




El diagnóstico y la intervención organizacional. Métodos utilizados por las organizaciones para su desarrollo integral

Diagnosis and organizational intervention. Methods used by organizations for their integral development

Diagnóstico e intervenção organizacional. Métodos utilizados pelas organizações para o seu desenvolvimento integral


Rosalío Tortolero¹

Universidad Juárez del Estado de Durango, Estado de Durango – Durango, México

 <https://orcid.org/0000-0002-4526-7417>
rosalio.tortolero@ujed.mx (correspondencia)


José Gómez

Universidad Juárez del Estado de Durango, Estado de Durango – Durango, México

 <https://orcid.org/0000-0002-6322-6133>
igomez@ujed.mx


Geovani Figueroa

Universidad Juárez del Estado de Durango, Estado de Durango – Durango, México

 <https://orcid.org/0000-0002-7900-9141>
geovani.figueroa@ujed.mx

Hector Moreno

Universidad Juárez del Estado de Durango, Estado de Durango – Durango, México

 <https://orcid.org/0000-0003-3157-1554>
hmoreno.loera@ujed.mx

DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.03.003>

Recibido: 20/03/2024 Aceptado: 23/08/2024 Publicado: 13/09/2024

PALABRAS CLAVE

comportamiento organizacional, diagnóstico, intervención, metodologías, modelos organizacionales.

RESUMEN. El diagnóstico organizacional es una herramienta utilizada por las organizaciones para detectar áreas de oportunidad e implementar a través de una intervención, planes de acción estratégicos que permitan el desarrollo integral de la empresa. La presente investigación tiene como objetivo conocer las principales metodologías y modelos de diagnóstico e intervención organizacional que pueden ser utilizadas por las organizaciones. Se realizó una revisión bibliográfica en las bases de datos como Scopus, Elsevier, Redalyc, Dialnet, Scielo y Google Académico. Se utilizaron descriptores de búsqueda como, fundamentos teóricos del diagnóstico organizacional, intervención organizacional, modelos y metodologías de diagnóstico más utilizados por las organizaciones. Los registros obtenidos se limitaron al periodo del 2008 al 2022, obteniendo 50 documentos de los cuales se seleccionaron 30 para su análisis incluyendo artículos científicos, libros y tesis que manifestaban una metodología clara para el diagnóstico y la intervención organizacional. Los resultados muestran que el diagnóstico organizacional, presenta

¹ Doctor en Gestión de las Organizaciones por la Universidad Autónoma de Nayarit, México.



dos unidades de análisis; la organizacional y la de comportamiento humano. Para la intervención organizacional, se identificaron tres modelos, el relacionado con los cambios estructurales, con el comportamiento humano y con las alteraciones que surjan entre la estructura y el comportamiento humano. Se concluye que el diagnóstico y la intervención organizacional, son métodos de gran valor para las organizaciones que apuestan por el crecimiento y la competitividad, sin embargo, son procesos complejos que se abordan desde diversas perspectivas, las cuales, deben analizarse a profundidad.

KEYWORDS

diagnosis, intervention, methodologies, organizational behavior, organizational models.

ABSTRACT. Organizational diagnosis is a tool used by organizations to detect areas of opportunity and implement strategic action plans through an intervention, enabling comprehensive development of the company. This research aims to identify the main methodologies and models of organizational diagnosis and intervention that can be used by organizations. A bibliographic review was conducted in databases such as Scopus, Elsevier, Redalyc, Dialnet, Scielo, and Google Scholar. Search descriptors included theoretical foundations of organizational diagnosis, organizational intervention, and the most commonly used diagnosis and methodology models by organizations. The records were limited to the period from 2008 to 2022, yielding 50 documents, of which 30 were selected for analysis, including scientific articles, books, and theses that presented a clear methodology for organizational diagnosis and intervention. The results show that organizational diagnosis involves two units of analysis; organizational and human behavior. For organizational intervention, three models were identified: related to structural changes, human behavior, and alterations that arise between structure and human behavior. It is concluded that organizational diagnosis and intervention are valuable methods for organizations aiming for growth and competitiveness. However, they are complex processes that are approached from various perspectives, which must be analyzed in depth.

PALAVRAS-CHAVE

comportamento organizacional, diagnóstico, intervenção, metodologias, modelos organizacionais.

