



## Diagnóstico organizacional en escuelas públicas de educación básica del Cantón Cañar– Ecuador, para promover su efectividad

*Organizational diagnosis in public schools of basic education of Canton Cañar-Ecuador, to promote its effectiveness*

Marcos Eduardo Cantos Ochoa\*

\*Máster en Economía; Universidad Católica de Cuenca Extensión Cañar; Cañar, Ecuador; email: [mecantoso@ucacue.edu.ec](mailto:mecantoso@ucacue.edu.ec)

Recibido: 10/04/17; Aceptado: 26/06/17

### RESUMEN

En Ecuador las escuelas públicas de educación básica, cuentan con apoyo externo para el manejo administrativo, ésta situación ha generado las siguientes interrogantes: ¿Las escuelas se reconocen a sí mismas como organizaciones? ¿Conocen la importancia del proceso administrativo como una herramienta fundamental para su desempeño? El artículo destaca la importancia que tiene el diagnóstico organizacional como herramienta de análisis situacional en un determinado contexto, en un momento establecido y a través de ello genera procesos de cambio. El propósito de la presente investigación es elaborar una estrategia metodológica para instaurar un proceso administrativo acorde al nuevo modelo de gestión educativa a partir del diagnóstico organizacional, y de esta manera contribuir a que las escuelas públicas se reconozcan a sí mismas como organizaciones, conozcan qué es el proceso administrativo, las áreas o ámbitos principales que lo conforman para que la institución se desempeñe de forma más efectiva y cumpla con la instrucción de educación básica. Para valorar el funcionamiento de las instituciones educativas, se empleó el “Modelo de las Seis Cajas” desarrollado por Marvin Weisbord, el cual constituirá el marco de referencia para evaluar la operación de dichas organizaciones y en el cual se sustentarán los resultados obtenidos.

**PALABRAS CLAVE:** organización, gestión, educación

### ABSTRACT

In Ecuador the public schools of basic education, have external support for administrative management, this situation generates the following questions: ¿Do schools recognize themselves as organizations? ¿Do you know the importance of the administrative process as a fundamental tool for its performance? The article highlights the importance of organizational diagnosis as a tool for situational analysis in given context, in the established moment and through this to generate processes of change. The purpose the present investigation is to develop a methodological strategy to establish an administrative process according to the new model of educational management from the organizational diagnosis, in this way contribute to the public schools recognizing themselves as organizations, know what the administrative process is, the main areas or areas that comprise it and thus comfort your institution to be more effective

and comply with the basic education instruction strengthened its organizational structure. In order to evaluate the functioning of educational institutions, the Six Box Model developed by Marvin Weisbord, which constitutes the frame of reference for evaluating the operation of these organizations and on which the results obtained are based.

**KEY WORDS:** organization, management, education

## INTRODUCCIÓN

La organización, es un sistema integrado por individuos, es tan antigua como el hombre mismo, hoy en día la mayoría de las personas nace, trabaja y muere en ésta, los logros que se alcanzan en la misma, obedecen al esfuerzo y coordinación de acciones, para conseguir objetivos, de manera más exitosa, que aquellos individuos que trabajan de manera aislada.

De acuerdo a Jones (2008) la esencia de organizar y de lo que una organización hace, es agrupar individuos y otros recursos para producir bienes y servicios. Es una herramienta que las personas utilizan para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran.

Las múltiples necesidades existentes en la sociedad, dan origen a unidades de especialización, estructuras específicas dirigidas al cumplimiento de determinados fines que con el tiempo han adquirido objetivos específicos en función de la labor que desempeñan. Es así que surgen las escuelas, cuyo objetivo primordial es el proceso de enseñanza y aprendizaje entre alumnos y docentes. Sin embargo ¿Se puede considerar a la escuela como organización? ¿Conocen la importancia del proceso administrativo como una herramienta fundamental para su desempeño? Al respecto Gairín (2004) ha manifestado que se puede hablar de la escuela como organización pues en ella se identifican características asignadas a las organizaciones. De manera concreta nos expone las siguientes: fines, objetivos y propósitos, que orientan la labor, relaciones interpersonales ordenadas, realización de funciones y actuaciones que propenden al logro de las metas propuestas y la búsqueda de eficacia.

