google Forms.
8. La información se descargó del formulario Google Forms y se procesó en el *software* estadístico SPSS, versión 26, para obtener los resultados correspondientes.

9. Se Interpretaron los resultados obtenidos mediante tablas y gráficos.
10. Se realizó la discusión y la conclusión de acuerdo con los resultados.

Resultados

A continuación se presentan los principales hallazgos del análisis de los datos de este estudio.

Los resultados revelaron que existe una marcada división de opiniones sobre diversos aspectos del contexto escolar, como la presencia de amenazas y oportunidades, el impacto del ambiente externo en el desempeño académico y la eficacia de las estrategias para resolver problemas. En algunos casos se observa una polarización extrema, en la que los actores expresan opiniones totalmente opuestas. Esto sugiere que la percepción del contexto escolar es subjetiva y está influenciada por diversos factores (véase la gráfica 1).



Fuente: elaboración propia.

Además, se identificó una visión mixta sobre los procesos organizacionales dentro de la institución. Si bien existe un consenso positivo en cuanto al trabajo en equipo, la dirección institucional y la claridad del propósito educativo, la percepción sobre la rendición de cuentas se encuentra dividi-

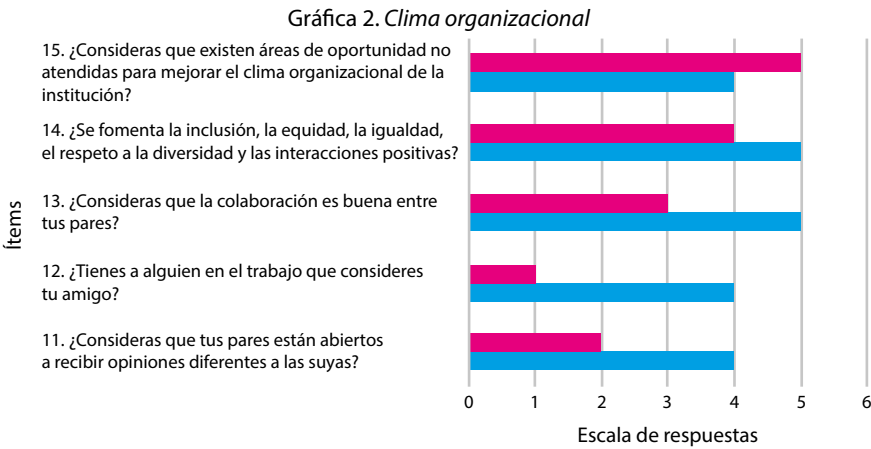
da, lo cual refleja desigualdades en la experiencia de transparencia y acceso a la información entre distintos sectores (véase tabla 1).

Tabla 1. *Existe disponibilidad para la rendición de cuentas por el trabajo, sus resultados y las inversiones realizadas*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	50.0	50.0	50.0
	De acuerdo	1	50.0	50.0	100.0
	Total	2	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, el clima organizacional refleja los esfuerzos por fomentar la inclusión, la equidad y el respeto, aunque persisten áreas de oportunidad sin atender. Se observan diferencias en las relaciones laborales y en la colaboración entre pares, acompañadas de una percepción desfavorable en aspectos como la amistad y el compañerismo. Esto subraya la necesidad de promover un ambiente de trabajo más equilibrado y armonioso (véase la gráfica 2).

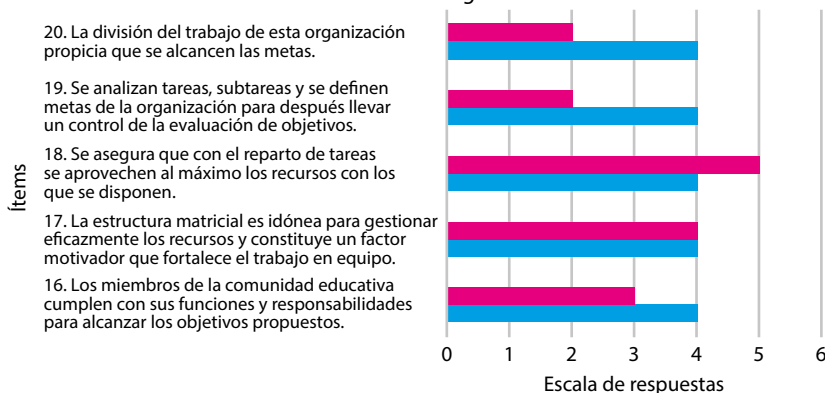


Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la estructura organizacional, los resultados evidencian una falta de consenso de los miembros de la comunidad educativa para alcanzar los objetivos propuestos. Aunque se valora la estructura matricial por su eficacia en la gestión de recursos y fomento del trabajo en equipo, persisten discrepancias en la asignación y el análisis de tareas, así como en la defini-

ción de metas. Esto señala áreas de mejora en la distribución y la evaluación de las funciones necesarias para cumplir los objetivos (véase la gráfica 3).

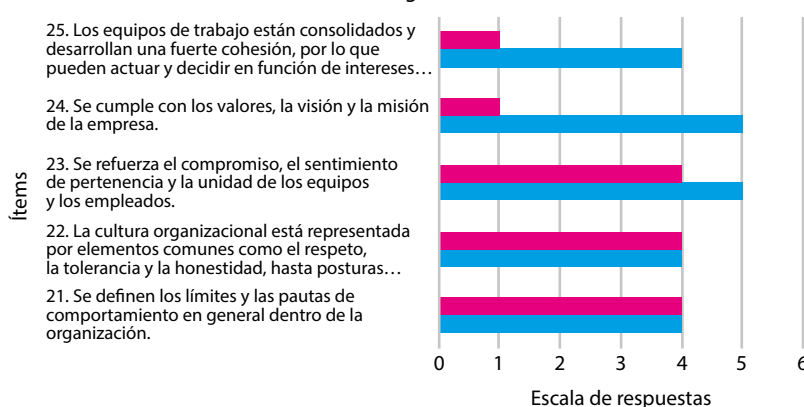
Gráfica 3. *Estructura organizacional*



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la cultura organizacional, ésta refleja que los límites y las pautas están claramente definidos en la organización, y se muestra en elementos básicos como el respeto, la tolerancia y la honestidad. Sin embargo, existe una marcada división de opiniones sobre la falta de consolidación de los equipos de trabajo y el cumplimiento de la filosofía institucional, elementos clave para el buen funcionamiento de cualquier organización y el logro de sus objetivos (véase la gráfica 4).

Gráfica 4. *Cultura organizacional escolar*



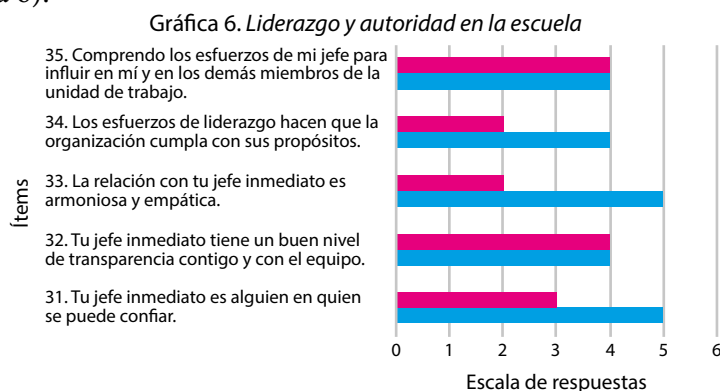
Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a las comunicaciones organizacionales, los resultados reflejan respuestas totalmente opuestas, lo cual muestra una clara división de opiniones, siendo esta una señal de que la comunicación no está fluyendo de manera efectiva dentro de la organización, lo que puede generar confusión, desconfianza y desalineación en el personal de la organización (véase la gráfica 5).



Fuente: elaboración propia.

En lo referente a la dimensión de liderazgo y la autoridad se muestran percepciones dispares: algunos confían en su jefe inmediato, en tanto que otros adoptan una postura neutra respecto de la calidad de la comunicación. Aunque prevalece cierto acuerdo sobre la transparencia y el trabajo en equipo, los resultados reflejan falta de claridad general, destacando la necesidad de fortalecer la confianza y la comunicación entre líderes y equipos (véase la gráfica 6).



Fuente: elaboración propia.

Discusión

El análisis revela diversas problemáticas en la institución en estudio, entre las que destacan una marcada división de opiniones sobre el contexto escolar, el impacto del ambiente externo y la eficacia de las estrategias para resolver problemas. También se identifican diferencias en las percepciones sobre el clima organizacional, particularmente en las relaciones laborales, así como en los procesos organizacionales respecto de la rendición de cuentas, la transparencia y el acceso a la información. Además, se identificó insatisfacción en la comunicación interna y con la gestión de conflictos, lo que refleja una debilidad en las comunicaciones. Así también, surgieron discrepancias respecto del liderazgo y la autoridad relacionadas con la confianza con el jefe, la relación armónica y los esfuerzos de liderazgo para cumplir con los objetivos institucionales.

La presencia de problemáticas como las divisiones de opiniones sobre el contexto escolar, el impacto del ambiente externo y la eficacia de las estrategias para resolver problemas, subraya la complejidad del entorno educativo. Según Bronfenbrenner (1987), el contexto escolar está intrínsecamente vinculado a múltiples sistemas que interactúan, y las discrepancias en su percepción pueden limitar la efectividad de las intervenciones institucionales. Ignorar estas divisiones puede derivar en la falta de consenso, en estrategias fragmentadas y en una menor cohesión en la comunidad educativa. Por el contrario, cuando las percepciones son alineadas mediante un diálogo participativo y transparente, se facilita el diseño de estrategias integrales y el fortalecimiento de los vínculos comunitarios (Soto, 2023).

En relación con el clima organizacional, las diferencias en las relaciones laborales y la comunicación interna tienen un impacto directo en la eficacia de las instituciones. Lucas y Ureta (2019) destacan que un ambiente laboral saludable, caracterizado por la confianza y el apoyo mutuo, es clave para el desarrollo profesional y personal de los docentes, así como para el bienestar de los estudiantes. La falta de atención a estas áreas puede generar un clima laboral tóxico, desmotivación y baja productividad, mientras que la promoción de relaciones colaborativas mejora el desempeño institucional y fomenta la innovación (González et al., 2021).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2017) menciona que la rendición de cuentas es esencial para generar confianza entre los miembros de la comunidad educativa y garantizar la eficiencia en la gestión de recursos, mientras que la ausencia de transparencia puede dar lugar a desconfianza, conflictos y poca participación de los actores educativos. Por el contrario, implementar procesos claros y accesibles de rendición de cuentas fortalece la credibilidad institucional y la cohesión comunitaria.

La comunicación y el liderazgo son pilares fundamentales en la gestión de las organizaciones educativas. Maldonado (2018) subraya que una comunicación fluida y efectiva permite resolver conflictos de manera oportuna, mejora la colaboración y evita malos entendidos. Mientras que un liderazgo efectivo, según Phil (2023), requiere equilibrar los principios institucionales, los objetivos y las relaciones clave, fomentando un entorno favorable e involucrando al personal en la toma de decisiones. Por lo que ambos elementos, comunicación y liderazgo, están interconectados y son esenciales para optimizar el funcionamiento de las instituciones educativas.

Realizar diagnósticos constantes en las instituciones educativas es clave para identificar de manera oportuna necesidades y retos que afectan su desempeño. Este proceso permite detectar problemas como la desalineación en las percepciones sobre el contexto escolar, la debilidad en las relaciones interpersonales, la falta de transparencia y rendición de cuentas, la comunicación ineficaz y las deficiencias en el liderazgo. Abordar estos desafíos es esencial para fomentar la colaboración, fortalecer la confianza y mejorar la eficacia organizacional, asegurando un entorno educativo más eficiente y armonioso.

Conclusiones

Esta investigación analiza el impacto del diagnóstico organizacional en la gestión educativa, identificando claves problemáticas y proponiendo estrategias de mejora. A través de un enfoque cuantitativo con encuestas y análisis descriptivos se evalúan factores como clima organizacional, cultura, comunicación y liderazgo. Los resultados revelan discrepancias en las per-

cepciones de los participantes, destacando áreas de mejora en comunicación interna, rendición de cuentas y estrategias para enfrentar amenazas externas. Estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer la transparencia y la coordinación institucional.

Como podemos observar, destacan aspectos principales como la polarización de percepciones, que evidencia la necesidad de mayor cohesión; la importancia de fortalecer la comunicación interna para mejorar la colaboración y la gestión de conflictos, y la relevancia de implementar procesos efectivos de rendición de cuentas para aumentar la confianza y la participación en la comunidad educativa. Estos elementos subrayan la relación directa entre el diagnóstico organizacional y el desempeño institucional.

Con base en estos resultados, se recomienda realizar futuras líneas de investigación enfocadas en las problemáticas detectadas, como la optimización de procesos, la promoción de la capacitación y el desarrollo continuo de los empleados, así como fortalecer el sistema de retroalimentación y reconocimiento; además de diseñar modelos de diagnóstico más adaptados y específicos a las necesidades de las instituciones educativas. También sería valioso estudiar cómo las variaciones socioculturales y económicas impactan en la percepción del clima organizacional y la comunicación, con el fin de crear intervenciones más inclusivas y efectivas.

Referencias

- Alemu, D. S., y Shea, D. (2019). Un análisis de ruta de diagnóstico de los niveles organizacionales de funcionalidad: implicaciones para las organizaciones educativas. *Revista Internacional de Gestión Educativa*, 33 (7), 1515–1525. DOI: 10.1108/IJEM-10-2018-0297
- Amorin, R. (2024). Organizational diagnosis in state universities and colleges (SUCs): Academic deans' perspectives through the lens of weisbord's six-box model. *Journal of Humanities and Social Sciences Studies*, 6(9), 129-143. <https://doi.org/10.32996/jhsss.2024.6.9.1>
- Ávila, A. (2013). *Diagnóstico sociopsicológico de las organizaciones*. Scielo. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/psilat/n24/a14.pdf>
- Bennis, W. (1966). Organizaciones cambiantes. *Revista de Ciencias del Comportamiento Aplicadas*, 2, 247-263. <https://doi.org/10.1177/002188636600200301>

- Bolman, L., y Deal, T. (2017). *Reformular las organizaciones: talento, elección y liderazgo*. John Wiley & Sons. DOI: 10.1002/9781119281856.
- Bravo, J. (2015). *Clima organizacional y satisfacción laboral en un contexto postfusión de una empresa industrial de Lima*. (tesis de licenciatura). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima. <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/6580>
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., y Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051021>
- Bronfenbrenner, U. (1987). *La ecología del desarrollo humano: experimentos en entornos naturales y diseñados*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=53045>
- Cáceres-Mesa, M., Vázquez-Islas, J., Quintero-López, I., y García-Robelo, O. (2023). La influencia del Prodep en la dinámica organizacional de los cuerpos académicos en la UAEH y en la producción de conocimiento. Un estudio de caso. *Revista Colombiana de Educación*, (87), 9-36. <https://doi.org/10.17227/rce.num87-12538>
- Cantos, M. (2017). Diagnóstico organizacional en escuelas públicas de educación básica del Cantón Cañar-Ecuador, para promover su efectividad. *Población y Desarrollo*, 23 (44), 86-92. [https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2017.023\(44\)086-092](https://doi.org/10.18004/pdfce/2076-054x/2017.023(44)086-092)
- Drucker, P. F. (2020). *The Essential Drucker*. Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780429347979/essential-drucker-peter-drucker>.
- González, J., Ramírez, R., Terán, N., y Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público latinoamericano. *Ciencia Latina. Revista Multidisciplinar*, 5(1), 1157-1170. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318
- Halpin, A., y Croft, D. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago: The University of Chicago / Midwest Administration Center.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: Quirón Ediciones / McGraw-Hill. https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Kettaf, R., Karima, K., y Zohra, D. (2024). Investigating the Impact Of Organizational Climate On organizational silence in higher education institutions. *Socio Economic Challenges*, 8(1), 170-182. [https://doi.org/10.61093/sec.8\(1\).170-182.2024](https://doi.org/10.61093/sec.8(1).170-182.2024)
- Lucas, C. F. P., y Ureta, F. M. A. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>
- Luschei, T. F., y Jeong, D. W. (2022). Organizing schools for improvement: The role of school decision making and authority. En Elsevier eBooks (pp. 203-208). <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-818630-5.05038-7>
- Luza, C., Córdova, J., González, A., Limo, F., y Flores, B. (2023). *Métodos mixtos de investigación para principiantes*. <https://doi.org/10.35622/inudi.b.106>