RESUMO. O diagnóstico organizacional é uma ferramenta utilizada pelas organizações para detectar áreas de oportunidade e implementar, através de uma intervenção, planos de ação estratégicos que permitam o desenvolvimento integral da empresa. A presente pesquisa tem como objetivo conhecer as principais metodologias e modelos de diagnóstico e intervenção organizacional que podem ser utilizados pelas organizações. Foi realizada uma revisão bibliográfica em bases de dados como Scopus, Elsevier, Redalyc, Dialnet, Scielo e Google Acadêmico. Foram utilizados descritores de busca como fundamentos teóricos do diagnóstico organizacional, intervenção organizacional, modelos e metodologias de diagnóstico mais utilizados pelas organizações. Os registros obtidos foram limitados ao período de 2008 a 2022, resultando em 50 documentos, dos quais 30 foram selecionados para análise, incluindo artigos científicos, livros e teses que apresentavam uma metodologia clara para o diagnóstico e a intervenção organizacional. Os resultados mostram que o diagnóstico organizacional apresenta duas unidades de análise: a organizacional e a de comportamento humano. Para a intervenção organizacional, foram identificados três modelos: o relacionado com mudanças estruturais, o com comportamento humano e o com alterações que surgem entre a estrutura e o comportamento humano. Conclui-se que o diagnóstico e a intervenção organizacional são métodos de grande valor para as organizações que buscam crescimento e competitividade; no entanto, são processos complexos que são abordados a partir de diversas perspectivas, as quais devem ser analisadas em profundidade.

1. INTRODUCCIÓN

El sector empresarial en la actualidad, además de realizar innovaciones en todos sus procesos y procedimientos organizacionales, tiene el objetivo de renovar sus estrategias de negocios, para encontrar la rentabilidad necesaria que les permita la sostenibilidad en el mercado tan competitivo en el que se encuentran inmersas. La planeación estratégica de las organizaciones, es crucial para alcanzar este objetivo, ya que permite tomar decisiones basadas en un análisis holístico de la empresa, colocándolas en una posición más competitiva y con mayor eficiencia productiva. Para lograrlo, el diagnóstico organizacional representa una herramienta especializada que permite que las organizaciones evalúen su situación estratégica actual y de esta manera

conozcan sus debilidades que pueden verse reflejadas en sus problemas organizacionales, así como, conocer sus fortalezas y el alcance que tengan en el mercado (Tortolero Portugal et al., 2021).

Las micro y pequeñas empresas de todos los sectores, presentan una problemática integral que se deriva tanto del exterior, es decir, de la situación económica del país, así como, del interior por una deficiente gestión organizacional (Zapata Guerrero, 2004). Las organizaciones, a través de los responsables en la toma de decisiones, deben saber de la existencia de modelos de gestión y análisis organizacional, de conocer las herramientas para realizar diagnósticos que les permita conocer la realidad de su empresa, así como explorar los procesos de intervención para generar un cambio estructural de comportamiento, que les permitan alcanzar todos los objetivos planteados, tener calidad en el servicio que brinde y en los productos que fabriquen, además de impulsar el espíritu de trabajo y la transparencia de sus recursos financieros (Sánchez Ambriz, 2009).

Por la importancia y lo estratégico que es la aplicación del diagnóstico organizacional para la realización de una intervención, surge el interés de realizar la presente investigación, la cual tiene como objetivo conocer los principales antecedentes, metodologías y modelos de diagnóstico e intervención organizacional que pueden ser utilizadas por las micro, pequeñas y medianas empresas.

El diagnóstico organizacional brinda una visión sistémica al líder de la empresa para generar cambios sustanciales en el funcionamiento integral de la organización (Guízar Montúfar, 2013). En este sentido, el diagnóstico organizacional permite diseñar e implementar planes y programas de intervención, ya que identifica las causas que se relacionan a los problemas organizacionales, desarrollando acciones correctivas y preventivas (Ferro-Vásquez, 2018).

El diagnóstico organizacional representa una estrategia para el logro de los objetivos empresariales, esta herramienta evita improvisaciones y asegura el posicionamiento y competitividad de la empresa, además asegura la rentabilidad, el posicionamiento y la competitividad de la empresa. La importancia del diagnóstico organizacional radica, en detectar los elementos y factores que requieren la ejecución de una intervención para mejorar el funcionamiento de la organización.

Por su parte, el objetivo de la intervención organizacional, radica en establecer una relación de apoyo entre los integrantes de la organización, que permita establecer una labor especializada para promover, impulsar, construir e implementar una solución a un problema, al momento de realizar una investigación.

En este sentido, Minguet (2001) manifiesta que existe la ausencia de una teoría de intervención, sin embargo, hay teorías formalizadas de la sociedad y de la acción, las cuales, son tomadas como base para realizar una intervención. La falta de métodos específicos para llevar a cabo una intervención, privilegia la generación de conocimiento y el desarrollo disciplinario, ya que, no hay una sola forma de ponerla en práctica, si no, todo será producto de la investigación realizada.

A diferencia de la consultoría, la intervención tiene el propósito de conocer y explicar fenómenos sociales que tienen lugar en la organización, por tal motivo, la intervención como práctica profesional busca la salud de las organizaciones (Argyris, 1958).

Teniendo como base lo mencionado anteriormente acerca del diagnóstico, Anaya (2002) señala que el vocablo diagnóstico, significa camino para llegar al conocimiento y es utilizado normalmente en el sector salud, refiriéndose al proceso que permite detectar una enfermedad en un paciente.