Es decir, la escuela representa un conjunto de personas, con funciones, instalaciones y departamentos que se rige por normativas, políticas y costumbres propias. Posee una estructura organizativa, la cual constituye una herramienta importante para su funcionamiento eficaz en busca de los objetivos propuestos.

Su función y su razón de ser son incuestionables. Es un paradigma especial de organización que presenta atributos que la diferencia de otras, es precisamente su finalidad, la que le hace distinta, la labor de enseñar y producir aprendizajes constituye su objetivo y el camino hacia el cual se orientan sus actuaciones.

El destacado teórico Henry Fayol, quien se especializa en administración de empresas, si bien reconoce el empleo de la palabra administración como sinónimo de organización, hace una distinción entre los dos vocablos, cuando manifiesta que la administración constituye un todo, del cual la organización es una de las partes. A partir de esta diferenciación la palabra organización tendrá dos significados, según la interpretación de Chiavenato (2007):

*Organización como entidad social*, en la cual las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En esta acepción, la palabra organización indica cualquier iniciativa humana intencional, emprendida para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social.

*Organización como función administrativa* y parte del proceso administrativo (planeación, dirección, coordinación y control). En este sentido organización significa el acto de organizar, estructurar y destinar los recursos, definir los órganos encargados de la administración y fijar sus atribuciones e interrelaciones. (pp. 71-72).

Con relación a lo anteriormente descrito, el sistema nacional educativo del Ecuador, por lo general, comprende la planificación, supervisión o ejecución directa de planes de estudio y educación escolarizada de diversos niveles académicos. Regularmente la educación pública queda a cargo del gobierno, que tiene entre sus obligaciones proporcionar la planta física y docente y en algunos casos hasta los materiales didácticos para la consecución de los estudios, por lo que generalmente existen entidades de la administración pública relacionadas con el sistema educativo.

En el Ecuador las escuelas públicas, representan un apoyo, un aliado, encargadas de asegurar que los planes y programas de estudio se cumplan conforme lo establece la legislación educativa. Poseen una estructura organizativa conformada por órganos de gobierno, (central, zonal, distrital y de circuito), a quienes se les atribuyen las mayores responsabilidades en cuanto a su gestión y decisiones a tomar, y otros órganos de participación o coordinación que, contribuyen eficazmente al desarrollo de las actividades a emprender. Además de los órganos de gobierno y participación mencionados, existen los órganos de representación formados por los apoderados de los alumnos y por los propios estudiantes, encargados de colaborar activamente en la consecución de dichos planes y programas.

En la actualidad el estado ecuatoriano está viviendo un proceso de transformación y fortalecimiento institucional. El Ministerio de Educación para garantizar el derecho a la educación avanza progresivamente hacia la descentralización en zonas, distritos y circuitos, mediante procesos de reestructuración institucional que conllevan a la organización del Talento Humano. Esta reestructuración es fundamental para romper con un sistema educativo ineficiente, inequitativo, insensible y excluyente.