- Maldonado, P. (2018). *Comunicación afectiva en los docentes de la unidad educativa fiscal Pedro Vicente Maldonado, Guayaquil* [tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43848/Robalino_LMA%20-%20SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Meza, A. (2023). El diagnóstico organizacional: elementos, métodos y técnicas. <https://infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/>
- Ocampo, W., Huilcapi, N., y Citifuentes, A. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402133>
- Okpala, P. (2024). Organizational culture and climate in higher education institutions. En *Advances in Educational Marketing, Administration, and Leadership Book Series* (pp. 411-444). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6967-8.ch015>
- Osorio, L., Vargas, S., Grimaldo, A., Guzmán, L. Pérez, N., Rodríguez, B. y Torrente, J. (2016). Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el Modelo Amigo para el contexto colombiano. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5969553>
- Peña-Ponce, D., Soledispa, M., y Reyes, J. (2022). El desarrollo organizacional como apoyo al sistema empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 20. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383470>
- Robbins, S., y Coulter, M. (2018). *Management* (14ª ed.). Nueva York. Pearson Education, Inc. <https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/business-and-management/Management-Robbins-Coulter.html>
- Sánchez, M., Cedeño, R., y Zambrano, M. (2021). Diagnóstico de la gestión de talento humano como estrategia para el desarrollo organizacional. *Polo del Conocimiento*, 6(10), 693-704. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i10.3233>
- Sandoval, P., Maldonado, A., y Tapia-Ladino, M. (2022). Evaluación educativa de los aprendizajes: Conceptualizaciones básicas de un lenguaje profesional para su comprensión. *Páginas de Educación*, 15(1), 49-75. <https://doi.org/10.22235/pe.v15i1.2638>
- Sergiovanni, T. (1994). *Building Community in Schools*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers, 219 pp., figuras, tablas, referencias, índices. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5745692>
- Soto, G. (2023). La influencia del clima escolar en el aprendizaje: revisión sistemática. *Revista Realidad Educativa*, 3(2), 121-145. <https://doi.org/10.38123/rre.v3i2.300>
- Suárez, P. (2024). Estrategias para la gestión del cambio en las organizaciones. *Revista Recursos Humanos*. <https://revistarecursoshumanos.com/2024/10/21/cambio-organizacional/>
- Tortolero, R., Gómez, J., Figueroa, G., y Moreno, H. (2024). El diagnóstico y la intervención organizacional. Métodos utilizados por las organizaciones para su desarrollo integral. *Gestionar. Revista de Empresa Y Gobierno*, 4(3), 36-53. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.03.003>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO]. (2018). *Informe de seguimiento de la educación en el mundo*. <https://gem-report-2017.unesco.org/es/chapter/rendir-cuentas-en-el-ambito-de-la-educacion/>
- Zamora, M. (2018). El desarrollo organizacional como generador de un cambio significativo en las organizaciones de la sociedad civil. *Dialnet*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6415690>

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

EDUARDO COVARRUBIAS-AUDELO*

LUIS F. ESPINOZA-AUDELO**

MARICRUZ OLAZABAL-LUGO***

CELIA YANETH QUIROZ CAMPAS****

ERNESTO LEÓN-CASTRO*****

DOI: 10.52501/cc.327.03

Resumen

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

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

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

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

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

***** Doctor en Ciencias Administrativas. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Católica de la Santísima Concepción. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0087-2226> ; SCOPUS ID: 57200370619

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

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

Introducción

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

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

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

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

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

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

Diagnóstico organizacional como herramienta de gestión institucional

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Metodología

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

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

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

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

Resultados

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

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

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

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

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

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

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

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

Fuente: elaboración propia.

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

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

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

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

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

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

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

Tabla 2. *Promedio de evaluación por área*

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

Discusión

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

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

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

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

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

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

Conclusiones

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

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

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

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

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

Referencias

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

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

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

4. La importancia del diagnóstico organizacional en instituciones educativas de nivel primaria desde una perspectiva global

NANCY JANETH VIZCARRA YOCUPICIO*

CALIX ANTONIO AGUIRRE ÁLVAREZ**

DAVID LAURIAN PACHECO***

LUIS A. PÉREZ-ARELLANO****

DOI: 10.52501/cc.327.04

Resumen

El diagnóstico organizacional en instituciones educativas es esencial para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan la calidad de la enseñanza. Este enfoque permite diseñar estrategias de mejora alineadas con objetivos educativos, promoviendo ambientes inclusivos y de calidad. Este trabajo aborda la importancia del diagnóstico organizacional en las escuelas primarias como herramienta estratégica para mejorar la gestión educativa. Basado en un enfoque cuantitativo, se encuestó 34 docentes de seis escuelas primarias en Navojoa, Sonora, mediante un cuestionario en Google Forms. Los resultados revelaron fortalezas en el aprovechamiento de oportunidades, pero destacaron desafíos en comunicación interna, liderazgo y adaptación al entorno. La realización constante de diagnósticos organizacionales es crucial para identificar necesidades y retos específicos de las instituciones educativas. Se concluye que el diagnóstico continuo puede mejorar la calidad educativa, mediante estrategias adaptativas y liderazgo efectivo para superar los desafíos identificados.

* Licenciatura en educación primaria. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3578-3289>

** Licenciatura en educación primaria. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2856-1942>

*** Doctorado en Administración Educativa. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-5211-6953>

**** Doctorado en Gobiernos Locales y Desarrollo Regional. Universidad Autónoma de Sinaloa. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-6122-4066>

Palabras clave: *diagnóstico organizacional, gestión educativa, mejora continua, liderazgo.*

Introducción

En un mundo cada vez más interconectado y globalizado, la educación juega un papel crucial en la formación integral de individuos que sean capaces de enfrentar los desafíos del futuro. La educación es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de las sociedades, y la mejora continua de las instituciones educativas es esencial para lograr una formación integral de calidad. Los organismos internacionales, como la UNESCO (2021), han señalado la importancia de un diagnóstico organizacional adecuado en las escuelas, ya que permite identificar los puntos fuertes y débiles dentro del sistema educativo, lo cual es de suma importancia para promover una enseñanza inclusiva y de calidad.

La gestión eficiente de las instituciones educativas se ha convertido en un tema central, y dentro de este marco, el diagnóstico organizacional se presenta como una herramienta fundamental para mejorar los procesos internos y lograr una educación de calidad (Gairín, 2019). El diagnóstico organizacional se presenta como una herramienta estratégica para evaluar el desempeño de las autoridades educativas y los resultados de los programas de estudio. El análisis sistemático de las dinámicas internas y externas de las instituciones permite detectar áreas de oportunidad que favorecen la mejora educativa, lo que se alinea con las metas de la Agenda 2030 (ONU, 2015). Sin embargo, la implementación de un diagnóstico organizacional eficaz sigue siendo un desafío en muchas instituciones educativas, especialmente en las de nivel primaria.

El diagnóstico organizacional en las instituciones educativas permite identificar áreas de mejora en los procesos administrativos, pedagógicos y de gestión, contribuyendo a un ambiente de aprendizaje más efectivo y duradero. Este enfoque no sólo se aplica a la resolución de problemas internos, sino que también facilita la adaptación de las instituciones a las exigencias globales en términos de calidad educativa, equidad e inclusión (Ruíz, 2025). Por ese motivo su implementación en las escuelas primarias puede

marcar la diferencia en la calidad educativa y en el desarrollo integral de los estudiantes.

El presente trabajo busca abordar la falta de implementación sistemática del diagnóstico organizacional en las instituciones educativas del nivel primaria, pues es un problema que limita la capacidad de las organizaciones educativas para responder adecuadamente a las necesidades cambiantes del entorno y de los estudiantes. La importancia de este estudio radica en la necesidad de proporcionar a directivos y docentes herramientas efectivas para mejorar sus prácticas educativas, contribuyendo tanto a nivel profesional como teórico a la reflexión sobre la mejora continua en el ámbito escolar. A través de este análisis se espera ofrecer un marco teórico que sirva de guía para la aplicación del diagnóstico organizacional en contextos educativos diversos.

Este documento aborda en el apartado 2, el marco teórico, en el 3, la metodología empleada para llevar a cabo esta investigación, en el 4, los resultados obtenidos y su análisis correspondiente, y, finalmente, en el apartado 5, se exponen las conclusiones, las cuales buscan proporcionar una visión integral sobre cómo mejorar la gestión educativa en las escuelas primarias.

Marco teórico

El diagnóstico organizacional en las instituciones educativas, específicamente en el nivel de primaria, es una herramienta para evaluar el desempeño de las autoridades educativas, así como el impacto de los planes y programas de estudios en manera positiva o negativa, puesto que cambian constantemente acorde a los intereses y necesidades de los niños y las niñas del siglo XXI. También se detectan áreas de oportunidad, todo con el fin de contribuir a la mejora educativa que brinda el sistema mexicano.

Se define como el proceso sistemático de recopilación, análisis e interpretación de datos con el fin de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de una organización (French y Bell, 1999). Este análisis permite diseñar estrategias para el cambio organizacional, alineadas con los objetivos y las necesidades de la institución. En los espacios de consejo técnico escolar, el colectivo docente aplica un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) a sus grupos con el fin de diagnos-

ticar la situación actual. Antes se realizaba al inicio de cada ciclo escolar y era de gran ayuda debido a que las y los maestros podían identificar el nivel en el que se encontraban sus alumnos, para tomarlo como punto de partida y crear un plan de acción que ayudara a disminuir las necesidades del grupo.

Kurt Lewin (1947) fue quien introdujo conceptos clave como el “campo de fuerzas” y el modelo de cambio en tres etapas (descongelar, cambiar, recongelar). Este modelo subraya la importancia del diagnóstico como la primera etapa para comprender las dinámicas organizacionales y preparar el terreno para el cambio. En el ámbito educativo, implica un análisis detallado acerca de las dinámicas internas; por ejemplo, el ambiente escolar, las interacciones que existen con los docentes ya sea de manera positiva o negativa, así como la forma en que se relacionan los estudiantes con sus autoridades, y cómo es el director, si es un buen líder o no; al igual que las dinámicas externas; por ejemplo, cómo se relacionan los padres de familia, la comunidad y las políticas educativas.

Una referencia actual que aborda el diagnóstico cultural en el contexto de las escuelas primarias es el artículo de Raúl Esteban Ithuralde y Ana Gabriela Dumrauf (2020). En el contexto de las escuelas primarias, esto implica evaluar cómo la cultura institucional afecta las prácticas pedagógicas, la motivación del personal y la interacción con las familias. El Plan de Estudios 2022 invita al colectivo docente a reflexionar acerca del contexto inmediato al que el alumno pertenece, tomando en cuenta su nivel socio-educativo, si los padres de familia han cursado hasta licenciatura o sólo la educación media superior. Estos aspectos son tomados en cuenta para crear un programa analítico y realizar un plan de acción que ayude al alumno a alcanzar el máximo logro de aprendizajes.

La relevancia del diagnóstico organizacional en educación primaria tiene un impacto directo en la calidad educativa, puesto que permite la identificación de factores que afectan el rendimiento académico y el bienestar de la comunidad escolar. Según Bryk et al. (2020), un diagnóstico riguroso puede revelar problemas estructurales, como la desigualdad en el acceso a recursos, y generar estrategias para superarlos. Pero esto ya depende directamente de las autoridades educativas si se aplica o no, ya que los docentes no tienen esa autonomía para emplear instrumentos y, de acuerdo con los resultados, implementar cambios en el plan de estudios que impone la Federación.

Harris y Jones (2021) sostienen que el diagnóstico organizacional no sólo identifica debilidades, sino que también potencia las fortalezas de la institución, promoviendo prácticas de liderazgo distributivo y colaboración entre los docentes. El papel que el director juega dentro del plantel es de suma importancia para que la escuela proyecte sus resultados de manera asertiva a la comunidad; si no existe buen líder, los docentes harán un trabajo de menor rendimiento que afectará directamente a los alumnos al no alcanzar los aprendizajes esperados que emite la Secretaría de Educación Pública (SEP).

El diagnóstico es el punto de partida para cualquier proceso de cambio dentro de una institución educativa. Como menciona Fullan (2020), la mejora continua en las escuelas requiere una comprensión profunda del contexto organizacional. Este autor argumenta que las reformas exitosas dependen de la capacidad de identificar y abordar las dinámicas que limitan el aprendizaje y la innovación. Cabe mencionar que los docentes muestran cierta resistencia al constante cambio y hacia las reformas educativas; si bien, se deben cumplir aspectos globales mencionados en la Agenda 2030, en el punto 4 en que se refiere a la educación, la falta de información hacia los maestros crea confusión y falta de interés por el cambio.

Desde un enfoque global el diagnóstico organizacional ha sido ampliamente reconocido por organismos internacionales como la UNESCO (2015), que promueve la implementación de herramientas diagnósticas para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), en particular el ODS 4, relacionado con la educación inclusiva y de calidad. Es por ello que la Nueva Escuela Mexicana toma muy en serio la educación inclusiva en todos sus ámbitos, procurando que no exista discriminación a grupos vulnerables en las aulas ni en la escuela y garantizar así un ambiente escolar sano y basado en el respeto.

Entre los modelos más utilizados a nivel global se encuentra el Modelo de Sistemas Abiertos de Katz y Kahn (1978), que conceptualiza a las escuelas como sistemas interdependientes que interactúan con su entorno. Este modelo es especialmente útil en el análisis de instituciones educativas, pues considera factores internos y externos que afectan su desempeño. Por ejemplo, el contexto en el que está inmersa la escuela, si los docentes que acuden a impartir clase son de base o sólo están de manera eventual en las escuelas, la edad y la disposición del líder educativo, así como la de los docentes, el

número de alumnos por aula, entre muchos otros factores que ayudan a este diagnóstico.

En la última década, el uso de herramientas tecnológicas ha transformado la manera en que se realiza el diagnóstico organizacional. Según Leithwood y Sun (2020), las plataformas digitales permiten recopilar datos y analizarlos, lo que facilita la identificación de tendencias y la toma de decisiones informadas, esto con el fin de crear un plan de acción que ayude a mejorar las prácticas educativas, partiendo de las necesidades expuestas en los diferentes instrumentos y basándose en los resultados que arrojen al recopilar toda la información brindada. Además, el análisis de datos ha sido integrado en sistemas educativos de vanguardia, como los utilizados en Finlandia, Singapur y Canadá, donde los diagnósticos son parte integral de la planificación estratégica educativa.

El diagnóstico organizacional enfrenta diversos desafíos, el primero de los cuales es la resistencia al cambio. Schein (1985) menciona que las organizaciones tienden a mantener prácticas tradicionales, lo que dificulta la implementación de cambios basados en el diagnóstico, ya que se limitan a lo que les ha funcionado durante toda su experiencia docente y el hecho de cambiar su forma de trabajar de manera positiva no es de su interés puesto que no lo consideran relevante.

Otro reto es la ausencia de formación y financiamiento que puede restringir la eficacia del diagnóstico, particularmente en entornos educativos de escasos recursos. Esto ocurre en un contexto educativo donde no existe acceso a internet, señal de televisión o red móvil. De alguna forma existe esta brecha digital que los planes y los programas de estudio vigentes y anteriores no consideran de manera significativa, dado que se demandan resultados y no se toman en cuenta a los estudiantes vulnerables. Finalmente, de acuerdo con Harris y Jones (2021), los modelos de diagnóstico deben ser versátiles y flexibles para ajustarse a las circunstancias y/o necesidades particulares de cada institución educativa, con el fin de promover la calidad de la enseñanza que demanda el sistema educativo nacional a través de sus distintos niveles escolares, incluido el nivel primaria, que es un eslabón esencial en la formación integral de cada individuo.