Sin embargo, a lo largo de los años su uso se ha extendido a otros contextos, principalmente en el sector empresarial, al agregar una palabra que permite conocer su especificidad, convirtiéndose en diagnóstico organizacional, el cual, su uso se popularizó en los años de los setenta, con la escuela del desarrollo organizacional, manifestando la necesidad que tienen las organizaciones por hacer diagnósticos organizacionales para poder planificar su desarrollo, además, de poder detectar áreas de oportunidad que les facilite el proceso de cambio organizacional, ayudando a los colaboradores a desarrollarse, incrementando su eficiencia como grupo para cumplir de manera significativa con los objetivos planteados por la organización (Chiavenato, 2019).

Un primer acercamiento claro de la importancia de desarrollar un diagnóstico organizacional es lo expuesto por Gastó y Vallejo (2000) quienes señalan, que para realizar un diagnóstico organizacional es necesario realizar un análisis de todas las áreas funcionales de la organización, a través de un diseño de modelo de funcionamiento que permita detectar las principales variables organizacionales del contexto interno, así como, el contexto externo en que la organización transita. Por su parte, Osorio Jaramillo (2016) manifiesta que el diagnóstico organizacional primeramente debe responder a un modelo conceptual determinado, el cual, debe incluir un proceso de investigación que debe asumirse desde una perspectiva de medición. El diagnóstico también es visto como una herramienta que ayuda en gran medida a la toma de decisiones, es un proceso que requiere planeación y un desarrollo sistemático para detectar aspectos relevantes de la realidad organizacional con el fin de analizarlos y modificarlos en beneficio de la organización. Se considera que el diagnóstico organizacional, es más un medio que un fin, el cual, incrementa la capacidad estratégica de la organización y permite potenciar sus recursos (Vidal Arizabaleta, 2004).

De acuerdo con Rodríguez Mansilla (2016) el diagnóstico es una herramienta utilizada para analizar a fondo la situación real de la organización, permite descubrir las problemáticas existentes, además, detecta fortalezas y debilidades de la empresa e identifica áreas potenciales de desarrollo. En este sentido, Proulx (2014) afirma que llevar a cabo un diagnóstico en la organización, es una actividad compleja que tiene como objetivo brindar una descripción y encontrar una explicación profunda de cómo la organización busca alcanzar sus metas, comprendiendo sus características y su funcionamiento.

A diferencia de los conceptos mencionados anteriormente acerca del diagnóstico organizacional, Hellriegel y Slocum (2009) señalan que el diagnóstico también puede elaborarse por departamento en la organización e incluso se pueden poner en práctica a un equipo o un puesto de trabajo, no necesariamente debe evaluar el funcionamiento de toda la empresa.

Es importante precisar que la organización es un subproducto de la creación humana, en este sentido, se comporta en sí misma y ese comportamiento puede verse afectado por sus miembros, sin embargo, su comportamiento está diferenciado, denominado como comportamiento organizacional (Chiavenato, 2017).

El comportamiento organizacional tiene su propio curso evolutivo, el cual, comúnmente supera la vida de los integrantes de la organización, debido a que se determina por el encadenamiento de aspectos de distinto orden como; los aspectos económicos, jurídicos, financieros, tecnológicos, y psicológicos, los cuales se encuentran inmersos en el contexto interno y externo de la organización. El comportamiento organizacional se encuentra inmerso en un campo inter y transdisciplinario, que incluye conocimientos de varias disciplinas para describir, explicar y predecir cómo actúa una organización (Luthans, 2008).

Por su parte, el comportamiento humano en la organización, al igual que el comportamiento organizacional, describe, explica y predice, pero este, se encuentra enfocado en la actuación de las personas que participación en la organización principalmente en sus roles de trabajo, el cual, tiene un impacto en las actividades diarias y en los resultados de la empresa. En este sentido, el diagnóstico organizacional se distingue con dos unidades de análisis; a).- La unidad de análisis organizacional, la cual, incluye variables formales de la organización, como lo es su estrategia, su estructura, sus procesos y procedimientos, su capital y su infraestructura física y tecnológica, teniendo la organización un alto control sobre estas variables, las cuales, puede modificarlas en cualquier momento y la segunda unidad de análisis es ; b).- La unidad de análisis del comportamiento humano, en este análisis, la organización presenta un mínimo grado de control sobre él y requiere de la participación constante de los colaboradores para su transformación. Este análisis comprende variables informales de la organización en el ámbito organizacional, grupal e individual (Gómez Rada, 2021).

La interrelación de estas variables, genera una dinámica en la organización llena de tensiones, las cuales, deben regularse, para ello, la intervención organizacional identifica a través de una investigación dichas tensiones y se coloca entre las fuerzas en contradicción.

Por su parte, una intervención organizacional es considerada como una actividad reflexiva y práctica, donde el agente interventor ajeno a la organización, se introduce en el funcionamiento de la organización, para comprender sus características y conocer los conflictos existentes, identificando las tensiones y los intereses de cada uno de los actores, así como, las prácticas que afectan el funcionamiento de la organización. De esta manera, la intervención permite plantear propuestas que trasciendan tales problemáticas y favorezcan el desarrollo de los actores a favor de la organización intervenida (Fernández et al., 2012).