En este contexto:

El Nuevo Modelo de Gestión Educativa adoptado por el Ministerio de Educación determina: el nuevo esquema organizacional de la conducción de la educación, establece trabajar con cuatro niveles de desconcentración y brindar los servicios a través de los establecimientos educativos. Los cinco niveles de la organización de la educación son:

- Nivel central, con las facultades de rectoría, regulación y planificación;
- Nivel zonal, con las facultades de regulación, planificación, coordinación y control de los servicios educativos de su zona;
- Nivel distrital, con las facultades de planificación, coordinación, control y gestión de los proyectos y servicios educativos de su distrito, oferta de información a los diferentes niveles y modalidades educativas del territorio;
- Nivel de circuito, con facultades de planificación y gestión, brinda acompañamiento pedagógico a las instituciones educativas y docentes;
- Instituciones educativas, con facultades de planificación y gestión de su institución. (pp. 11-12)<sup>1</sup>

Hoy en día las organizaciones enfrentan ciertas problemáticas, derivadas de las diferentes conductas humanas, este comportamiento organizacional, se relaciona con diversos ámbitos en donde los individuos se desempeñan:

No importa su número, pueden ser muchas o pocas; cada una de ellos cumple un rol, desde simples empleados hasta jefes o directivos. Muchas veces son al mismo tiempo, jefes y empleados. Todas estas personas tienen determinados comportamientos, no siempre los mismos, según las circunstancias y sus roles. A la suma de todos estos comportamientos, sus causas y motivos, sus interrelaciones, etc., a todo este conjunto de temas se los denomina comportamiento organizacional. (Alles, 2007:17-18).

1 El Ministerio de Educación del Ecuador en el año 2013 dictaminó estos cinco niveles en la organización de la educación a nivel nacional.

La importancia que reviste la comprensión del comportamiento organizacional en la determinación de la eficacia, debe traducirse en la creación de un ambiente adecuado de trabajo, con relaciones interpersonales de calidad, una excelente comunicación y liderazgo, que beneficie a los clientes internos y externos de la organización y se materialice en la consecución de los fines y el cumplimiento de los lineamientos estratégicos.

Al respecto la psicóloga Pirela de Faría, (2010) manifiesta que:

Las instituciones de educación básica, deben propiciar la participación e identificación de los docentes con la misma, y no se limiten a la labor educativa con una actitud pasiva ante los cambios. De igual modo hacer énfasis en el logro de los objetivos y metas planteadas con una cultura proactiva. Por lo tanto, el liderazgo de los directivos y docentes de estas instituciones obliga a plantearse una revisión mediante la cual se comprueben la validez, la aplicación y la utilidad de las concepciones existentes, para la generación de cambios en la cultura organizacional, que a su vez conduzcan a realizar transformaciones en la sociedad. (pp. 487- 488).

Después de puntualizar varios aspectos relacionados con la organización, es necesario también definir el tema de “Diagnóstico Organizacional”, así pues, Ruiz (2006) define al Diagnóstico como:

Un proceso de conocimiento de la naturaleza, cualidades, características, manifestaciones, relaciones, explicaciones, magnitud, trascendencia de una situación o un fenómeno de interés, para explicar un juicio fundamentado respecto a la situación encontrada frente a la situación ideal y orientar la intervención correspondiente. Es un tipo de investigación aplicada que sirve como herramienta para la acción, y, por tanto, se ubica dentro del proceso de la intervención social. (p. 3).

El proceso de diagnóstico implica dos puntos esenciales a saber:

- a) El proceso de investigación que consiente recolectar la información precisa, para estudiar un escenario, sus características y los agentes que motivan su ocurrencia.
- b) El juicio o conclusión diagnóstica que se realiza, luego de que se ha recolectado y analizado la información referente a la situación que se conoce.

Por otra parte para Garzón, (2005) el diagnóstico organizacional se ha convertido en:

El instrumento por excelencia para el cambio que busca el logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia en el ámbito nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes, en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. (p. 14).

En relación con lo expuesto anteriormente, se destaca la importancia del diagnóstico organizacional, como un proceso que permite conocer, comprender y reflexionar sobre dilemas e inconvenientes que merecen ser solucionados y sobre la correcta explotación de áreas de oportunidad en las escuelas públicas de educación básica de la ciudad de Cañar.