Metodología

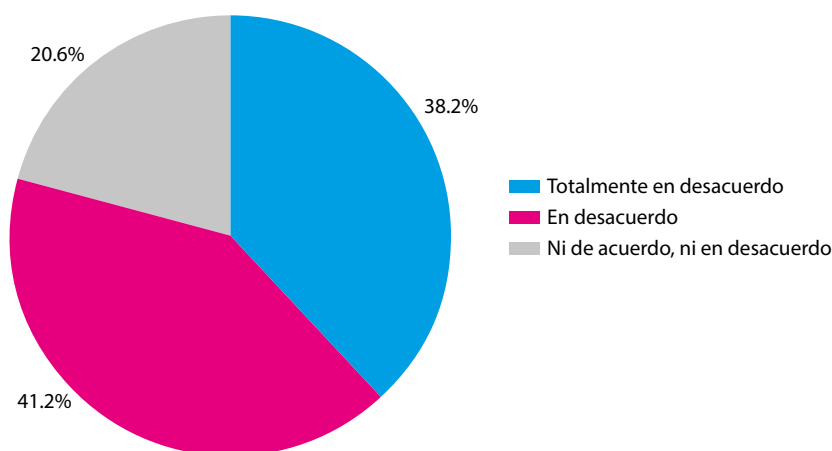
En lo que respecta al proceso metodológico, este estudio adoptó un enfoque cuantitativo descriptivo con un diseño no experimental y transversal, con el objetivo de analizar las características de la estructura organizacional y las percepciones de los docentes sobre las áreas señaladas en la encuesta. En este sentido, los resultados de esta investigación se obtuvieron a través del instrumento estandarizado para el diagnóstico organizacional, aplicado a 34 docentes pertenecientes a seis escuelas primarias de Navojoa, Sonora. Se utilizó un muestreo no probabilístico, diseñado para diagnosticar el estado organizacional. Lo anterior significa que el instrumento fue aplicado en el seno de una zona escolar que se encuentra en el casco urbano de la ciudad. Cabe mencionar que las zonas o supervisiones escolares constan con alrededor de 10 a 15 escuelas a su cargo, por lo que la muestra de profesores participantes es idónea para que los resultados sean medibles y confiables.

De manera que la aplicación de este instrumento se llevó a cabo durante un lapso de 30 minutos a través de la plataforma digital Google Forms, de manera anónima, garantizando la confidencialidad de las respuestas y permitiendo que los participantes completaran el cuestionario de manera flexible y sin las limitaciones de horario de una institución educativa. En resumen, el instrumento constó de 35 ítems distribuidos en seis dimensiones: contexto escolar, procesos organizacionales, clima organizacional, estructura organizacional, cultura organizacional escolar, comunicaciones organizacionales, y liderazgo y autoridad en la escuela. Cada pregunta fue respondida utilizando una escala de Likert de 1 a 5, donde 5 indicaba “Totalmente de acuerdo” y 1 “Totalmente en desacuerdo”, cuyo único fin fue identificar áreas de oportunidad para mejorar los procesos en el interior de las instituciones.

Resultados

Acerca de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento, se realizó el análisis correspondiente, mediante el software SPSS, ideal para la inspección que demanda la investigación, misma que arrojó los siguientes datos relevantes, en relación con la dimensión “contexto escolar” y la percepción de amenazas y oportunidades en la institución. La mayoría de los encuestados manifestó una actitud optimista, pues 38.2% de los participantes está “totalmente en desacuerdo” con la afirmación de que “en la institución hay más amenazas que oportunidades”, mientras que 41.2% expresó estar “en desacuerdo”. Sólo 20.6% se mostró neutral, lo que indica que la mayoría no percibe la institución como un entorno amenazante. Estos resultados sugieren un ambiente propicio en el que prevalecen más oportunidades que riesgos (véase la figura 1).

Figura 1. Contexto escolar



Fuente: datos obtenidos de la aplicación de instrumento (2024).

Por otro lado, al abordar la influencia del ambiente y la situación externa del desempeño académico, las opiniones fueron diversas. Resultó que 20.6% de los encuestados está “totalmente en desacuerdo” con que factores externos afecten el desempeño, y 14.7% más se mostró “en desacuerdo” con

eso. No obstante, 32.4% se mantiene neutral, mientras que 32.3% está entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, lo cual refleja una división de percepciones y podría indicar que algunos grupos enfrentan desafíos externos mientras que otros no los consideran relevantes.

En cuanto a si las oportunidades se aprovechan para favorecer el desarrollo organizacional, los resultados son más alentadores, ya que 41.2% de los encuestados está “de acuerdo” con esta afirmación y 35.3% está “totalmente de acuerdo”, con sólo 20.6% neutral. Destaca la percepción generalizada de que la institución utiliza sus recursos de manera efectiva para impulsar su crecimiento. En lo que respecta a la gestión estratégica de los problemas presentes en la organización, los resultados son mayoritariamente favorables, ya que 29.4% de los encuestados está “de acuerdo” en que los problemas presentes se están solventando a través de estrategias planificadas, mientras que 38.2% está “totalmente de acuerdo”, un pequeño porcentaje se mantiene neutral (20.6%), lo que indica que la mayoría percibe una gestión eficiente de los desafíos organizacionales.

Cuadro 1. *Procesos organizacionales*

<i>Categoría</i>	<i>Oportunidades</i>	<i>Gestión estratégica</i>
De acuerdo	41.2%	29.4%
Totalmente de acuerdo	35.3%	38.2%
Neutral	20.6%	20.6%

Fuente: datos obtenidos de la aplicación de instrumento (2024).

Ahora bien, los resultados del diagnóstico organizacional revelan aspectos clave en el funcionamiento de la institución educativa. Sobresale la percepción positiva sobre la capacidad de la organización para aprovechar oportunidades, con 76.5% de los encuestados que afirma estar “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con esta afirmación. No obstante, se detectaron problemáticas en torno de la percepción de amenazas organizacionales y de la influencia del entorno externo, donde 32.4% de los participantes expresó “neutralidad o desacuerdo” respecto de si estas situaciones afectan el desempeño académico.

Por último, en cuanto a la gestión interna, la comunicación y la confianza en el liderazgo se perciben de manera mixta, lo que sugiere la necesidad de fortalecer estos aspectos. Por ello, el análisis revela una percepción positiva sobre el aprovechamiento de oportunidades y la resolución estratégica de problemas en la institución. Sin embargo, hay opiniones divididas acerca del impacto del ambiente externo en el desempeño académico, siendo la base para identificar fortalezas y áreas de mejora.

Discusión

En esta investigación las problemáticas más importantes identificadas incluyen la percepción de incertidumbre sobre la gestión de amenazas y la falta de consenso en cuanto a la influencia del entorno externo en el desempeño académico. Esto indica que, aunque existe un aprovechamiento de oportunidades, los desafíos externos pueden estar impactando a ciertos grupos más que a otros. Además, las respuestas relacionadas con la comunicación organizacional muestran una falta de claridad en la transmisión de información y en la colaboración interna, lo que podría afectar la cohesión y el trabajo en equipo.

En este orden de ideas, Robbins y Judge (2017) han subrayado “la importancia de una comunicación organizacional efectiva para mantener un ambiente de trabajo colaborativo y productivo” (p. 34), destacando que la falta de comunicación clara puede generar malentendidos y conflictos, lo que disminuye la eficiencia y la moral del equipo. Además, la teoría del clima organizacional de Stringer de 1968 señala que “un ambiente laboral positivo, donde la información fluye de manera transparente, favorece la motivación y el compromiso de los empleados” (p. 41). Por eso se puede inferir que cuando estos elementos están ausentes, las organizaciones tienden a enfrentar mayores niveles de rotación y menor rendimiento colectivo (Reyes, 2020).

En relación con la percepción de amenazas organizacionales, Kotter (1996) destaca que “el cambio y la incertidumbre son inherentes a las instituciones educativas, pero una gestión inadecuada de estos factores puede generar resistencia y afectar el desempeño” (p. 61). En consecuencia, no

abordar estos desafíos podría limitar la capacidad de adaptación de la institución, mientras que una gestión proactiva de riesgos y amenazas fortalece la resiliencia organizacional. De igual modo, de acuerdo con Fullan (2020), “las escuelas que no enfrentan adecuadamente sus desafíos internos y externos tienden a experimentar una disminución en la calidad educativa, afectando tanto al personal como a los estudiantes” (p. 45).

Por otro lado, la falta de consenso sobre la influencia del entorno externo en el desempeño académico puede estar relacionada con la diversidad de experiencias y roles dentro de la institución. Desde el punto de vista de Argyris y Schön (1974), las percepciones individuales y colectivas sobre el entorno organizacional son fundamentales para comprender cómo se toman decisiones y se resuelven problemas. Ignorar estas percepciones puede propiciar la implementación de estrategias ineficaces, mientras que una comprensión clara del contexto permite desarrollar enfoques más adaptativos y relevantes. En definitiva, se puede afirmar que la importancia de realizar diagnósticos organizacionales de manera constante radica en la capacidad de identificar de manera oportuna las necesidades y los retos específicos de la institución; ya que estos diagnósticos proporcionan una visión clara de las fortalezas y las áreas de oportunidad, permitiendo una intervención más precisa. En particular, en el contexto educativo, donde los factores externos e internos interactúan de manera compleja, un monitoreo continuo facilita la adaptación a los cambios y la mejora continua en la gestión escolar.

Conclusiones

Este artículo tuvo como objetivo identificar las principales problemáticas organizacionales de una institución educativa mediante la aplicación de un instrumento estandarizado para el diagnóstico organizacional, para lo cual se utilizó la herramienta de Google Forms en una escala Likert, que fue distribuida a 34 docentes pertenecientes a seis escuelas primaria de Navojoa, Sonora, lo que permitió medir diversas dimensiones como contexto escolar, procesos organizacionales, clima laboral, estructura, cultura y liderazgo.

Los resultados generales de este estudio revelaron tanto fortalezas como áreas de oportunidad, ya que si bien los encuestados perciben un aprovechamiento adecuado de las oportunidades, se detectaron desafíos relacionados con la gestión de amenazas, la comunicación interna y la influencia del entorno externo. Estos resultados sugieren una percepción mixta sobre la capacidad de la organización para enfrentar desafíos y mantener un ambiente laboral cohesivo.

En relación con la discusión, a través de ésta se identificaron las principales problemáticas, destacando la importancia de una comunicación organizacional efectiva y una gestión proactiva de amenazas. Hay que tener presente que autores como Robbins, Kotter y Fullan subrayan que no atender estas áreas puede generar falta de motivación y resistencia al cambio, mientras que fortalecerlas contribuye a un ambiente de trabajo más productivo y resiliente.

Finalmente, futuras líneas de investigación podrían centrarse en profundizar en la influencia de factores externos específicos en el desempeño académico, así como en desarrollar estrategias de intervención para mejorar la comunicación interna y la percepción del liderazgo. Estos estudios podrían proporcionar una base más sólida para la toma de decisiones y la mejora continua en el contexto educativo.

Referencias

- Argyris, C., y Schon, D. A. (1992). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Bryk, A. S., Gómez, L. M., Grunow, A., y LeMahieu, P. G. (2020). *Aprender a mejorar: cómo las escuelas de Estados Unidos pueden mejorar en mejorar*. Harvard Education Press.
- French, W. L., y Bell, C. H. (1999). *Desarrollo organizacional: intervenciones de ciencia del comportamiento para la mejora de las organizaciones* (6ª ed.). Prentice Hall.
- Katz, D., y Kahn, R. L. (1978). *La psicología social de las organizaciones* (2ª ed.). Wiley.
- Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change*. John Wiley & Sons.
- Kotter, J. P. (1996). *Leadership Change*. Harvard Business School Press.
- Gairín, J. (2019). *Gestión educativa: enfoques y herramientas para la mejora institucional*. Editorial Síntesis.
- Harris, A., y Jones, M. (2021). *Leading in disruptive times: A spotlight on assessment*.

- School Leadership and Management*, 41(3), 171-174. <https://doi.org/10.1080/13632434.2021.1887643>
- Ithuralde, R. E., y Dumrauf, A. G. (2020). Escuela y diversidad cultural en la educación primaria de personas jóvenes y adultas en Santiago del Estero, Argentina. *Perfiles Educativos*, 43(171), 27-45. <https://doi.org/10.22201/iisue.24486167e.2021.171.59593>
- Leithwood, K., Sun, J., y Schumacker, R. (2020). How school leadership influences student learning: A test of "The four paths model". *Educational Administration Quarterly*, 56(4), 570-599. <https://doi.org/10.1177/0013161X19878772>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- ONU (2015). Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. Organización de las Naciones Unidas.
- Reyes, R., et al. *Clima organizacional bajo el Modelo Litwin y Stringer, Perspectiva Psico-social en CIES AC*. https://www.researchgate.net/publication/350640770_Clima_Organizacional_bajo_el_Modelo_Litwin_y_Stringer_Perspectiva_Psicosocial_en_CIES_AC
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional* (17ª ed.). México: Pearson Education, Inc. publicada como Prentice Hall.
- Ruiz-Intelex, S. (2025, enero 13). Desarrollo organizacional para instituciones educativas. *Intelex*. <https://intelex.com/gestion-escolar/desarrollo-organizacional-para-instituciones-educativas/>
- Schein, E. H. (1985). *Cultura organizacional y liderazgo: una visión dinámica*. Jossey-Bass.
- Secretaría de Educación Pública (SEP) (2022). *Plan de estudios 2022. Educación básica*. <https://educacionbasica.sep.gob.mx/wp-content/uploads/2024/06/Plan-de-Estudio-ISBN-ELECTRONICO.pdf>
- Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- UNESCO (2021). *Reimaginando juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

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

YARETH BACASEHUA SAAVEDRA*

KARIME YARED WILSON ÁLVAREZ**

MAYRA ROCÍO BRINGAS ROCHIN***

JESÚS ALONSO GONZALES VILLALOBOS****

LIZETH ARMENTA ZAZUETA*****

DOI: 10.52501/cc.327.05

Resumen

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

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

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

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

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

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

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

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

Introducción

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Relevancia del diagnóstico organizacional en la gestión escolar

La consultoría y sus fases

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

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

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

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

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

¿Qué es un diagnóstico organizacional?

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

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

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

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

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

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

Proceso del diagnóstico organizacional

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

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

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

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

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

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

Importancia del diagnóstico organizacional

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

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

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

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

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

Metodología

Tipo de estudio

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

Participantes

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

Instrumento

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

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

Procedimiento

Para realizar esta investigación se siguieron los siguientes pasos:

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

Resultados

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

Tabla 1. Contexto Escolar

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

Fuente: elaboración propia.

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

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

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

Tabla 2. *Clima organizacional*

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

Fuente: elaboración propia.

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

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

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

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

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

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

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

Tabla 3. *Liderazgo y autoridad en la escuela*

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

Fuente: elaboración propia.

Discusiones

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

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

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

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

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

Conclusiones

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

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

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

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

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

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

Referencias

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

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

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

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

DEBORAH NATALY ZEPEDA MONTOYA*

ROCÍO YARELY MURRIETA OSORIO**

DANIEL MEZA MICHEL***

JULIÁN ADRIÁN HUERTA MOROYOQUI****

ALVA ROSA LOMELÍ GARCÍA*****

DOI: 10.52501/cc.327.06

Resumen

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

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

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

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

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

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

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

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

Introducción

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Las telesecundarias deben considerar las dinámicas locales, como la

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

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

Metodología

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Resultados

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

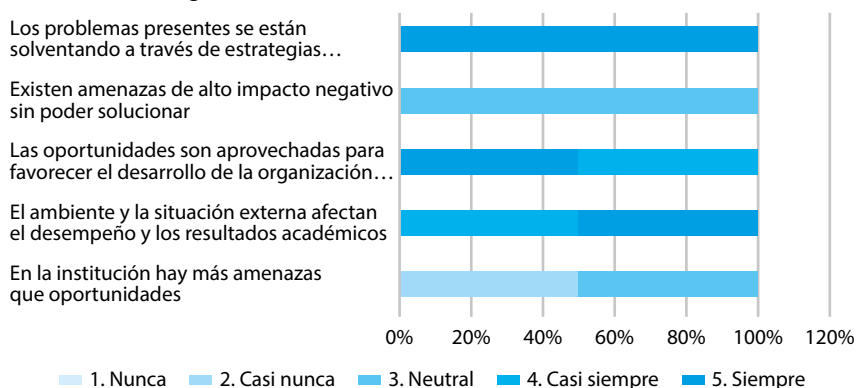
analizadas, que donde se presentan escenarios con posibilidad de mejora son las áreas de contexto escolar, clima organizacional y estructura organizacional, denotando en estos aspectos ciertos elementos con oportunidad de mejora o bien que hay considerar para su mejor funcionamiento, como es el contexto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

Secciones del instrumento

Contexto escolar

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

Figura 1. *Características del contexto escolar analizado*

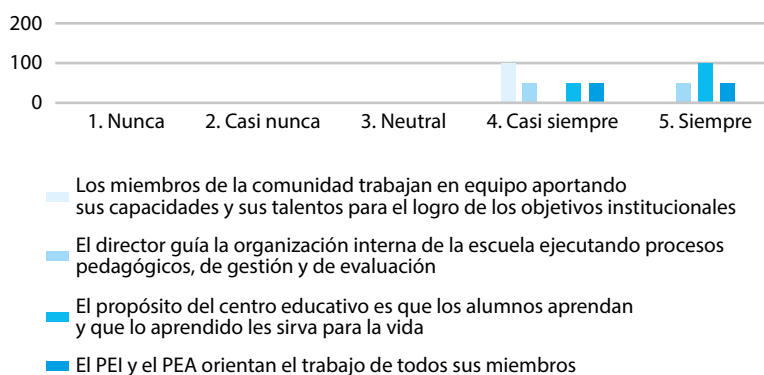


Fuente: elaboración propia con base en los datos recopilados por las encuestas.