De acuerdo con Ramírez Lira et al. (2019), una intervención organizacional es efectiva en relación a la calidad de su proceso de implementación, es decir, no solo depende de la respuesta de los trabajadores en las acciones implementadas, si no, del compromiso que tengan los directivos de la organización intervenida para generar el cambio. En este sentido, la intervención organizacional, contribuye a desarrollar estrategias para el logro de los objetivos organizacionales y se enfoca en tres modelos de intervención de acuerdo con el desarrollo organizacional; el primero de ellos es el modelo de intervención que genera cambios estructurales, se ve reflejado en el cambio de procesos y procedimientos, cambios en los productos, en el ambiente de trabajo y cambios sustanciales en la organización. Este modelo tiene como objetivo desarrollar la renovación de la organización, para ello, se busca mejorar la efectividad y sobre todo, generar un cambio en la forma de pensar de la empresa, modificando sus creencias, valores, actitudes e innovando la estructura de la organización. Por su parte, el segundo modelo de intervención es el que se encuentra relacionado con los cambios en el comportamiento de las personas, atendiendo su capacitación, su motivación y los incentivos que los benefician. En este modelo, los directivos de la empresa ejercen una fuerte influencia sobre el comportamiento de la organización (Esparza Aguilar et al., 2010). Así mismo, Le Blanc y Oerlemans (2016) señalan que este modelo de intervención en el comportamiento humano, busca que el colaborador de la organización, además, de capacitarse en sus procesos de trabajo, lo haga también, en el aspecto personal, lo cual, tendrá un impacto positivo en la organización.

En este sentido, Castillo Contreras (2012), manifiesta que el trabajador debe estar motivado para lograr las metas y objetivos de la empresa, pero también, de su persona, ya que, el entusiasmo que se tuvo con la organización al momento de obtener una relación laboral, debe mantenerse o incrementarse a través del tiempo.

La buena actitud, la motivación y la satisfacción que tenga el colaborador en su trabajo, así como la justicia organizacional que se presente en la empresa, son elementos clave para el proceso de cambio y la calidad de vida laboral (García Rubiano & Forero Aponte, 2014).

El tercer modelo de intervención organizacional es el que se relaciona con los cambios estructurales y los cambios del comportamiento. De acuerdo con Páez et al. (2014) este modelo señala que las organizaciones para que logren el éxito, deben desarrollar el liderazgo de todos los que la integran, debido a que los líderes de las organizaciones no solamente tienen la tarea de crear planes, si no, deben impulsar y desarrollar el pensamiento estratégico de la empresa, que les permita emprender los cambios que las favorezcan para tener un futuro de posibilidades desarrollando ventajas competitivas permanentes. Silva Pedraza (2014) manifiesta que, para asegurar el cambio, la dirección de la organización debe contar con distintas herramientas administrativas y de gestión que le permitan asegurar el cambio, además, es necesario que cuente con una comunicación efectiva para gestionar el conocimiento que formará recursos humanos eficientes y creará instituciones competitivas, sólidas, innovadoras y creativas.

En este sentido, al igual que los objetivos, el liderazgo es una responsabilidad compartida que se debe trabajar bajo un enfoque sistémico, donde los colaboradores de la organización se sientan parte importante hasta lograr convertir a la empresa en una organización inteligente (Garbanzo-Vargas, 2016).

Tomando como referencia lo expuesto por Sandoval Duque (2014) quien analiza el cambio en las organizaciones y manifiesta que los dueños y gerentes de las empresas, creen conocer las concepciones del cambio organizacional, como el manejo de personal, la resistencia al cambio, los modelos de cambio, manejando estos conceptos de manera cotidiana, solo fundamentándolos con la misión y visión de la organización, Buono y Kerber, (2010) señalan que esto no es así. Las organizaciones deben crear e innovar para poder sobrevivir a todos los cambios. Los modelos de intervención, basados en el desarrollo organizacional que se comentaron anteriormente, representan la herramienta que auxilia a las organizaciones para mejorar su funcionamiento integral, ya que, las organizaciones deben pasar por procesos sistémicos y metódicos de evaluación que hagan posible la generación de conocimiento para una mejor toma de decisiones, una mejor ejecución de las acciones y una gestión efectiva de la organización (Abdala, 2009).

Trayendo a colación todo lo mencionado anteriormente acerca del diagnóstico e intervención organizacional, cabe señalar, que el uso de un modelo organizacional facilita el proceso de diagnóstico y la intervención en las organizaciones. De acuerdo con Howard (1993), un modelo de análisis organizacional, es una representación de una organización que ayuda a entender con claridad y rapidez su dinámica y funcionamiento. Así mismo, Howard (1993), señala que existen modelos organizacionales que ayudan a mejorar el entendimiento del comportamiento organizacional, a categorizar, interpretar los datos acerca de una organización, así como promover un lenguaje común.

En este sentido, los modelos de análisis organizacional proveen una manera sistémica de recolectar datos sobre la organización, ayudan también a identificar las variables organizacionales para la formulación de hipótesis, basándose en investigaciones previas.