Para ser confiable y generador de cambios, el diagnóstico debe contar esencialmente con la participación de la comunidad educativa en cuestión, a fin de suscitar en ella una actitud de toma de conciencia de sus problemas, necesidades y expectativas y por ende una disposición a lograr el cambio deseado.

En el desarrollo del caso de estudio, fue necesario el apoyo de información de fuentes secundarias y la información obtenida a partir del instrumento de medición basado en el “Modelo de las seis cajas” de Weisbord, a partir de ello se efectuó un análisis cuantitativo de las escuelas públicas de educación básica de la ciudad de Cañar, Cantón y Provincia del mismo nombre, República del Ecuador.

## MODELO DE SEIS CAJAS

Raineri y Martínez manifiestan que: “el Diagnóstico Organizacional puede entenderse como un proceso de medición orientado a evaluar diferentes aspectos de una organización, tales como sus estructuras o las personas que en ella trabajan.” (1997:2). El propósito es cambiar aspectos disfuncionales de su cultura, así como esquemas de conducta como una base para desarrollar mayor eficacia. En el proceso de diagnóstico existen diferentes modelos, que buscan estructurar el estudio de la organización. El modelo es básicamente una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos.

El modelo de diagnóstico utilizado para valorar el funcionamiento de las escuelas públicas de educación básica del Cantón Cañar - Ecuador, es el “Modelo de las Seis Cajas”, desarrollado por el analista americano Marvin Weisbord (1976), a partir del cual se generó el *Organizational Diagnostic Questionnaire* (ODQ), herramienta de gran utilidad para evaluar los aspectos del proceso administrativo que interesa identificar.

El Modelo de las Seis Cajas, es un marco genérico de referencia y está concebido para ser utilizado en una amplia gama de organizaciones, (Weisbord, 2016):

(...) representa una forma particular de visualizar la estructura y diseño organizacional. Presta atención a temas tales como la planificación, los incentivos y recompensas, el rol de apoyar funciones tales como personal, competencias internas entre unidades organizacionales, estándares para la remuneración, colaboraciones, jerarquías y la delegación de autoridad, control organizacional, responsabilidades y evaluación del desempeño. El modelo también aplica el enfoque básico de ‘sistemas’ al funcionamiento organizacional, incluyendo las bien conocidas categorías de entradas y salidas.

“El Modelo de las seis” cajas está conformado de los siguientes componentes (las cajas):

- Propósitos: ¿Dentro de qué “empresa” nos encontramos?
- Estructura: ¿Cómo nos dividimos el trabajo?
- Relaciones: ¿Cómo manejamos el conflicto (nos coordinamos) entre la gente? ¿Con nuestras tecnologías?
- Recompensas: ¿Hay algún incentivo para hacer todo lo que necesita hacerse?
- Liderazgo: ¿Alguien está manteniendo el equilibrio entre las cajas?
- Mecanismos útiles: ¿Contamos con tecnologías de coordinación apropiadas?

A través del diagnóstico organizacional se pretende obtener una fotografía de cada escuela, que contribuya a incrementar su capacidad para valorar lo que tienen y reconocer lo que se debe cambiar para el incremento de su efectividad.

El estudio realizado exigió la utilización de varios tipos de investigación. Se utilizó la investigación documental a través de la recolección de datos provenientes de medios bibliográficos, donde se ha recopilado conceptos básicos para fundamentar el estudio. Investigación de campo, para levantar información del mismo lugar donde se presentó la necesidad; para ello se aplicaron técnicas de investigación como: las encuestas dirigidas a los docentes y las entrevistas aplicadas a los directores de las escuelas públicas de educación básica de la ciudad de Cañar, lo cual permitió recopilar datos claros y precisos.

El universo de esta investigación estuvo integrado por 124 docentes pertenecientes a las escuelas: Carlos Cueva Tamariz, Luís Roberto Chacón, Simón Bolívar, San José de Calasanz, Ezequiel Cárdenas y Santa Rosa de Lima de la ciudad de Cañar, cantón Cañar - Ecuador. Debido al tamaño del universo, no se realizó un muestreo, se aplicó un censo a la totalidad de la población objeto de estudio.