Procesos organizacionales

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

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



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

Clima organizacional

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

Tabla 1. Componentes de la estructura organizacional escolar

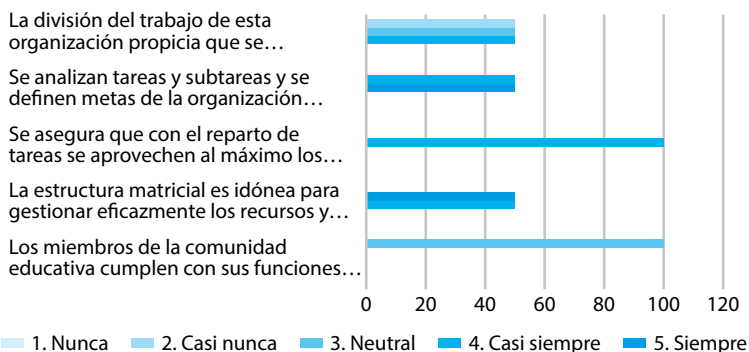
<i>Clima Organizacional</i>				
	<i>1. Nunca</i>	<i>2. Casi nunca</i>	<i>3. Neutral</i>	<i>4. Casi siempre</i>
¿Consideras que tus pares están abiertos a recibir opiniones diferentes a las tuyas?				100%
¿Tienes a alguien en el trabajo que consideres amigo?				100%
¿Consideras que la colaboración es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

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

Estructura organizacional

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

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

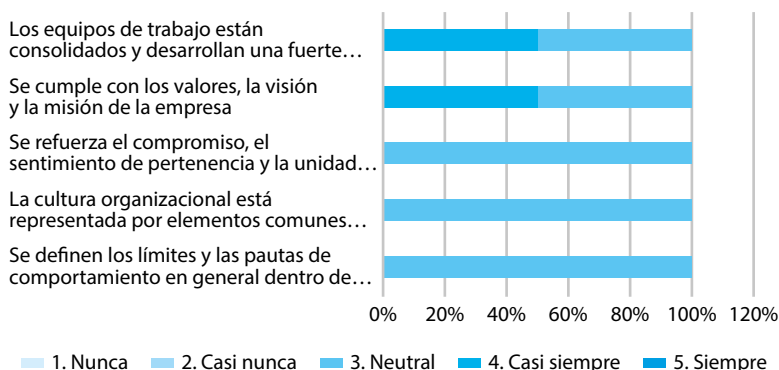


Fuente: elaboración propia con base en los datos recopilados por las encuestas.

Cultura organizacional escolar

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

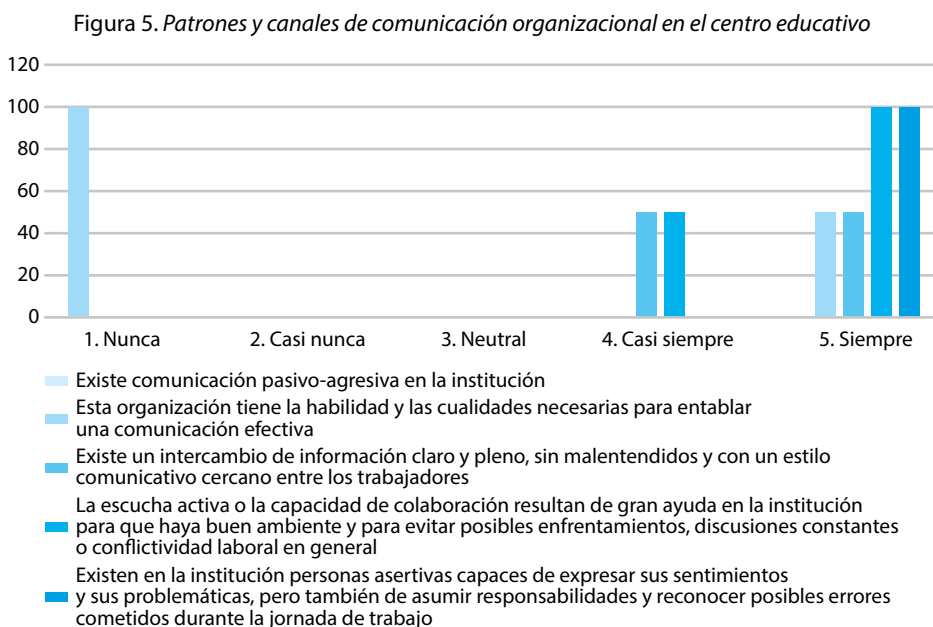
Figura 4. Elementos clave de la cultura organizacional en el ámbito escolar



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

Comunicaciones organizacionales

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



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

Liderazgo y autoridad en la escuela

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

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

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

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

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

Discusión

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

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

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

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

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

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

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

Conclusiones

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

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

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

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

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

Referencias

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

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

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

7. Identificando necesidades y retos en una secundaria del sur de Sonora a través del diagnóstico organizacional

ANGELITA PACHECO MARTÍNEZ*

GUADALUPE MARÍA SANDOVAL VALENZUELA**

DACIA ANEL FABELA BARRÓN***

FELIPE DE JESÚS ZAMARRIPA POMPAS****

NELSON EDUARDO FLORES QUINTERO*****

DOI: 10.52501/cc.327.07

Resumen

Reconocer la importancia de implementar diagnósticos organizacionales en instituciones educativas implica validar su eficiencia, mostrando el panorama de los pilares que hacen fuerte a la organización para el cumplimiento de sus objetivos, tanto académicos como contextuales, así como valorar deficiencias que obstaculizan la realización del plan de mejora, el cual enmarca metas que persigue la comunidad educativa para visualizar cambios necesarios. Este estudio se realiza en una escuela secundaria del sur de Sonora, evaluando a través de un cuestionario, las siguientes dimensiones: contexto escolar, procesos, clima, estructura, cultura escolar, comunicaciones organizacionales y liderazgo y autoridad en la escuela. Su enfoque es cuantitativo y su diseño es descriptivo y no experimental. Los resultados significativos: planeación efectiva, oportunidades bien aprovechadas, trabajo en equipo; la autoridad ejerce su rol, existe un buen clima,

* Maestría en Ingeniería en Logística y Sistemas de Calidad. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4826-0274>

** Doctorado en Docencia. Instituto Tecnológico de Sonora ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-4156-7826>

*** Licenciatura en Educación Preescolar. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3992-3445>

**** Máster en Aplicación de las Nuevas Tecnología en la Educación. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8384-0717>

***** Maestría en Educación. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2539-7600>

de inclusión, respeto a la diversidad y un ambiente laboral favorable, así como comunicación asertiva. En las discusiones y en las conclusiones se aborda como reto reconocer que el medio externo se presenta como un factor que inhibe el desempeño académico de los estudiantes; asimismo, que no cumplen de las responsabilidades por parte de todos los implicados, lo que dificulta avanzar. Para la mejora en los resultados se plantea la puesta en marcha de límites, pautas y decisiones con apertura por los integrantes.

Palabras clave: *diagnóstico organizacional, contexto escolar, nivel secundaria.*

Introducción

La calidad educativa en Sonora enfrenta desafíos significativos debido a las condiciones socioeconómicas y culturales que afectan el rendimiento académico y la permanencia escolar. Según la Red por los Derechos de la Infancia en México (2023), el abandono escolar en secundaria es alto, con un índice de 4.3%, superando el promedio nacional que es de 3.9%. con el fin de abordar estos problemas, un diagnóstico organizacional es esencial para identificar áreas críticas y desarrollar estrategias ajustadas a cada centro educativo, considerando las condiciones internas, como el entorno social y económico, como señala Bravo et al. (2019). Este enfoque también busca mejorar la formación docente en competencias blandas y tecnológicas, lo cual es crucial para elevar los estándares académicos y preparar a los estudiantes para insertarse en el mercado laboral actual, según Rodríguez et al. (2021).

Sin embargo, persisten deficiencias en la calidad del servicio educativo, como la falta de recursos adecuados para la capacitación docente y la escasa vinculación entre la academia y el sector productivo, aspectos destacados por Vega et al. (2023) y Rosas et al. (2020). Además, Cuenca (2023) subraya la necesidad urgente de realizar una intervención debido al abandono escolar y el bajo rendimiento evidenciado en las evaluaciones nacionales. En conclusión, identificar las necesidades y los retos en una secundaria del sur de Sonora mediante un diagnóstico organizacional no sólo es necesario para mejorar los resultados académicos, sino también para garantizar una educación inclusiva y equitativa que prepare a los jóvenes para un futuro exitoso.

El presente capítulo consta de cinco apartados. Esta introducción es el primero; en el siguiente apartado se exponen las bases teóricas del diagnóstico organizacional y la relevancia de su aplicación en entornos educativos; a continuación se aborda el proceso metodológico aplicado y los pasos a seguir para llevar a cabo la investigación, detallando el instrumento de aplicación; posteriormente se describen los resultados obtenidos y, para finalizar, su discusión, así como las conclusiones finales.

El diagnóstico organizacional: la realidad escolar como base para el desarrollo de una institución educativa

El diagnóstico organizacional es un proceso fundamental en la gestión de las organizaciones, ya que permite evaluar su estado actual y definir estrategias de mejora (Bravo et al., 2019). Este proceso implica la recopilación de información sobre estructura, cultura, procesos y desempeño para identificar fortalezas y debilidades (Cumings y Worley, 2019). Existen dos perspectivas principales: el diagnóstico funcional, que examina las estructuras de comunicación, y el diagnóstico cultural, que se enfoca en los valores y las creencias compartidos dentro de la organización (España, 2021; Rodríguez, 2016).

El diagnóstico puede realizarse mediante diversas metodologías, como encuestas, entrevistas y observaciones (Rodríguez, 2016; González et al., 2021). Su importancia radica en facilitar la toma de decisiones informadas, permitiendo a los líderes entender las dinámicas culturales que influyen en el comportamiento organizacional (Muñoz y Gómez, 2024). En el contexto educativo, el diagnóstico es crucial para evaluar integralmente el funcionamiento de las instituciones y detectar áreas de mejora, abarcando aspectos como la gestión del personal y la cultura laboral (Muñoz et al., 2020).

Las instituciones educativas enfrentan desafíos como la integración de tecnologías educativas y el desarrollo de competencias digitales para estudiantes y docentes (Santiago-Trujillo y Garvich-Ormeño, 2024; Fernández et al., 2019). Ante estos retos, el diagnóstico organizacional es esencial para promover mayor eficiencia y compromiso hacia el cambio y la mejora con-

tinua (Bravo et al., 2019). La deserción escolar sigue siendo un desafío crítico que requiere intervenciones, como tutorías y programas de apoyo emocional para mejorar la retención (Terraza-Beleño, 2019). Además, factores económicos, poco apoyo financiero y bajo desempeño también influyen en la deserción (Toala y Alpizari, 2024). La desmotivación y el poco interés en los contenidos educativos son otros factores significativos de este problema (Osornio y Escobar, 2024).

Las barreras para el aprendizaje y la participación (BAP) son obstáculos que limitan el acceso a una educación efectiva. Se clasifican en estructurales, normativas, didácticas y actitudinales (Rivera, 2023), y la institución educativa debe abordarlas para mejorar la inclusión y la equidad. Programas como el Fortalecimiento de las Capacidades de Gestión y Administración Escolar buscan transformar los procesos educativos a través de la autoevaluación (Gobierno de México, 2024). La educación básica debe seguir principios de igualdad e inclusión, minimizando las BAP y promoviendo ajustes razonables para favorecer el derecho a una educación de calidad (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión, 2024). Además, la transformación digital ha cambiado las prácticas educativas, ofreciendo nuevas formas de enseñanza, pero también planteando retos como la brecha digital (Ramos-Zaga, 2024; Araujo et al., 2024).

Finalmente, el bienestar emocional de estudiantes y educadores es crucial para lograr un equilibrio físico, mental y emocional, y la educación socioemocional debe ser parte integral de la educación actual (Gordillo, 2023). Durante la pandemia se observó un deterioro significativo en la salud emocional de los alumnos, lo que subraya la necesidad de abordar este aspecto en las instituciones educativas (Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile [CIAE] y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF], 2023). Al finalizar el confinamiento se presentan consecuencias que evidenciaron un rezago en el desarrollo de las habilidades socioemocionales, por lo cual es importante fomentar en el alumnado la regulación emocional. Para Peña y Druker (2022) eso implica tomar conciencia de sus emociones y sus comportamiento, así como de su regulación en las consecuencias en su persona y en su entorno.

La realidad educativa contemporánea está caracterizada por una serie de desafíos interrelacionados que requieren respuestas estratégicas e inno-

vadoras. El diagnóstico organizacional se presenta como una herramienta clave para identificar áreas críticas dentro de las instituciones educativas y facilitar un enfoque sistemático hacia la mejora continua. Al abordar estas necesidades y estos retos con estrategias bien definidas, las instituciones no sólo pueden adaptarse a un entorno cambiante, sino también contribuir a la formación integral de los estudiantes, preparándose para enfrentar un futuro incierto pero lleno de oportunidades.

Metodología

La presente investigación busca diagnosticar el estado organizacional en un contexto educativo de nivel secundaria mediante un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo no experimental. Se aplicó un cuestionario estructurado basado en modelos reconocidos, como el Six Box de Weisbord y el Organizational Performance and Change de Burke y Litwin. El instrumento abarca áreas como contexto escolar, procesos organizacionales, clima organizacional, estructura, cultura, comunicaciones y liderazgo (Rodríguez, 2016; Tortolero et al., 2024; Flores y Delgado, 2022). Las dimensiones del cuestionario incluyen preguntas cerradas y de escala tipo Likert para medir la intensidad de las percepciones y actitudes de los empleados. El instrumento consta de 35 ítems distribuidos en siete dimensiones principales, cada una con cinco preguntas.

La población muestra está conformada por 28 empleados de una institución educativa de Etchojoa, Sonora, con 42.2% de mujeres y 57.1% de hombres. El cuestionario se implementó digitalmente a través de WhatsApp, asegurando la participación voluntaria y anónima. Una vez recopilada la información, se utilizó el programa IBM SPSS Statistics, versión 26, para realizar el análisis estadístico correspondiente. Este enfoque permite identificar áreas críticas y desarrollar estrategias ajustadas a las necesidades específicas de la institución, destacando la influencia del liderazgo en la motivación y el logro de objetivos, como señala Gómez (2018).

Resultados

En este informe se presentan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de diagnóstico organizacional en una institución educativa de nivel secundaria en el municipio de Etchojoa al sur de Sonora. Fueron evaluadas siete dimensiones claves que permiten comprender el funcionamiento y la salud organizacional de la institución, detallando los hallazgos más relevantes de cada dimensión. Comenzamos con la dimensión del contexto escolar cuyos resultados indican que 53.6% de los participantes no considera que haya más amenazas que oportunidades. Además, 67.9% reconoce que el ambiente externo afecta el desempeño académico. Por otra parte, 75 % de los participantes opina que las oportunidades están siendo aprovechadas para el desarrollo de la organización escolar; mientras tanto, 42.9% está en desacuerdo con que existan amenazas de alto impacto negativo sin solución. Finalmente, 71.4% cree que los problemas se están abordando con estrategias planificadas. Lo anterior implica percepción positiva sobre la gestión institucional.