Un modelo de análisis organizacional, representa la naturaleza de las relaciones y tensiones de las variables formales e informales de la organización. Sin embargo, en el proceso de diagnóstico organizacional, se pueden

ir construyendo los procedimientos de la recolección de datos basados en variables limitadas en el modelo, pero al mismo tiempo, se puede estar fallando en recolectar información importante en otras posibles variables.

Una cronología de los modelos de análisis organizacional que se analizaron en la revisión bibliográfica, se puede observar en la Tabla 1, la cual, muestra el modelo de análisis, la concepción que tiene el modelo acerca de la organización y el año de surgimiento.

Tabla 1

Modelos de análisis organizacional por año de aparición

Modelo	Concepción de la organización	Año
1. Análisis de fuerzas de Lewin	Es sistema Social	1951
2. Diamante de Leavitt's	Es un conjunto de componentes.	1965
3. Análisis del sistema de Likert	Es un conjunto de variables que definen el clima organizacional.	1967
4. Modelo de seis cajas de Weisbord.	Es un sistema formal e informal con objetivos planteados.	1976
5. Modelo de congruencia de Nadler y Tushman para análisis organizacional.	Es un sistema conformado por cuatro dimensiones.	1977
6. Marco McKinsey 7s	Es un sistema conformado por siete factores básicos.	1980
7. Modelo de Estrella de Galbrath	Es un sistema donde se toman decisiones.	1982
8. Marco técnico, político cultural (TPC) de Tichy	Es un conjunto de sistemas. T.P.C.	1983
9. Modelo de cambio organizacional de Fernando de Achiles de Faria Mello.	Es un sistema donde existe el cambio planeado.	1983
10. Programación de alto rendimiento de Nelson y Burns	Es un sistema que se conforma por cuatro subsistemas.	1984
11. Diagnóstico del modelo de comportamiento individual y grupal de Harrison.	Es un sistema abierto limitado al entorno externo.	1987
12. Modelo de Burke-Litwin de desempeño y cambio organizacional	Es un sistema conformado por variables transformacionales y transaccionales.	1992
13. Modelo de cambio organizacional de Wendell L. French y Cecil H. Bell	Es un sistema conformado por subsistemas y un subsistema de procesos.	1996
14. Análisis Multifacético para la intervención y la Gestión Organizacional AMIGO	Es un sistema colectivo que se conforma por grupos que contribuyen a su constitución y desarrollo.	1999
15.- Modelo de inteligencia organizacional de Falleta.	Es un sistema conformado por individuos organizados.	2008

Como se puede observar en la Tabla 1, la concepción de la organización como sistema es la más próxima a su descripción, en este sentido, Robbins, (2004) manifiesta que a lo largo de la historia la organización se ha estudiado bajo la óptica de diversos enfoques, pero siempre como un sistema. Por su parte, Bar-Yam, (2002) señala que las organizaciones a lo largo de los años, han ido incorporando variables que hace más compleja su operación, entre algunas, se destacan; la globalización, el uso de recursos naturales y renovables, la equidad de género y lo relacionado al ambiente externo, que son factores que hoy en día, se han convertido en problemas que constantemente enfrentan las organizaciones.

El enfoque de estudio de las organizaciones, ha ido cambiando a medida que el contexto socioeconómico cambió, es decir, conforme van cambiando las organizaciones, su manera de concebirlas también lo ha hecho, quitando y colocando variables de estudio en la operación de la organización, como lo que hizo Porter (1984) incorporando la ventaja competitiva, la cual, contempla el ambiente externo de las empresas para ser superiores a sus competidores. Así mismo, Freeman (1984) aporta la teoría de los stakeholders, quien reconoce la interdependencia entre los actores del ambiente interno y externo de las organizaciones y finalmente, otro

ejemplo es, las aportaciones de Barney (1991) y Wernerfelt (1984) quienes manifiestan que la fuente de ventaja competitiva sostenida son los recursos y capacidades de las organizaciones.

El cambio constante en las organizaciones, brinda los elementos necesarios para explorar las diferentes formas de concebirlas, pero, sobre todo, ofrece una discusión de nuevas formas de estudios organizacionales.

2. MÉTODO

Se realizó una revisión bibliográfica para recolectar la información más importante sobre el tema de investigación que tiene como objetivo conocer los principales antecedentes, metodologías y modelos de diagnóstico e intervención organizacional que pueden ser utilizadas por las micro, pequeñas y medianas empresas, para detectar sus áreas de oportunidad y de esta manera, desarrollar planes de acción estratégicos que permitan el desarrollo integral de la organización. La ruta metodológica que se utilizó en la investigación, se fundamenta con lo expuesto por Icart Isern y Canela Soler (1994), quienes manifiestan que un artículo de revisión bibliográfica, identifica lo que se conoce del tema, lo que se ha investigado de él y permite detectar cuáles aspectos permanecen desconocidos. Esta metodología se incluye cuatro etapas; 1) La primera de ellas es la definición del objetivo, 2) La segunda consiste en la búsqueda bibliográfica, 3) La tercera implica la organización de la información y 4) La cuarta es la redacción final.