El instrumento utilizado fue el cuestionario, el mismo que se elaboró sobre una base de preguntas que evalúan las siguientes variables: propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y

mecanismos útiles. Fue aplicado a todos los docentes de las mencionadas instituciones educativas de manera presencial y estuvo compuesta de 25 preguntas. Luego de la aplicación del instrumento de diagnóstico, se procedió a su respectiva tabulación en una base de datos en Excel. Se realizó su presentación gráfica de acuerdo a cada una de las interrogantes de las encuestas.

## EL MODELO DE WEISBORD EN LA CIUDAD DE CAÑAR, ECUADOR

Los resultados sociodemográficos de la aplicación del cuestionario a los docentes de las escuelas de educación básica del Cantón Cañar se pueden observar en las figuras 1 y 2. En la primera, se ve la preponderancia del género femenino, con un 74% en contrapartida al género masculino con un 26%. En lo que se refiere a las preguntas de cuestionario, se observan los principales hallazgos en la Tabla 1.

**Tabla 1. Resultados de la aplicación del Modelo de Weisbord a las Instituciones de Educación Básica del Cantón Cañar, Ecuador. Año 2016**

MODELO DE WEISBORD	
CAJAS	RESULTADOS
Propósito	El 85% de los encuestados conocen la misión, visión y objetivos de sus unidades de trabajo, los mismos están claramente establecidos y conllevan al cumplimiento de los fines institucionales.
Estructura	El 71% de los profesores manifestó que, las actividades que realizan son congruentes y les permiten desarrollar al máximo sus destrezas. El 76% de los docentes consideró que la división de trabajo en sus respectivas organizaciones, es flexible y tienen la intención de ayudarles a alcanzar sus metas.
Relaciones	De acuerdo al 67% de los profesores, la relación con sus jefes inmediatos es armoniosa, consideraron que sus superiores tienen ideas que son útiles para cada uno de ellos y su grupo de trabajo, además de constituirse en el apoyo de sus esfuerzos. Los 92 docentes (74%) de los 124 que fueron encuestados juzgaron que, siempre pueden hablar con alguien en el trabajo si tienen un problema relacionado con el mismo. Las relaciones con los miembros de su grupo son amables y opinan que los compañeros de las diferentes áreas les brindan ayuda cuando lo necesitan.
Recompensas	El 85% de los maestros, conocen las prioridades de sus organizaciones, comprenden cuando su jefe está tratando de guiar sus esfuerzos de trabajo y estimaron que existe la oportunidad para ser promovidos. El 71% de los docentes opinaron que, las tareas complicadas no están asociadas con incentivos, su trabajo y empeño son útiles para su crecimiento y desarrollo.
Liderazgo	El 76% de los educadores afirmaron que, disponen de la información que necesitan para hacer un buen trabajo y que, las normas de liderazgo de sus organizaciones ayudan a su progreso. En función de los datos analizados se puede considerar que, el 77% de los docentes encuestados, son tomados en cuenta al momento de definir políticas y procedimientos en sus unidades educativas.
Mecanismos útiles	Finalmente, el 79% de los educadores expusieron que, los medios tecnológicos proporcionados por sus organizaciones para la realización de sus trabajos son adecuados.

Fuente: Elaboración propia en base a la encuesta de diagnóstico organizacional.

## CONCLUSIONES

Se podría anotar que sobre la base de estos resultados se ha llegado a las siguientes conclusiones, que están sustentadas en las diferentes dimensiones, según el “modelo de las seis cajas” de Marvin Weisbord. En cuanto al propósito, la Caja 1, la filosofía que sigue cada una de las escuelas de educación básica de la ciudad de Cañar ha sido adecuadamente socializada. Gran parte de sus docentes (85%) conocen su misión y visión, lo cual contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales.