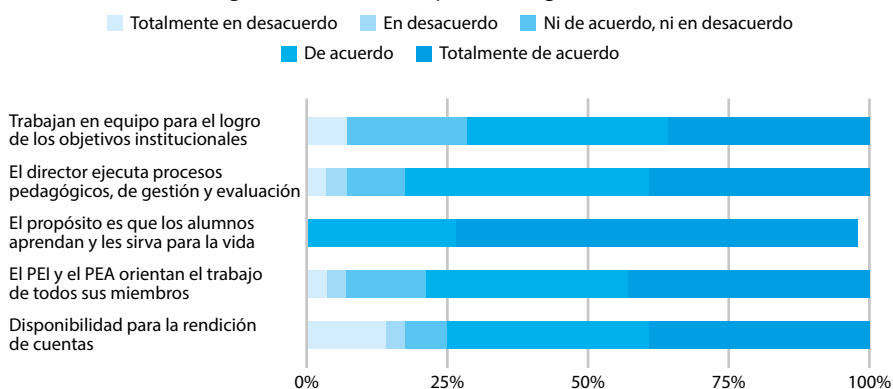
Tabla 1. *Dimensión del contexto escolar*

<i>Ítems</i>	<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>En desacuerdo</i>	<i>Ni en acuerdo, ni en desacuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>
En la institución hay más amenazas que oportunidades.	28.6%	25%	32.1%	3.6%	10.7%
El ambiente y la situación externa afectan el desempeño y los resultados académicos	14.3%	7.1%	10.7%	42.9%	25%
Las oportunidades son aprovechadas para favorecer el desarrollo de la organización escolar	7.1%	3.6%	14.3%	46.4%	28.6%
Existen amenazas de alto impacto negativo sin poder solucionar	28.6%	14.3%	32.1%	21.4%	3.6%
Los problemas presentes se están solventando a través de estrategias planificadas para ello.	7.1%	3.6%	17.9%	32.1%	39.3%

Nota: se evalúa el entorno educativo, incluyendo los factores externos que influyen en la institución.
Fuente: elaboración propia.

En referencia a la dimensión de procesos organizacionales, se identificó que 71.4% de los encuestados se muestra favorable hacia el trabajo en equipo, lo que indica un compromiso con los objetivos institucionales; el 82.2% considera que el director cumple efectivamente su rol en la organización interna. En cuanto al propósito educativo, un notable 97.9% está de acuerdo en que el objetivo es que los alumnos aprendan y apliquen lo aprendido en su vida. El 78.6% opina que el PEI y el PEA son guías efectivas para el trabajo del personal.

Figura 1. *Dimensión de procesos organizacionales*

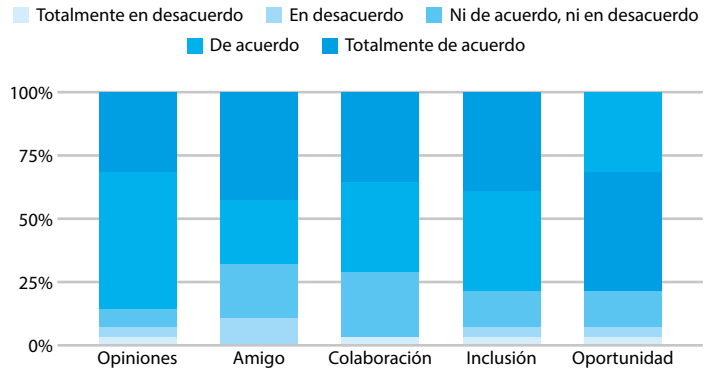


Nota: se analiza cómo se lleva a cabo los procesos internos y su efectividad.

Fuente: elaboración propia.

En la dimensión de clima organizacional, 85.7% de los encuestados considera que sus pares están abiertos a recibir opiniones diferentes, lo que sugiere un ambiente colaborativo. Además, 67.9% tiene al menos un amigo en el trabajo, lo que indica buenas relaciones interpersonales. El 71.4% percibe una buena colaboración entre pares, lo cual resalta un entorno propicio para el trabajo en equipo. Asimismo, 78.6% opina que se fomenta un ambiente inclusivo y respetuoso hacia la diversidad; sin embargo, 78.5% identifica áreas de oportunidad para mejorar el clima organizacional, lo que refleja una conciencia crítica que puede ser aprovechada para implementar mejoras.

Figura 2. *Dimensión de clima organizacional*



Nota: evalúa la percepción general del ambiente laboral y educativo.
Fuente: elaboración propia.

En lo que refiere a la dimensión de estructura organizacional, 67.8% de los encuestados se siente comprometido con sus funciones y responsabilidades, lo que sugiere un alineamiento con los objetivos institucionales. El 75% considera que la estructura matricial es adecuada y motivadora, creando una percepción positiva sobre la gestión de recursos y el trabajo en equipo. Además, 78.6% opina que el reparto de tareas permite un aprovechamiento óptimo de los recursos, fundamental para la eficiencia organizacional. Por su parte, 75% cree que se realizan análisis adecuados y se definen metas claras para la evaluación de objetivos, lo que refleja buenas prácticas en planificación. Finalmente, 85.7% sostiene que la división del trabajo contribuye al logro de las metas organizacionales, esencial para el éxito colectivo.

Tabla 2. *Dimensión estructura organizacional*

Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los miembros de la comunidad educativa cumplen con sus funciones y responsabilidades para alcanzar los objetivos propuestos	3.6%	7.1%	21.4%	35.7%	32.1%
La estructura matricial es idónea para gestionar eficazmente los recursos y constituye un factor motivador que fortalece el trabajo en equipo	7.1%	3.6%	14.3%	39.3%	35.7%
Se asegura que con el reparto de tareas se aprovechen al máximo los recursos con los que se disponen	3.6%	7.1%	10.7%	42.9%	35.7%

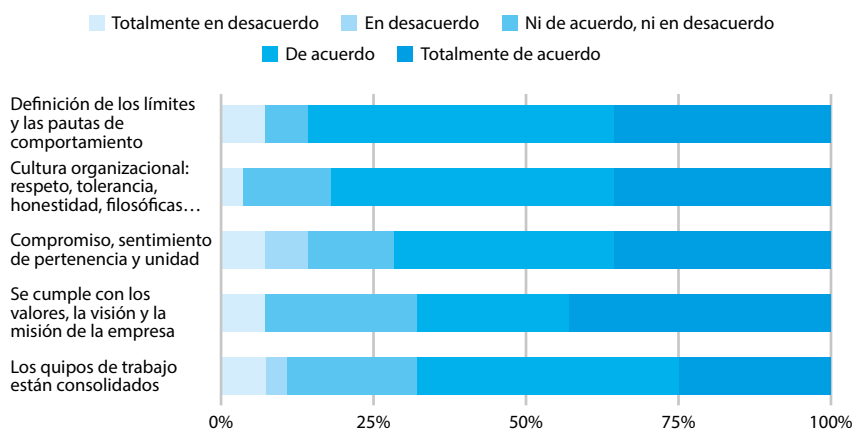
Ítems	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Se analizan tareas y subtareas y se definen metas de la organización para después llevar un control de la evaluación de objetivos	3.6%	3.6%	17.9%	42.9%	32.1%
La división del trabajo de esta organización propicia que se alcancen las metas.	7.1%	0%	7.1%	53.6%	32.1%

Nota: se examina la jerarquía y distribución de los roles dentro de la escuela.

Fuente: elaboración propia.

En la dimensión de cultura organizacional, 85.7% de los encuestados considera que existen límites y pautas claros de comportamiento, con una estructura bien definida que promueve un entorno laboral ordenado. El 82.1% opina que la cultura refleja valores fundamentales como el respeto y la honestidad, lo cual indica una sólida base ética. Además, 71.4% siente un refuerzo del compromiso y la unidad entre los equipos, lo que fomenta un ambiente colaborativo. El 68.6% está de acuerdo con los valores y la misión institucional, lo que refleja una alineación con los principios organizacionales, y el 68.6% considera que los equipos tienen buena cohesión y actúan por intereses colectivos.

Figura 3. Dimensión de cultura organizacional escolar

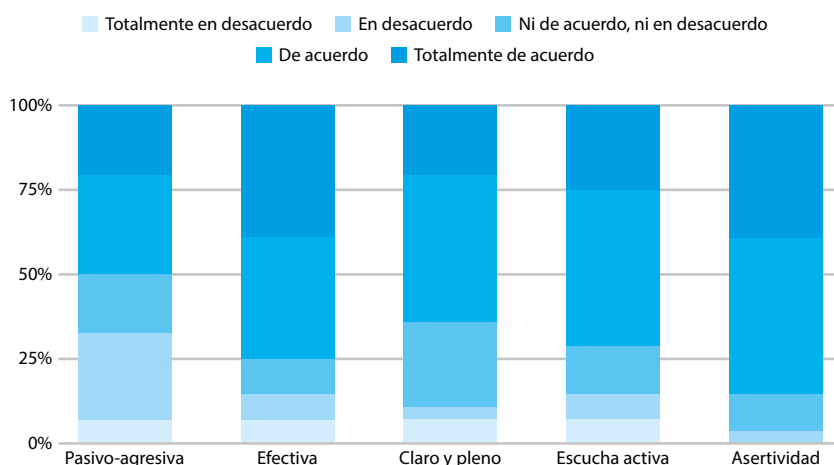


Nota: analiza las creencias, los valores y las prácticas que predominan en la institución.

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a la dimensión de comunicaciones organizacionales, 50% de los encuestados percibe algún nivel de comunicación pasivo-agresiva, generando preocupación sobre el estilo comunicativo en la institución. Sin embargo, 75% considera que la organización posee habilidades necesarias para una comunicación efectiva; Aunque 64.3% opina que hay un intercambio claro de información. Además, 71.4% destaca la importancia de la escucha activa y la colaboración para evitar conflictos, mientras que 85.7% reconoce la presencia de personas asertivas que pueden expresar sus sentimientos y asumir sus responsabilidades.

Figura 4. *Dimensión de comunicaciones organizacionales*

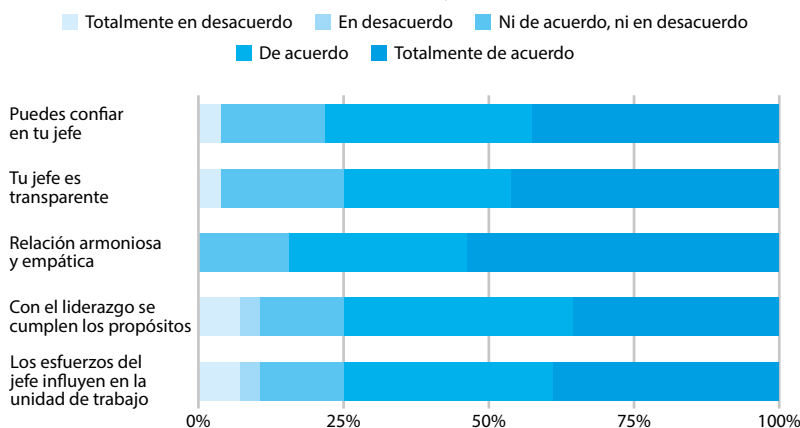


Nota: se evalúa la efectividad de los canales y los flujos de comunicación dentro de la escuela.
Fuente: elaboración propia.

Por último, en la dimensión de liderazgo y autoridad en la escuela, 78.6% de los encuestados confía en su jefe inmediato, lo que refleja una fuerte percepción de confianza en el liderazgo. Además, 75% considera que su jefe es transparente, sugiriendo una comunicación abierta y honesta en el equipo. Por su parte, 78.6% opina que la relación con su jefe es armónica y empática, lo que contribuye a un ambiente laboral positivo y colaborativo. Asimismo, 75% cree que los esfuerzos de liderazgo son efectivos para cumplir con los objetivos organizacionales, lo cual indica una buena alineación entre el liderazgo y las metas institucionales. Finalmente, 75%

entiende los esfuerzos de su jefe para influir positivamente en el equipo, lo que muestra una clara percepción de las intenciones y las acciones del liderazgo.

Figura 5. *Dimensión de liderazgo y autoridad en la escuela*



Nota: se examina el estilo de liderazgo y su impacto en el clima escolar.

Fuente: elaboración propia.

Discusión

El presente estudio busca identificar hallazgos relevantes en siete dimensiones organizacionales, como áreas de oportunidad para la mejora. En cuanto a las comunicaciones organizacionales, 50% de los participantes percibe un nivel de comunicación pasivo-agresiva, aunque 64.3% refiere un intercambio claro de información, lo cual es crucial para fortalecer la comunicación, según Marcos (2024). En el contexto escolar, dos terceras partes de los participantes reconocen que el ambiente externo afecta el desempeño académico, lo que sugiere la necesidad de mantener un clima de confianza para motivar a los alumnos, como señala Martínez (2021). En la estructura organizacional sólo una tercera parte considera que cumple sus responsabilidades adecuadamente, lo que refleja una percepción limitada sobre su efectividad, por lo cual se sugiere motivar a los docentes para mejorar su desempeño, según Dolores et al. (2023).

La mitad de los participantes está de acuerdo en establecer límites dentro de la cultura organizacional, lo cual es beneficioso para el bienestar de los miembros pues se definen roles y responsabilidades, como mencionan González et al. (2021). En cuanto al liderazgo, 78.6% confía en su líder, lo que aumenta la motivación y el compromiso, según Vásquez et al. (2021). Finalmente, el estudio destaca la importancia de realizar diagnósticos organizacionales para detectar fortalezas y áreas de oportunidad. Se identificó la necesidad de considerar las amenazas del contexto y la confianza en el líder para mejorar el compromiso laboral y el ambiente de trabajo. Además, el clima organizacional muestra apertura al diálogo, lo cual fomenta el sentido de comunidad y es beneficioso para la institución, según Bustos et al. (2023).

Conclusiones

El diagnóstico organizacional es esencial en instituciones educativas, ya que permite identificar necesidades y retos mediante una evaluación integral de su funcionamiento, detectando áreas de mejora. Un estudio en una escuela secundaria analizó siete dimensiones, desde el contexto hasta el liderazgo, utilizando un diseño descriptivo no experimental. Entre los hallazgos destacados se hallan los siguientes: 97.9% del personal comparte la claridad sobre el objetivo de que los alumnos aprendan y apliquen sus conocimientos. En cuanto al clima organizacional, el 85.7% considera que sus pares están abiertos a opiniones diferentes. La estructura y la cultura organizacional también muestran claridad en la división del trabajo y límites conductuales, respectivamente.

Sin embargo, las dimensiones de contexto y comunicaciones organizacionales presentan indicadores más bajos. Aunque la mayoría tiene una percepción positiva sobre la gestión institucional, la comunicación es percibida como pasivo-agresiva por la mitad de los encuestados, por lo cual ésta es un área de oportunidad. Autores como Marcos (2024) y Martínez (2021) destacan la importancia de fortalecer la comunicación y mantener un clima de confianza para el éxito de los alumnos. Gonzalez et al. (2021) definen límites y pautas que contribuyen al bienestar colectivo. Futuras investigaciones deberán centrarse en las oportunidades detectadas para me-

jorar continuamente la institución, ya que el diagnóstico organizacional es un punto de partida clave para el liderazgo y la claridad en los objetivos institucionales.