Para lograr el objetivo de la investigación, se consultaron diferentes documentos bibliográficos. Se realizó una búsqueda de artículos científicos, libros, y tesis en distintas bases de datos como Scopus, Elsevier, Redalyc, Dialnet, Scielo y Google Académico. Se utilizaron descriptores como; fundamentos teóricos del diagnóstico organizacional, intervención organizacional en MiPymes de Latinoamérica y México, modelos y metodologías de diagnóstico organizacional más utilizados por las mis pymes en Latinoamérica e intervenciones organizacionales realizadas en empresas mexicanas y modelos de análisis organizacional. Los registros obtenidos se limitaron al periodo del 2008 al 2022, obteniendo 50 documentos de los cuales se seleccionaron 30 para su análisis incluyendo artículos científicos, libros y tesis que manifestaban una metodología clara para el diagnóstico y la intervención organizacional.

La Tabla 2, muestra la ruta metodológica utilizada en la presente investigación de acuerdo al método de Icart Isern y Canela Soler (1994) para elaborar un artículo de revisión.

Tabla 2

Metodología para elaboración del estudio

Metodología utilizada para la revisión bibliográfica			
Definición de objetivo	Búsqueda bibliográfica	Organización de la información	Redacción final
Conocer los principales antecedentes, metodologías y modelos de diagnóstico e intervención organizacional que utilizan las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs) en el contexto latinoamericano y mexicano.	Búsqueda de artículos científicos, libros y tesis en bases de datos como Scopus, Elsevier, Redalyc, Dialnet, Scielo y Google Académico. Conectores utilizados: - Fundamentos teóricos del diagnóstico e	La investigación se centró en los últimos 15 años (2008-2022). Se obtuvieron 50 documentos. Se seleccionaron 30 para su análisis, los cuales manifiestan los modelos organizacionales e incluyen una revisión literaria del diagnóstico e intervención.	Elaboración del artículo de revisión bibliográfica, presentando una metodología clara y los resultados obtenidos de los diagnósticos e intervenciones.

intervención
organizacional
- Modelos y
metodologías en
MiPyMEs.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como resultado del análisis de la información de la bibliografía consultada, se encontró primeramente que para realizar un diagnóstico organizacional es necesario analizar las variables formales e informales de la organización, es decir, las variables formales se refieren a la parte organizacional y las informales al comportamiento humano en la organización. En relación a la intervención organizacional, en el análisis de la información, se identificaron tres modelos de intervención que aportan estrategias para el logro de los objetivos y metas de la organización.

Tabla 3

Artículos científicos, libros y tesis elegidos para realizar la revisión bibliográfica

N°	Autor	Título	Tipo de estudio	Aportes
1	Buono y Kerber (2010).	Intervention and organizational change: Building organizational change capacity.	Estudio de caso.	El artículo explora la necesidad de una orientación diagnóstica para desarrollar e implementar la capacidad de cambio organizacional. Se genera una estrategia de intervención en un estudio de caso. Además, analiza de manera conceptual algunos modelos de análisis organizacional.
2	Chiavenato (2017)	Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones.	Libro.	El libro manifiesta una conceptualización moderna del comportamiento organizacional. Reúne ejemplos de investigaciones típicas de la cultura organizacional en Latinoamérica, las cuales fueron analizadas con diferentes modelos organizacionales.
3	Chidambaranathan y Rani (2015)	Knowledge management and organizational culture in higher educational libraries in Qatar: an empirical study	Cuantitativo, descriptivo y correctional.	El artículo desarrolló un modelo de análisis organizacional para diagnosticar la gestión del conocimiento y la cultura organizacional en bibliotecas de educación superior de Qatar. El modelo del marco de valores en competencia permitió analizar la relación de las variables de estudio las cuales favorecen el éxito de la gestión de las bibliotecas analizadas.
4	Castillo Contreras (2012)	Desarrollo del capital humano en las organizaciones.	Libro.	El libro brinda una serie de propuestas teóricas que permiten a los líderes de las organizaciones, detectar áreas de oportunidad para diseñar estrategias de manera objetiva, con el objetivo de desarrollar el talento de sus colaboradores, y en consecuencia, detonar un crecimiento personal y laboral de los trabajadores dentro de la organización.
5	Esparza Aguilar et.al. (2010)	La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares. Una aproximación teórica.	Revisión sistemática. Descriptiva.	El artículo aporta una revisión de la literatura en relación a la cultura que predomina en las empresas familiares en relación a las no familiares. Concluye que la cultura que predomina en las organizaciones influye de manera importante en el comportamiento gerencial de las empresas familiares.
6	Fernández et. al. (2012)	La intervención organizacional: una actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones.	Revisión Sistemática	El artículo brinda una fundamentación teórica de lo que representa las intervenciones organizacionales como una actividad científica y profesional, abordando la importancia de las relaciones sociales en la organización. Además, concluye haciendo énfasis, en las diferencias entre la consultoría y la intervención.
7	Ferro-Vásquez (2018)	La intervención en contextos organizacionales.	Revisión sistemática. Descriptiva.	El artículo aborda en específico los niveles individual y grupal de algunas técnicas de intervención en contextos organizacionales, primeramente, explica la relación del diagnóstico con la intervención y posteriormente plasma algunas técnicas de intervención organizacional.