En cuanto a la estructura, la caja 2, se observó que la división del trabajo de acuerdo al criterio de los docentes (76%) es flexible, lo cual permite mejorar la eficiencia al simplificar las funciones y segmentar las tareas. Además, la realización de tareas coherentes al perfil profesional, da lugar a la creación de talentos o especialistas en determinadas áreas. Su mejoramiento garantizará proveer un servicio de alta calidad en beneficio de la educación de nuestro país.



De acuerdo a la caja 3, el análisis de las relaciones, se obtuvo que Las relaciones interpersonales con el jefe inmediato son armoniosas, este resultado es ratificado por el 67%, sin embargo, debería ser analizado por las autoridades respectivas con el objetivo de mejorar este índice, para crear hábitos de comunicación efectiva y afectiva. Con respecto a la relación con sus colegas, los encuestados (74%) consideran tener excelentes nexos de amistad y compañerismo.

Analizando el esquema de recompensas, la Caja 4, a pesar de que los docentes (85%), comprenden cuando su jefe está tratando de guiar sus esfuerzos de trabajo y consideran que existe la oportunidad para ser promovidos. Las tareas complicadas, de acuerdo al criterio de los encuestados (71%), no están en su mayoría asociadas con incentivos que motiven a los docentes a solucionarlas y sus consecuencias tienen un impacto directo en el desempeño laboral.

En cuanto al Liderazgo (Caja 5), las normas de liderazgo según la opinión de los docentes (76%) ayudan al progreso de la Institución y su presencia es importante para estimular y sostener los cambios deseados, ofrecen orientación y dirección y contribuyen a la resolución de conflictos. Según los encuestados (77%), su participación en la toma de decisiones es significativa. Al respecto se sugiere aprovechar el conocimiento y la experiencia de un mayor número de personas, para tomar mejores decisiones.

Finalmente, los datos de la caja 6, los mecanismos útiles, se evidencia que los medios tecnológicos proporcionados por las instituciones educativas a los docentes para la realización de sus trabajos son adecuados según manifiesta el 79% de los educadores. En la actualidad, los recursos tecnológicos son una parte imprescindible de las organizaciones, pues la tecnología se ha convertido en un aliado clave para la realización de todo tipo de tareas, sus técnicas posibilitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico.

Por todo lo expuesto, se concluye que la metodología de las seis cajas es un interesante instrumento que ayuda a detectar amenazas y debilidades, como para realizar un plan de mejorar en las instituciones educativas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*, Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a La Teoría General de La Administración*, Mexico: McGraw-Hill.
- Gairín Sallán, J. (2004). *La organización escolar: Contexto y texto de actuación*, Madrid: La Muralla. S.A.
- Garzón Castrillón, M. A. (2005). *El desarrollo organizacional y el cambio planeado*, Bogota: Universidad del Rosario.
- Jones, G. (2008). *Teoría Organizacional; Diseño y cambio en las organizaciones*, Mexico: Pearson Educación.
- Ministerio de Educación del Ecuador. (2013). *Modelo nacional de apoyo y seguimiento a la gestión educativa*. Quito.
- Pirela de Faría, L. D. (2013). *Liderazgo y cultura organizacional en instituciones de Educación Básica*, Revista Venezolana de Gerencia.
- Raineri A. & Martínez, A. (1997). *Diagnóstico Organizacional: Un enfoque estratégico y práctico*, Revista Academia, Universidad de Chile.
- Ruiz Rojas, A. I. (2006). *Diagnóstico de situaciones y problemas locales*. San José de Costa Rica: Euned.
- Weisbord, M. (1978). "Modelo de las seis cajas". *En Teoría y la Práctica*. Recuperado de <http://reflectlearn.org/es/discover/el-modelo-de-seis-cajas-de-marvinweisbord-modelo-de-weisbord>.