Referencias

- Araujo, G., Guerra, L., Bastidas, V., Diaz, C., y Planta., J. (2024). Educación y tecnología digital. Centro de Investigación y Desarrollo. https://doi.org/10.37811/cli_w1041
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., y Tejada, A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051021>
- Bustos, N., Pino-Yancovic, M., y Zúñiga, C. (2023). La indagación colaborativa como facilitadora de la agencia de una red de directivos chilenos. Juntos implementando la evaluación formativa. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 31(127), 1-21. <https://doi.org/10.14507/epaa.31.8159>
- Cámara de Diputados del Congreso de la Unión (2024). Ley General de Educación. Última reforma publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 1º de abril de 2024. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGE.pdf>
- Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile y Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (2023). *Buenas experiencias para la recuperación del bienestar socioemocional en los establecimientos escolares durante 2022. Estrategias implementadas en cursos desde niveles de transición hasta cuarto básico*. <https://www.unicef.org/chile/media/9016/file/bienestar.pdf>
- Covarrubias, P. (2019). *Barreras para el aprendizaje y la participación: una propuesta para su clasificación*. En J. A. Trujillo Holguín, A. C. Ríos Castillo y J. L. García Leos (coords.), *Desarrollo profesional docente: reflexiones de maestros en servicio en el escenario de la Nueva Escuela Mexicana* (pp. 135-157), Chihuahua, México: Escuela Normal Superior Profesor José E. Medrano R https://www.uv.mx/cendhiu/files/2021/11/Bareras_Covarrubias.pdf
- Cuenca, H. (2023). La deserción escolar en los estudiantes de bachillerato de la Unidad Educativa Comunitaria Intercultural Bilingüe Tinku Yachay. Un estudio de caso. [Tesis de especialización, Flacso.] <http://hdl.handle.net/10469/19417>
- Cummings, T., y Worley, C. (2019). *Organization Development and Change*. Cengage Learning. <https://faculty.cengage.com/works/9780357033906>
- Dolores, E., Salazar, J., y Valdivia, M. (2023). La motivación laboral y su relación con el desempeño laboral. Un estudio de caso. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 13(26), e039. Epub 8 de septiembre de 2023. <https://doi.org/10.23913/ride.v13i26.1478>
- España, M. (2021). Diagnóstico del ambiente laboral para mejorar el desempeño del trabajo. [Tesis de maestría, Universidad de San Carlos de Guatemala.] <http://www.repositorio.usac.edu.gt/17932/1/13%20TMGHO%28003%29.pdf>

- Fernández, M., Herrera, N., y García, F. (2019). Las promesas de la nueva reforma educativa y sus contradicciones presupuestales para 2020. *Nexos*. <https://educacion.nexos.com.mx/las-promesas-de-la-nueva-reforma-educativa-y-sus-contradicciones-presupuestales-para-2020/>
- Flores, J., y Delgado, J. (2022). Clima organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la Sociedad de Beneficencia de Iquitos, 2021. *Ciencia Latina. Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 634-647. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.2608
- Gobierno de México (2024). Acuerdo 11/06/24: Lineamientos para formular los programas de fortalecimiento de las capacidades de gestión y de administración escolar en educación básica. [Diario Oficial de la Federación]. https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5730346&fecha=13/06/2024
- Gómez, C. (2019). Liderazgo o poder en las organizaciones: perspectivas teóricas, análisis crítico e implicaciones para las organizaciones. En M. García Rubiano (ed.), *Actualizaciones en psicología organizacional* (pp-55-77). Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/d985a6b0-e6b2-4388-b5bf-bcd548cb5b23/content>
- González, A., Vázquez, L., y Ramos, J. (2021). La observación en el estudio de las organizaciones. *Nuevas Tendencias en Investigación Cualitativa*, 5, 71-82. <https://doi.org/10.36367/ntqr.5.2021.71-82>
- Gordillo, A. (2023). Bienestar y educación emocional en la educación superior. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 7(27), 414-428. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v7i27.526>
- Marcos, A. (2024). *Comunicación organizacional y liderazgo educativo en docentes de instituciones educativas preuniversitarias en Lima, 2023*. Universidad César Vallejo. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/135988/Marcos_CEA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Martínez, E. (2019). El centro y las prácticas de colaboración docente como medios para la mejora educativa. *ICE. Revista de Economía*, (910). <https://doi.org/10.32796/ice.2019.910.6918>
- Mendoza, D. (2023). La planeación de las políticas educativas de la administración 2019-2024 en México: límites, omisiones y desafíos. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 14(27). <https://doi.org/10.23913/ride.v14i27.1562>
- Muñoz, S., Anchundia, A., Alcívar, N., y Cedeño, E. (2020). Diagnóstico organizacional en unidades de apoyo de instituciones de educación superior. Caso Facultad de Matemáticas de la Universidad Técnica de Manabí. *Unianides Episteme*, 7(4), 517-532. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8298191>
- Muñoz, Z., y Gómez, J. (2024). Diagnóstico de la cultura organizacional en una empresa del sector metalmeccánico de la ciudad de Durango, Durango. *Revista de Ciencias Económico Administrativas-UAS RECEA*, 2(1), 74-101. <https://revistas.uas.edu.mx/index.php/RECEAUAS/article/view/858>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (s. f.).

- Objetivos de Desarrollo Sostenible. Objetivo 4: "Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos". <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/education/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (23 de marzo de 2021). Un año de educación perturbada por la covid-19. ¿Cómo está la situación? <https://www.unesco.org/es/articles/un-ano-de-educacion-perturbada-por-la-covid-19-como-esta-la-situacion#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20c%C3%A1lculos%20de%20las,o%20viven%20en%20regiones%20rurales>.
- Osornio, V., y Escobar, E. (2024). Proyecto productivo para evitar la deserción escolar en una escuela telesecundaria, en México / Productive project to prevent school dropouts in a telesecondary school, in Mexico. *LATAM. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 1597-1604. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2708>
- Peña, C., y Druker, S. (2022). *Educación emocional: para el desarrollo y bienestar personal y social en tiempos de covid-19*. [tesis de doctorado, Universidad Academia de Humanismo Cristiano.] <http://bibliotecadigital.academia.cl/xmlui/handle/123456789/6485>
- Ramos-Zaga, F. (2024). Transformación digital en las instituciones de educación superior: retos, estrategias y perspectivas para el siglo XXI. *Punto Cero*, 29(48), 42-52. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762024000100042
- Red por los Derechos de la Infancia en México (2023). Abandono escolar de niñas, niños y adolescentes en México (2016-2022). *Blog de datos e incidencia política de REDIM*. <https://blog.derechosinfancia.org.mx/2023/12/04/abandono-escolar-de-ninas-ninos-y-adolescentes-en-mexico-2016-2022/>
- Rivera, S. (2023). *Qué son las barreras para el aprendizaje y la participación (BAP) y cuál es su clasificación*. [Video.] YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=d6ajctAlMXQ>
- Rodríguez, D. (2016). Diagnóstico organizacional (8ª ed.). Alfaomega. <https://itson-bibliotecasdigitales-com.itson.idm.oclc.org/read/9786076227664/index>
- Rodríguez, J., Rodríguez, R., y Fuerte, L. (2021). Habilidades blandas y el desempeño docente en el nivel superior de la educación. *Propósitos y Representaciones*, 9(1), e1038. <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9n1.1038>
- Rosas, M., Orduña, F., Acosta, D. y Alvarado, M. (2020). Alternativas para fortalecer la vinculación escuela-empresa en las ingenierías TECNOLÓGICAS. *TECTZAPIC. Revista Académico-Científica*, 6(2). 1004-116 <https://www.eumed.net/es/revistas/tectzapic/vol-6-no-2-diciembre-2020/escuela-empresa>
- Santiago-Trujillo, Y., y Garvich-Ormeño, R. (2024). Competencias digitales e integración de las TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Revista Docentes 2.0*, 17(1), 50-65. <https://doi.org/10.37843/rtded.v17i1.405>
- Secretaría de Educación Pública (2019). *La Nueva Escuela Mexicana: principios y orientaciones pedagógicas*. Subsecretaría de Educación Media Superior. <https://dgb.sep.gob.mx/storage/recursos/marco-curricular-comun/YJkGKTHatN-NEMprincipiosyorientacionpedagogica.pdf>

- Terraza-Beleño, W. (2019). Estrategias de retención estudiantil en educación superior y su influencia en la deserción. (2019). *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 3(4), 39-56. <https://doi.org/10.15658/rev.electron.educ.pedagog19.03030403>
- Toala, S., y Alpizari, J. (2024). Factores que inciden en la deserción escolar: estudio de caso en Unidad Educativa de Manabí Ecuador. *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria Pentaciencias*, 6(5), 342-355. <https://doi.org/10.59169/pentaciencias.v6i5.1240>
- Tortolero, R., Gómez, J., Figueroa, G., y Moreno, H. (2024). El diagnóstico y la intervención organizacional. Métodos utilizados por las organizaciones para su desarrollo integral. *Gestionar. Revista de Empresa y Gobierno*, 4(3), 36-53. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.03.003>
- Vásquez, M., Inostroza, R., y Acosta, A. Hedy. (2021). Liderazgo transformacional: su impacto en la confianza organizacional, *work engagement* y desempeño laboral en trabajadores *millennials* en Chile. *Revista de Psicología (Santiago)*, 30(1), 1-17. <https://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2021.55066>
- Vega, E., Cueva, R., Piña, E., Montero, J., Montero, M., y Solano, M. (2023). Estrategias para abordar los efectos de la falta de recursos en la educación. *Revista InveCom* 3(2), 1-14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8057807>

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: 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&tlng=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

9. Diagnóstico organizacional en la educación media superior: retos y oportunidades en Sonora

MARÍA FERNANDA HERNÁNDEZ RUIZ*

OMAR GUADALUPE MIRANDA BARCELÓ**

GASPAR LEAL DUARTE***

DOI: 10.52501/cc.327.09

Resumen

El diagnóstico organizacional es fundamental para evaluar la situación estratégica de instituciones educativas, promoviendo mejorarlas y alinearlas con sus objetivos. Este estudio analizó las percepciones del personal de una institución de educación media superior en ciudad Obregón, Sonora, utilizando un enfoque cuantitativo transversal con una muestra de 43 participantes. Se aplicó una encuesta basada en una escala de Likert del 1 al 5, donde el 1 representa “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”, explorando áreas como contexto escolar, clima laboral, estructura organizacional, cultura organizacional, comunicación y liderazgo. Por medio de un análisis descriptivo los resultados mostraron desafíos significativos: persistencia de amenazas externas, áreas de oportunidad no atendidas en el clima laboral, comunicación pasivo-agresiva y deficiencias en el análisis de tareas y seguimiento de metas. No obstante, se destacó un liderazgo positivo y una percepción favorable hacia la inclusión y el trabajo en equipo. La discusión subraya la necesidad de mejorar la comunicación organizacional y el seguimiento de procesos para optimizar la gestión y el desempeño institucional. En conclusión, realizar diagnósticos periódicos es clave para

* Licenciatura en Diseño Gráfico. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3263-4508>

** Licenciatura en Ingeniería Civil. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7188-6928>

*** Maestría en Educación. Instituto Tecnológico de Sonora. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1656-4009>

identificar y abordar problemas organizacionales, fomentar un clima laboral positivo y fortalecer la comunicación y el liderazgo, elementos fundamentales para el desarrollo y el éxito en el ámbito educativo.

Palabras clave: *diagnóstico organizacional, desafíos, oportunidades.*

Introducción

En el ámbito educativo, el diagnóstico organizacional es una herramienta clave para analizar la estructura, los procesos y las dinámicas internas de las instituciones, ya que permite identificar áreas de mejora, optimizar recursos y alinear esfuerzos hacia su objetivo principal: enseñar y generar aprendizajes. Este análisis ayuda a reducir la incertidumbre, fortalecer la estabilidad y adaptar la institución a los cambios, asegurando una gestión eficiente y una educación de calidad. De esta manera, el diagnóstico se convierte en un paso estratégico para desarrollar acciones que impulsen el cumplimiento de su misión educativa (Cantos, 2017).

La siguiente investigación se justifica por la necesidad de realizar un análisis de una institución de educación media superior en el estado de Sonora, con el fin de contribuir al desarrollo de estrategias que fortalezcan su operatividad. Este estudio busca mostrar cómo el diagnóstico organizacional puede ayudar a resolver los retos educativos de la región; a nivel teórico, propone un modelo que sirva para futuros estudios, ofreciendo una herramienta útil para directivos y docentes que buscan mejorar sus procesos institucionales.

La estructura de este artículo está organizada en cinco capítulos. El marco teórico expone los conceptos clave y las bases teóricas del diagnóstico organizacional y su aplicación en el ámbito educativo. El apartado de metodología describe el enfoque del estudio, los instrumentos utilizados y los procedimientos de recopilación de datos. En la sección de resultados se presentan los hallazgos derivados del análisis de la institución seleccionada, mientras que el capítulo de discusión interpreta estos hallazgos en función del contexto educativo de Sonora. Finalmente, en las conclusiones se recopilan las principales aportaciones del estudio y se proponen líneas de acción futuras.

Importancia del diagnóstico organizacional en la educación

El diagnóstico organizacional es un análisis especializado esencial para cualquier organización, cuyo propósito principal es evaluar la situación estratégica actual de la empresa con una perspectiva orientada hacia el futuro. Consiste en examinar los factores externos y su influencia en la organización, comparándolos con los aspectos internos. Este análisis permite identificar escenarios que faciliten el desarrollo de estrategias para aprovechar las oportunidades al máximo y reducir las amenazas, utilizando los recursos de la organización de manera eficiente (Bravo et al., 2019).

En el contexto educativo, Cantos (2017) describe que el diagnóstico organizacional es un proceso clave para identificar, analizar y reflexionar sobre los desafíos que necesitan solución y las oportunidades que pueden ser aprovechadas en las escuelas públicas de educación básica. También recalca que para que este diagnóstico sea confiable y efectivo en la generación de cambios es imprescindible la participación activa de la comunidad educativa, ya que esto fomenta la toma de conciencia sobre sus problemas, sus necesidades y sus expectativas, promoviendo una actitud receptiva hacia los cambios necesarios.

Rodríguez (2005) menciona que el diagnóstico organizacional se beneficia enormemente del uso de un modelo estructurado. Este modelo puede ser diseñado por el consultor para servir como una guía clara y efectiva en el análisis y la evaluación del comportamiento de la organización en su contexto específico. Con base en lo anterior, el autor plantea que cuando hablamos de un diagnóstico organizacional es importante incluir lo siguiente:

1. La relación entre la organización y su entorno: es fundamental ya que las variables externas influyen significativamente en su estructura y su funcionamiento, afectando aspectos como el poder, la comunicación, la motivación y las relaciones internas. Entender esta interacción permite comprender mejor cómo la organización se adapta a su contexto.
2. Cultura organizacional: refleja la identidad y características propias de una organización, pero también está influenciada por la cultura

de la sociedad en la que opera, lo que puede facilitar o limitar sus dinámicas internas y sus interacciones. Según Saiz y Jácome (2022), la cultura organizacional es el conjunto de ideas, valores y prácticas que definen a una empresa, incluyendo su ética, sus principios, sus experiencias y las relaciones entre directivos y empleados, las cuales reflejan sus valores compartidos.

3. La estructura organizacional: define el funcionamiento interno de la organización y permite analizar aspectos como el perfil de sus miembros, la distribución del trabajo, las divisiones internas y los roles y las jerarquías, utilizando herramientas como organigramas y diagramas para visualizar su organización.
4. Poder, autoridad y liderazgo: en las organizaciones conviven el poder formal e informal, lo que puede generar tanto colaboración como conflictos. Hoy en día, se busca integrar ambos con el liderazgo emergente para mejorar la cooperación y la solución de problemas. El liderazgo en instituciones educativas es fundamental para coordinar el trabajo en torno del proyecto educativo institucional, promoviendo la confianza, el trabajo en equipo y la colaboración entre todos los miembros de la comunidad educativa para fortalecer la formación de los alumnos y alcanzar los objetivos institucionales (Hasek y Ortiz, 2021).
5. Motivación de los colaboradores: el éxito en el logro de los objetivos organizacionales depende del compromiso y la motivación de sus miembros. Es crucial examinar los mecanismos implementados por la organización para incentivar a sus colaboradores, así como evaluar los factores que influyen en su motivación personal.
6. Clima laboral: el ambiente laboral refleja las relaciones entre los trabajadores y sus líderes y es un indicador clave del estado organizacional. Aspectos como la percepción del ambiente, las relaciones informales, el reconocimiento del esfuerzo y el sentido de pertenencia son fundamentales para evaluar el clima laboral. Dicho clima laboral está influido por actitudes, creencias y valores del individuo dentro de entornos complejos. Es fundamental para el desempeño y el bienestar de los trabajadores, pero sólo puede lograrse mediante el compromiso y la colaboración de toda la organización (Márquez, 2020).