8	Garbanzo-Vargas (2016)	Desarrollo organizacional y los procesos de cambio en las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación.	Revisión conceptual.	El artículo brinda los principales fundamentos asociados al desarrollo organizacional, tomando en cuenta, la gestión de procesos de cambio, el liderazgo transformador para desarrollar organizaciones inteligentes, además, manifiesta como se renuevan las culturas organizacionales para que se puedan gestar los cambios.
9	Gastó y Vallejo (2000)	Manual de diagnóstico diferencial y tratamiento en psiquiatría.	Revisión conceptual.	Este manual describe de forma sucinta y pedagógica los trastornos psiquiátricos de las personas, los cuales pueden diagnosticarse para darle tratamiento especial, es decir, el proceso se realiza a través de un diagnóstico diferencial, el cual, se adapta a la realidad de los individuos.
10	Guízar Montúfar (2013)	Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones.	Libro	El libro presenta de manera clara y comprensible, un panorama eminentemente práctico del desarrollo organizacional, con la finalidad de conocer cómo se genera y se administra el cambio de manera efectiva en las organizaciones para mantenerse exitosas en el entorno actual.
11	Osorio Jaramillo (2016)	Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el Modelo Amigo para el contexto colombiano.	Estudio Instrumental	El artículo propone un instrumento para el diagnóstico organizacional, el cual, mide los conocimientos técnicos y las habilidades personales de los individuos, orientando al diagnóstico a diseñar una serie de acciones de mejoramiento pertinentes y de impacto para la organización.
12	Minguet (2001)	Taxinomie de modelos sociologiques d'intervention.	Revisión conceptual	El artículo plantea la utilidad que tiene la sociología para realizar intervenciones, realizando diagnósticos de los conocimientos sobre las situaciones y los hechos sociales. En este sentido, se manifiesta como a través la sociología se puede sumergir a una situación y girar sobre ella.
13	Pardo Enciso y Díaz Villamizar (2014)	Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D. C.	Estudio exploratorio, descriptivo y correlacional	El estudio muestra el impacto significativo que tienen los procesos de capacitación y desarrollo de competencias en la transformación organizacional. A través de la perspectiva de los líderes, se revela cómo estas prácticas no solo mejoran las habilidades individuales, sino que también son cruciales para alinear a los empleados con las metas estratégicas, facilitando así cambios estructurales y culturales efectivos.
14.-	Le Blanc y Oerlemans (2016)	Amplificación en el trabajo: Construyendo una fuerza de trabajo sostenible a través de intervenciones individuales de psicología positiva	Revisión conceptual.	El artículo brinda una discusión fundamentada en la psicología positiva, el aumento del capital psicológico, y el aprovechamiento de las fortalezas individuales, los cuales pueden fomentar significativamente el engagement de los empleados en su entorno laboral. A través de estas estrategias, se busca no solo incrementar la motivación y el bienestar de los trabajadores, sino también mejorar su rendimiento y satisfacción en el trabajo
15	Proulx (2014)	Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves	Libro	El libro presenta un modelo integral para entender y evaluar la estructura organizacional a través de cuatro pilares esenciales: la razón de ser de la organización, que clarifica su propósito fundamental; los métodos de trabajo, que detallan los procesos y procedimientos empleados para alcanzar los objetivos; la estructura organizativa, que define la jerarquía y la distribución de roles; y el ambiente de trabajo, que abarca la cultura y el clima laboral.
16	Ramírez Lira et al. (2019)	Análisis del diagnóstico e intervención organizacional En MiPymes del sur de Jalisco: Una revisión desde el desarrollo organizacional.	Investigación cualitativa fenomenológica. Descriptiva e investigación acción participativa.	El estudio se divide en cuatro fases claramente definidas que abarcan desde la identificación de modelos organizacionales adecuados para el diagnóstico, pasando por el análisis crítico de estos diagnósticos junto con la formulación de propuestas de intervención, hasta la implementación de un plan de mejoras y la evaluación de su efectividad.
17	Rodríguez Mansilla (2016)	Diagnóstico Organizacional.	Libro	El libro muestra el diagnóstico organizacional, destacando la aplicación de la teoría moderna de sistemas para comprender profundamente las estructuras y procesos de las organizaciones. Mediante esta perspectiva, cómo los principios sistémicos permiten evaluar de manera integral las dinámicas internas de una organización y utiliza una variedad de técnicas avanzadas para identificar eficazmente áreas clave de mejora