7. Comunicación: el análisis de las comunicaciones dentro de la organización es clave para identificar los principales problemas que afectan su funcionamiento, puesto que la mayoría de los conflictos organizacionales están vinculados, de manera directa o indirecta, con fallas en la comunicación. Una evaluación detallada del sistema de comunicaciones permite detectar áreas críticas. Este diagnóstico abarca tanto los canales formales como las dinámicas informales, brindando una visión integral para implementar mejoras efectivas. La comunicación organizacional influye directamente en la construcción de la cultura institucional; cuando es efectiva, fortalece la cultura, mejora la competitividad y contribuye a lograr resultados productivos y eficiencia económica (Bidopia et al., 2021).

Metodología

Este capítulo presenta la metodología de una investigación cuantitativa de tipo transversal, aplicada a 110 trabajadores (administrativos y docentes) de una institución de educación media superior en ciudad Obregón, Sonora, con el fin de identificar áreas de oportunidad para la mejora institucional. La muestra de 43 participantes fue seleccionada con un nivel de confianza de 90% y un margen de error de 10%. El 67.4% tenía entre 30 y 50 años, y el 62.8% eran mujeres. En cuanto a la antigüedad, 7% tenía menos de cinco años en la institución, 23.3% entre cinco y 10 años, y 69.8% más de 10 años.

Para la recolección de datos, se procuró un acercamiento con los directivos de la institución, se explicaron los objetivos de este diagnóstico y se presentó el instrumento que se iba a utilizar. Este último se trató de un formulario de Google, difundido de manera remota con el apoyo de la institución. El instrumento aplicado fue una encuesta basada en una escala de Likert que iba del 1 (“totalmente en desacuerdo”) al 5 (“totalmente de acuerdo”). La encuesta estuvo dividida en varias secciones: en la sección de datos generales se incluyeron preguntas relacionadas con características socio-demográficas como edad, sexo y tiempo de servicio en la institución.

Las secciones del instrumento abordan aspectos específicos como el contexto escolar, enfocado en las condiciones del entorno que impactan en

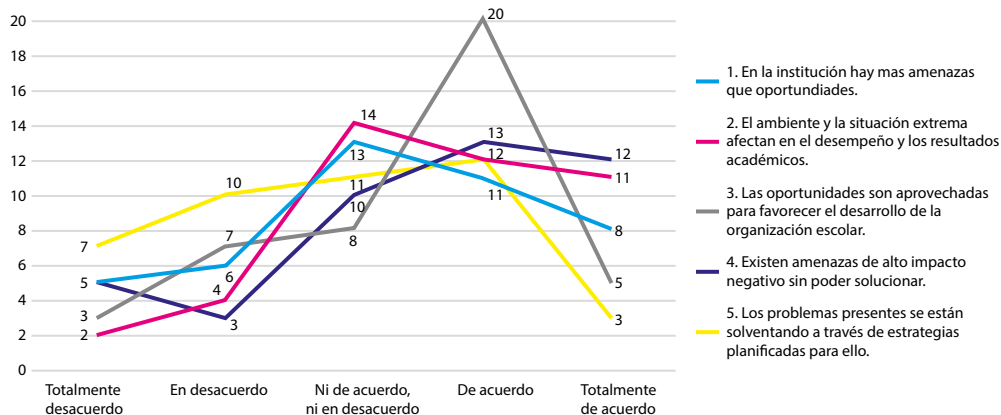
el desempeño de la comunidad educativa; los procesos organizacionales, relacionados con las dinámicas internas que guían el trabajo en la institución, y el clima organizacional, que evalúa la percepción general del ambiente laboral. Además, dicho instrumento analizó temas como la estructura organizacional, que revisa la distribución de roles y responsabilidades; la cultura organizacional escolar, enfocada en los valores y las normas que influyen en el comportamiento colectivo; las comunicaciones organizacionales, que estudian los flujos de información dentro de la institución, y, finalmente, el liderazgo y la autoridad, con énfasis en la gestión directiva y en la toma de decisiones. Esta metodología permitió recopilar información integral para analizar las percepciones del personal respecto de diversos aspectos organizacionales, identificando áreas clave para su mejora.

Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos a partir de las secciones empleadas en el instrumento de medición.

Contexto escolar

Figura 1. Resultados Contexto escolar

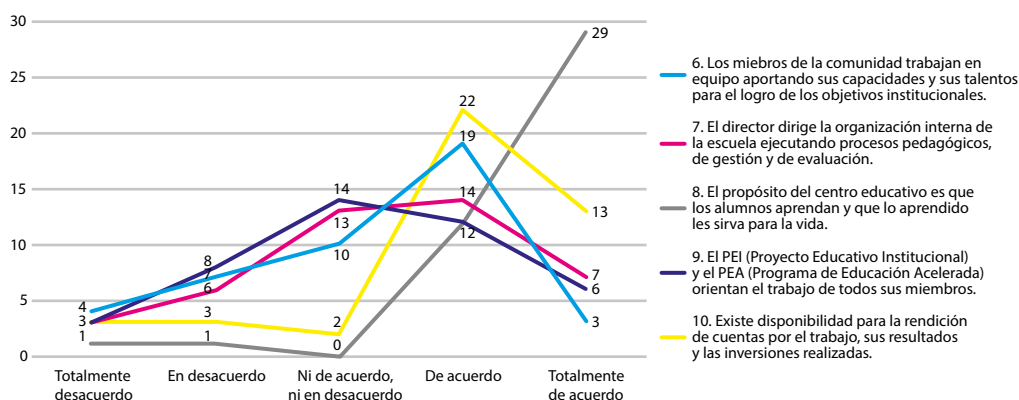


Fuente: elaboración propia.

La percepción sobre si en la institución hay más amenazas que oportunidades destaca una postura intermedia con 13 participantes que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo, seguida por 11 en acuerdo. En cuanto al impacto del ambiente externo en los resultados académicos, 12 personas estuvieron de acuerdo y 11 totalmente de acuerdo, lo que indica que para la mayoría estas condiciones influyen significativamente. Respecto del aprovechamiento de oportunidades, 20 participantes estuvieron de acuerdo, resaltando una visión positiva hacia estas acciones. Sobre las amenazas de alto impacto, 13 personas estuvieron de acuerdo en que éstas persisten, mientras que 12 indicaron estar totalmente de acuerdo. Finalmente, al evaluar la efectividad de las estrategias planificadas para resolver problemas, 12 personas estuvieron de acuerdo, aunque 11 mantuvieron una postura neutral.

Procesos organizacionales

Figura 2. Resultados de procesos organizacionales



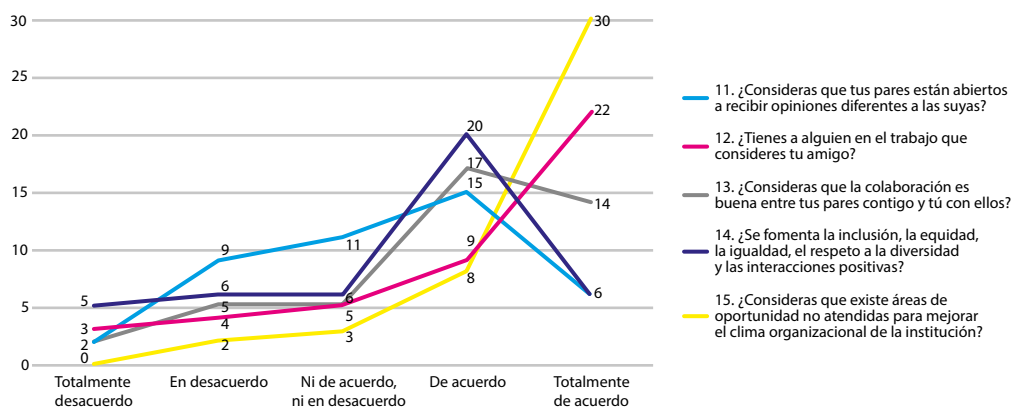
Fuente: elaboración propia.

En relación con el trabajo en equipo, 19 participantes estuvieron de acuerdo en que se aportan capacidades para alcanzar los objetivos institucionales, mientras que 10 fueron neutrales. Respecto de la dirección interna de la escuela, 14 estuvieron de acuerdo en que el director ejecuta procesos pedagógicos, de gestión y de evaluación, y 13 mantuvieron una postura neutral.

Sobre el propósito de garantizar aprendizajes útiles para la vida, 29 estuvieron totalmente de acuerdo, lo que refleja un amplio consenso positivo. En cuanto al rol del PEI y el PEA, 14 fueron neutrales y 12 estuvieron de acuerdo, destacando su impacto moderado. Finalmente, sobre la disposición para la rendición de cuentas, 22 estuvieron de acuerdo y 13 totalmente de acuerdo, evidenciando un alto compromiso.

Clima organizacional

Figura 3. Resultados del clima organizacional

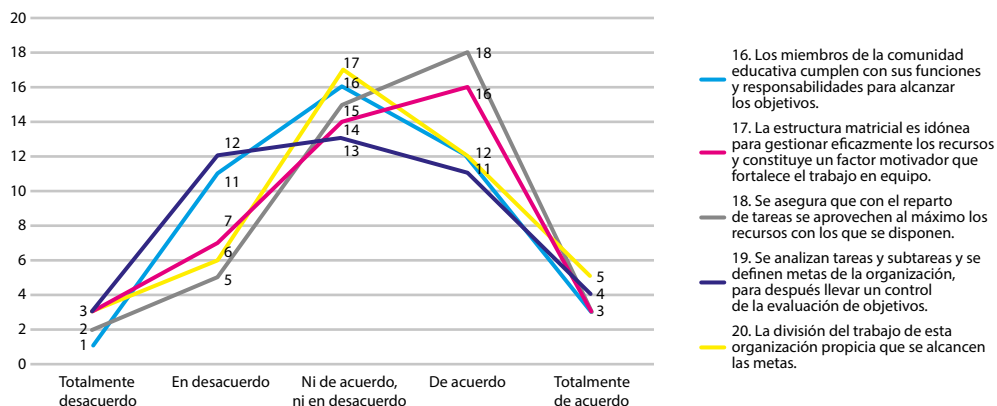


Fuente: elaboración propia.

En relación con la apertura para recibir opiniones diferentes, 15 participantes estuvieron de acuerdo y 11 fueron neutrales. Respecto de tener a alguien considerado como amigo en el trabajo, 22 personas estuvieron totalmente de acuerdo, lo cual refleja vínculos significativos. Sobre la colaboración entre pares, 17 estuvieron de acuerdo y 14 totalmente de acuerdo, indicando relaciones cooperativas. En cuanto a la inclusión, la equidad, la igualdad y el respeto a la diversidad, 20 participantes estuvieron de acuerdo, mostrando una percepción positiva. Finalmente, sobre las áreas de oportunidad no atendidas para mejorar el clima organizacional, 30 personas estuvieron totalmente de acuerdo, lo que evidencia una preocupación generalizada.

Estructura organizacional

Figura 4. Resultados de estructura organizacional



Fuente: elaboración propia.

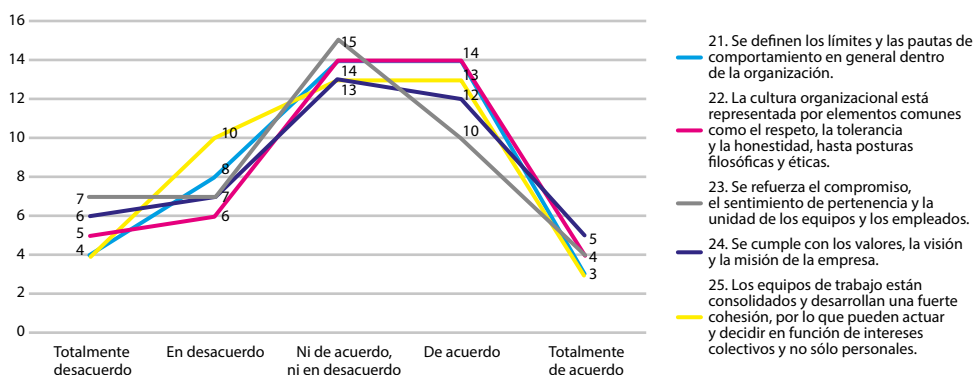
En cuanto al cumplimiento de funciones y responsabilidades para lograr los objetivos, 16 participantes fueron neutrales y 12 estuvieron de acuerdo, mostrando un nivel moderado de acuerdo. Respecto de la estructura matricial para gestionar recursos y fortalecer el trabajo en equipo, 16 estuvieron de acuerdo y 14 fueron neutrales. En cuanto al aprovechamiento de recursos mediante el reparto de tareas, 18 estuvieron de acuerdo, lo cual indica una percepción mayoritariamente positiva. Sobre el análisis de tareas y seguimiento de metas, 13 respuestas fueron neutrales y 12 en desacuerdo, sugiriendo falta de claridad o efectividad. Finalmente, sobre la división del trabajo para alcanzar las metas, 17 fueron neutrales y 12 estuvieron de acuerdo, lo que indica una percepción variable entre los participantes.

Cultura organizacional

Respecto de la definición de límites y pautas de comportamiento, 14 participantes estuvieron neutrales y 14 de acuerdo, mostrando una percepción mixta. En cuanto a la cultura organizacional, 14 personas estuvieron de acuerdo en que se refleja en valores como el respeto y la honestidad. Sobre

el refuerzo del compromiso y la unidad, las respuestas fueron neutrales en su mayoría, con 15 personas de acuerdo. En relación con el cumplimiento de los valores y la misión, 12 estuvieron de acuerdo, pero 13 fueron neutrales. Finalmente, sobre la cohesión en los equipos de trabajo, 13 participantes estuvieron de acuerdo, indicando una percepción positiva, aunque con algunas respuestas neutrales.

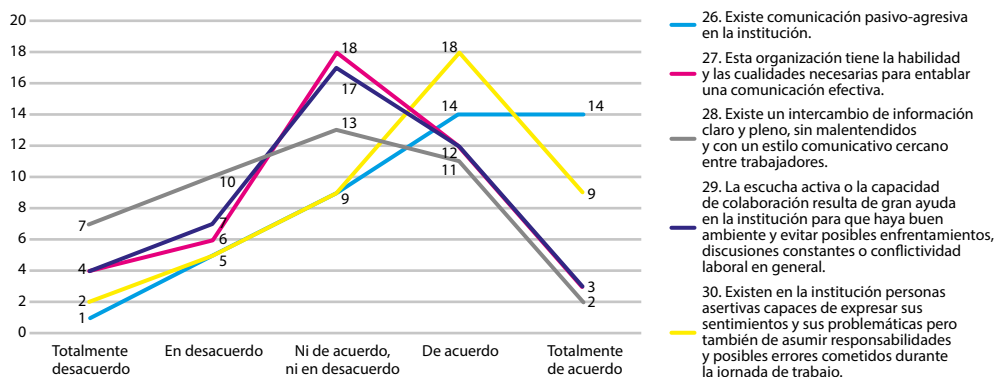
Figura 5. Resultados de cultura organizacional



Fuente: elaboración propia.

Comunicación organizacional

Figura 6. Resultados comunicación organizacional

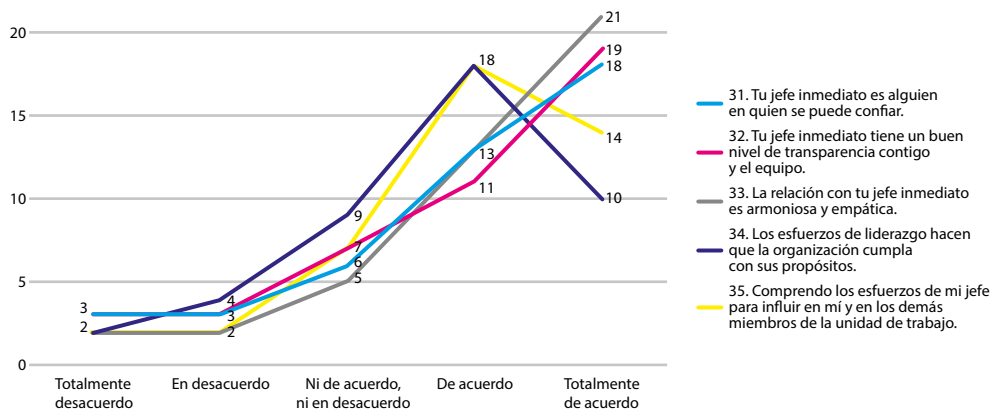


Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la comunicación pasivo-agresiva, 14 participantes estuvieron de acuerdo y 14 totalmente de acuerdo, indicando que esa situación es percibida en la institución. Sobre la capacidad para entablar una comunicación efectiva, la mayoría se mostró neutral, con 18 respuestas, lo que sugiere una percepción mixta. En relación con el intercambio claro de información, 13 personas fueron neutrales y 11 estuvieron de acuerdo, lo cual destaca que aún existen retos en este aspecto. Respecto de la escucha activa y la colaboración, 12 participantes estuvieron de acuerdo, lo que subraya su importancia para evitar conflictos. Finalmente, sobre la asertividad, 18 personas consideraron que existen individuos capaces de expresar sus sentimientos y asumir responsabilidades.

Liderazgo y autoridad en la escuela

Figura 7. Resultados de liderazgo y autoridad en la escuela



Fuente: elaboración propia.

Respecto a la confianza en el jefe inmediato, 18 participantes estuvieron totalmente de acuerdo, lo que indica una alta percepción de confianza. En cuanto a la transparencia, 11 personas estuvieron de acuerdo y 19 totalmente de acuerdo. Sobre la relación con el jefe, 21 participantes indicaron que es armoniosa y empática, destacando una percepción generalmente positiva. En relación con los esfuerzos de liderazgo para cumplir con los propó-

sitos organizacionales, 18 participantes estuvieron de acuerdo, lo que sugiere una evaluación favorable de la efectividad del liderazgo. Finalmente, respecto de la comprensión de los esfuerzos del jefe para influir en el equipo, 18 personas estuvieron de acuerdo, lo que muestra una buena percepción sobre la influencia del liderazgo en la unidad de trabajo.

Discusión

Las principales problemáticas identificadas en los resultados se centran en varios aspectos clave. En el contexto escolar, se percibe una preocupación por las amenazas de alto impacto, ya que 25 participantes coincidieron en que éstas persisten, a pesar de los esfuerzos por resolverlas mediante estrategias planificadas. En el clima organizacional destaca una fuerte preocupación por las áreas de oportunidad no atendidas para mejorar el ambiente laboral, ya que 30 participantes estuvieron totalmente de acuerdo con esta afirmación.

En la estructura organizacional, las posturas sobre el análisis de tareas y el seguimiento de metas reflejan cierta falta de claridad y efectividad en estos procesos, ya que 12 personas estuvieron en desacuerdo en este punto. Además, en la comunicación organizacional se identificó una preocupación por la comunicación pasivo-agresiva, con una percepción generalizada de su presencia. Relacionando las últimas dos secciones del instrumento se puede decir que se valora positivamente la relación con los jefes inmediatos y su liderazgo, pero la percepción sobre la eficacia de la estructura organizacional y la comunicación sigue siendo un área que necesita atención.

El clima organizacional, ya sea positivo o negativo, tiene un impacto directo en la organización, influenciado por cómo sus miembros perciben el entorno laboral. Entre los efectos favorables se encuentran aspectos como el logro, la afiliación, el ejercicio del poder, la productividad, la estabilidad del personal, la satisfacción, la capacidad de adaptación y la innovación. Por otro lado, las repercusiones negativas incluyen problemas como la falta de adaptación, altas tasas de rotación, ausentismo, escasa innovación y bajos niveles de productividad. En resumen, el clima organizacional juega un

papel clave en la configuración de la organización, en las decisiones que se toman dentro de ella y en la calidad de las relaciones internas y externas (Peralta, 2002).

Por otro lado, en relación con la problemática de comunicación detectada, Espinoza (2024) menciona que fortalecer los estilos de comunicación entre docentes y autoridades es fundamental para facilitar una gestión educativa más efectiva. El autor subraya la necesidad de promover la comunicación asertiva como el estilo principal entre los actores educativos, ya que ésta contribuye a mejorar las relaciones interpersonales. La comunicación asertiva se fundamenta en adoptar una actitud personal positiva durante la interacción con los demás, lo que facilita el intercambio de opiniones. En el ámbito escolar, esta habilidad permite crear entornos de diálogo tranquilos, donde se puedan expresar perspectivas dentro de la organización (Reyes, 2021).

Jiménez (2022) señala que el seguimiento de tareas es un proceso continuo que se lleva a cabo de manera simultánea con la ejecución de las actividades organizacionales. Este análisis permite evaluar la efectividad de los recursos utilizados en el logro de los objetivos, proporcionando claridad sobre los resultados obtenidos y su relevancia. Además, ofrece información valiosa sobre el desempeño institucional, aportando elementos que contribuyen a optimizar la gestión en función del cumplimiento de metas y objetivos. Asimismo, facilita la verificación del alcance de los objetivos planteados, permitiendo un análisis integral de las acciones realizadas y su impacto en el progreso organizacional.

Por último, es fundamental realizar un diagnóstico organizacional de manera periódica, especialmente en momentos de cambio, como el crecimiento interno de la empresa, modificaciones en su estructura o en la organización en general. Este análisis no sólo facilita la identificación de necesidades y retos en la cultura organizacional, sino que también permite evaluar el clima laboral y la eficacia de los canales de comunicación, tanto internos como externos, contribuyendo a mantener la alineación y el equilibrio dentro de la organización (Zamorano, 2020).

Conclusiones

El presente estudio abordó la importancia del diagnóstico organizacional en el ámbito educativo, con un enfoque en instituciones de educación media superior. Este análisis buscó identificar áreas clave de oportunidad, a través de una metodología cuantitativa de corte transversal aplicada a una muestra de 43 participantes, considerando aspectos como estructura, clima organizacional y comunicación. La investigación se centró en cómo estos elementos influyen en el desempeño institucional y su relación con los retos y las necesidades de la comunidad educativa.

Los resultados revelaron que, aunque existen percepciones positivas sobre el liderazgo y las relaciones interpersonales, persisten áreas críticas, como las amenazas en el contexto escolar y la percepción de un clima organizacional con oportunidades no atendidas. La comunicación organizacional mostró ser un factor que requiere atención, especialmente en relación con la presencia de estilos pasivo-agresivos. Además, el análisis de tareas y metas presentó respuestas variables, lo que sugiere falta de claridad en estos procesos.

Se subraya en la necesidad de fortalecer la comunicación asertiva para fomentar una gestión educativa más efectiva y mejorar las relaciones entre los actores escolares. También se destacó la importancia de un seguimiento continuo de las tareas organizacionales que permita evaluar la efectividad de los recursos y las estrategias empleados. El clima organizacional, como un indicador clave del bienestar laboral, requiere estrategias concretas para fomentar un ambiente más colaborativo y productivo.

Se recomienda explorar cómo los diagnósticos organizacionales pueden integrarse en procesos de mejora continua dentro de instituciones educativas. Futuras investigaciones podrían enfocarse en desarrollar herramientas específicas para evaluar y fortalecer la comunicación organizacional, además de analizar a profundidad los factores que inciden en la percepción del clima laboral. Asimismo, sería valioso investigar los efectos a largo plazo de liderazgos transformadores en el cumplimiento de los objetivos educativos y su impacto en la comunidad escolar.

Referencias

- Bidopia González, Y., Álvarez Téllez, F. G., y Torres González, N. (2021). La comunicación organizacional como elemento dinamizador del clima organizacional. *Opuntia Brava*, 13(4). https://openurl.ebsco.com/EPDB%3Agcd%3A6%3A24210342/detailv2?sid=ebsco%3Aplink%3Ascholar&id=ebsco%3Agcd%3A153905733&crl=c&link_origin=none
- Bravo Rojas, L. M., Valenzuela Muñoz, A., Ramos Vera, P. M., y Tejada Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistavenezolanadegerencia/2019/Vol.%2024/No.%2088/21.pdf>
- Cantos, M. (2017). Diagnóstico organizacional en escuelas públicas de educación básica del Cantón Cañar-Ecuador, para promover su efectividad. *Población y Desarrollo*, 23(44), 86-92. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2076-054X2017004400086&script=sci_arttext
- Espinoza Rivera, W. A. (2024). Comunicación entre docentes y autoridades para la gestión escolar de la unidad educativa Carlos Rigoberto Vintimilla (tesis de maestría, Universidad del Azuay). <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/14954/1/20471.pdf>
- Hasek, S., y Ortiz, L. (2021). Liderazgo: una oportunidad de gestión educativa. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 405-416. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2226-40002021000200405
- Jiménez, M. (2022). La importancia del seguimiento y la evaluación para la toma de decisiones. <https://spydi.uaemex.mx/docs/planeacion/platicas/Seguimiento%20y%20Evaluación.pdf>
- Márquez, T. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de las instituciones públicas de educación. *Ciencia y Educación*, 1(4), 6-14. <https://cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/20>
- Peralta, R. (2002). El clima organizacional. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52082475/El_Clima_Organizacional-libre.pdf?1489032562=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEl_Clima_Organizacional.pdf&Expires=1733543390&Signature=ZVwmk8e0~AvatX1mhcB1B1s0TYGk~VwGnt-GPJdTormHkhk~QzsOpCg3oT39k4iNjVviMtEFPVIHIA~wbak9Bt7WiBn7pWXIZIUU2JIYknz2QdD6gwyfWqZvHawxCoBV2Zuirapow4tBAIFaHTjRAjehxfPetwfOwo7U00aS-WZ1wziFasQ9FeiRCA5qcDpOSUadn00ZGGsvmH0VreqTN85Oo92Hc-sO3rtt9e8CalvXwDuRfKII9zBSyjqmSNORTD-j77Uyffcp~c1s1gs2iA5byiptsq1nhxr4loKJCVYnCOqKUo988XnDJEqfWPs4xuPFz-RtFXHHuz0RH6POQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA
- Reyes, L. (2021). *Plan estratégico para la vinculación de la comunicación asertiva con el desempeño del gerente educativo* (trabajo de grado de maestría, Universidad Pedagógica Experimental Libertador). <http://espacio.digital.upel.edu.ve/index.php/TGM/article/view/326/317>
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Ediciones Universidad Católica.

https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52454389/Hacia_la_organizacion_flexible-libre.pdf?1491254825=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DHacia_la_organizacion_flexible.pdf&Expires=1732165856&Signature=giLYj1nn2QzrTkzriyRCqFOGSBPQcrR~xAzx9eLzElz~Y-gazYb8ijVixafUmpzMi2ZE2e~NZaMZKiWI9tzBUPNVm7QAUIK8Wbg9i6KqdSXS-S-91f5Cho40Om4~jwkVWs63~qGKmisnJ50cby9Q0v06UX24HXJCAq09UX5iGrL~8sOT2hJg9MKeQvrXYpi6Ha8CkxYm3r7eVI6Rprfmh~0yjEatZe9g7sCBD26IDXWk1-zjd4CiERtPfluT2SqtDli~-Df5Cjhlp0YQZSrUtTHGUI3rcKkW8EcL15pMzaZ47DXx1UOfNW68yB3urr1xtjPASFnPkcPoB6S-gtFvw__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Saiz, M., y Jácome, R. (2022). Revisión bibliográfica: la cultura organizacional de las instituciones de educación superior. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología*, 15(43), 1-19. https://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-56932022000100001&script=sci_arttext

10. Diagnóstico organizacional en el ámbito escolar universitario

ARTURO PARRA CRESPO*

JOSELYN FLORES LEYVA**

JOEL SOSA VELÁZQUEZ***

JACQUELINE MENDÍVIL CALDERA****

SUSANA GARCÍA VILCHES*****

DOI: 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-

rramienta 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.paraninfo.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-glo-bales-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 orga-nizations. *Journal of Management Information Systems*, 16(3), 187-217. 10.1080/07421222.1999.11518261
- Lenz, R. T. (1980). Environment, strategy, organization structure and performance: Pat-terns 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: acer-camientos 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_Ga-briela_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>

Sobre los coordinadores

Lizeth Armenta Zazueta

Licenciada en Ciencias de la Educación y maestra en Administración por el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), con un doctorado en Educación por la Nova Sotheastern University. Miembro activo del Sistema Nacional de Investigadores. Actualmente es profesora de tiempo completo del ITSON y responsable de los posgrados de doctorado en Educación y maestría en Educación, adscrita al Sistema Nacional de Posgrados del Conahcyt.

María Elena Pacheco Olguín

Educadora con amplia trayectoria en enseñanza y formación docente. Posee un posdoctorado, un doctorado en docencia, varias maestrías y una licenciatura en educación primaria. Ha trabajado en educación primaria federal y en programas de licenciatura, maestría y doctorado en el ITSON, campus Navojoa. Ha impulsado la educación mediante cursos, talleres, organización de eventos y publicaciones académicas. Su liderazgo y su compromiso han contribuido al desarrollo educativo y a la innovación en el aprendizaje.

Ernesto León Castro

Profesor asociado de la Universidad Católica de la Santísima Concepción (Chile) y del Instituto Tecnológico de Sonora (México). Doctor en Ciencias Administrativas, forma parte del Sistema Nacional de Investigadores, nivel I. Entre sus áreas de investigación se encuentran operadores de agregación de información, toma de decisiones, innovación, finanzas y lógica difusa. Cuenta con más de 90 publicaciones en diferentes revistas indizadas en la Web of Science / Scopus.

*Identificando las necesidades y retos de las
instituciones educativas mediante el diagnóstico
organizacional. Una mirada de las realidades de los*

Estados de Sonora y Sinaloa, México de Lizeth Armenta

Zazueta, María Elena Pacheco Olgún y Ernesto León Castro

(coords.) publicado por Ediciones Comunicación Científica, S. A.

de C. V., se publicó en octubre de 2025, en versión digital para acceso abierto
en los formatos PDF, EPUB y HTML.

El libro *Identificando las necesidades y retos de las instituciones educativas mediante el diagnóstico organizacional. Una mirada de las realidades en los estados de Sinaloa y Sonora, México* es un compendio de investigaciones realizadas en diferentes niveles educativos, desde preescolar hasta universitario, así como dentro de sectores rurales y urbanos, que permite entender cuáles son los contextos de cada tipo de instituciones.

Estos estudios, realizados en dos estados del noroeste de México, presentan una evaluación que permite iniciar procesos de mejora dentro de las escuelas, considerando siete rubros relevantes que son: contexto escolar, procesos organizacionales, clima organizacional, estructura organizacional, cultura organizacional escolar, comunicaciones organizacionales y liderazgo-autoridad en la escuela.

Finalmente, esperamos que el libro sirva a los lectores como una guía para generar nuevos estudios al interior de las instituciones educativas que promuevan la mejora continua y procesos de cambio en pro de la educación en México.



Lizeth Armenta Zazueta es Licenciada en Ciencias de la Educación. Maestra en Administración por el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON). Doctora en Educación por la Nova Southeastern University. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Profesora de tiempo completo del ITSON, adscrita al Sistema Nacional de Posgrados de Conahcyt.



María Elena Pacheco Olguín es Doctora en Docencia. Maestra y Licenciada en Educación Primaria. Ha trabajado en educación primaria federal y programas de licenciatura, maestría y doctorado en itson Campus Navojoa. Ha impulsado la educación mediante cursos, talleres, organización de eventos y publicaciones académicas.



Ernesto León Castro es Profesor Asociado de la Universidad Católica de la Santísima Concepción (Chile) y del Instituto Tecnológico de Sonora (México). Doctor en Ciencias Administrativas. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I. Líneas de investigación: operadores de agregación de información, toma de decisiones, innovación, finanzas y lógica difusa.



Dimensions

RENIECYT
Registro Nacional de Instituciones
y Empresas Científicas y Tecnológicas
2000922



Google
Scholar



[DOI.ORG/10.52501/CC.327](https://doi.org/10.52501/CC.327)



**COMUNICACIÓN
CIENTÍFICA** PUBLICACIONES
ARBITRADAS

HUMANIDADES, SOCIALES Y CIENCIAS
www.comunicacion-cientifica.com

ISBN-13: 978-607-26286-73-3



9 786072 628731