18	Sandoval (2014)	Duque	Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor.	Revisión bibliográfica.	El artículo destaca la importancia de entender las facetas del cambio organizacional en la gestión gerencial para la creación de valor. Demuestra que un manejo efectivo de estos cambios no solo facilita transformaciones exitosas, sino que también alinea estratégicamente a la organización con sus objetivos, mejorando así su desempeño y competitividad.
19	Silva Pedraza (2014)		El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del conocimiento y la gestión del cambio, herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones	Tesis de grado	La tesis aborda la importancia del desarrollo organizacional para la competitividad de las organizaciones y poder adaptarse al cambio con éxito. Se plasma el argumento de que el desarrollo organizacional a través de la gestión del cambio es el factor determinante para la innovación empresarial, mejorar la cultura organizacional y sobre todo, lograr una buena comunicación interna a través de la gestión del conocimiento concebida por todos los miembros de la organización.
20	Tortolero Portugal et al. (2021)		Intervención organizacional de la gestión del conocimiento y los factores organizativos que la influyen en una empresa de la ciudad de Durango, Durango México.	Cuasi experimental y Longitudinal	El artículo manifiesta haber implementado un plan de acción estratégico en una Mi Pyme de Durango a través de una intervención organizacional, sin embargo, los cambios que presentaron no fueron estadísticamente significativos, señalando que las intervenciones organizacionales en empresas familiares requieren mayor tiempo de maduración.
21	Gómez Rada et al. (2020)		Concepto de diagnóstico: aproximaciones teóricas y precisiones metodológicas.	Libro	El libro muestra las diferentes formas de abordar el diagnóstico en las organizaciones, además, señala las distintas formas de utilizar técnicas para recolectar información, las cuales, permitirán detectar áreas de oportunidad para generar planes de acción estratégicos y formular un diseño de intervención organizacional para afrontar las problemáticas de las detectadas.
22	Vidal (2004)	Arizabaleta	Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital	Libro	El libro presenta las bases del proceso de diagnóstico organizacional y en este sentido, manifiesta los principales cambios que se han presentado en los últimos años en la economía, en la industria y sobre todo en las organizaciones, causados en su mayoría por el desarrollo de las nuevas tecnologías.
23	Pacheco (2015)	Espejel	Intervención organizacional. Primeras aproximaciones conceptuales.	Revisión sistemática	El artículo presenta algunas reflexiones alrededor de la conceptualización del proceso de intervención organizacional, distinguiéndolo, tanto de los procesos unidisciplinarios de intervención, como de lo que se conoce comúnmente como consultoría empresarial.
24	Chiavenato (2019)		Introducción a la teoría general de la administración.	Libro	El libro muestra la teoría general de la administración y manifiesta los más modernos temas, conceptos, aplicaciones e investigaciones acerca de la administración de empresas, entre ellas, el diagnóstico organizacional.
25	Anaya (2002)		Diagnóstico en Educación.	Libro	En el libro se manifiesta la importancia de conocer las necesidades y posibilidades de desarrollo de los estudiantes, a través, del diagnóstico en educación. En este sentido, el diagnóstico en educación, representa el fundamento para la toma de decisiones sobre las actuaciones más eficaces para llegar a la excelencia personal.
26	García Forero (2014)	Rubiano y Aponte	Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales.	Diseño ex post facto.	El artículo determina las condiciones de la satisfacción y motivación laboral como facilitadores del cambio organizacional en diferentes empresas de Bogotá Colombia. Señala que los factores de motivación determinan el cambio organizacional, a través del poder y el reconocimiento.
27	Llanos (2016)	Escalada	La personalidad de las organizaciones.	Revisión	El capítulo de libro manifiesta que la cultura organizacional no puede ser completamente controlada o manipulada desde el exterior, ya que está profundamente arraigada en los valores individuales, creencias y comportamientos que se desarrollan y perpetúan a lo largo del tiempo. Asimismo, subraya que los cambios duraderos y efectivos emergen desde el interior de los individuos, impulsados por sus propias convicciones personales y una motivación trascendental.

28	Molina-Sabando et al. (2016)	El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas.	Revisión	El artículo hace la aportación de que la gestión organizacional puesta en marcha adecuadamente permitirá tener un mejor uso del capital humano, el cual, generará ventajas competitivas en la organización que la consolidará en el mercado. Señala claramente que una de las claves del éxito de las empresas, se encuentran en la actitud de las personas que participan en ella.
29	Zapata Guerrero (2004)	Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos	Diagnóstico Descriptiva	El artículo muestra los resultados de los diagnósticos realizados en 9 empresas. El diagnóstico se orientó a la medición de la gestión del conocimiento, gestión logística y de producción, gestión de mercadeo y la gestión financiera. Las principales problemáticas detectadas coinciden en las influencias del entorno y las deficiencias en la gestión interna.
30	Páez et.al. (2014)	Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia.	Cualitativo. Grupos focales.	El artículo analiza las principales dimensiones del liderazgo, además de diez competencias que se encuentran presentes en un líder. Se analizaron a 16 directivos de empresas del sector floricultor en Colombia. Se destaca que la influencia idealizada y la motivación inspiradora son las dimensiones que más predominan, elementos claves para el desarrollo exitoso del liderazgo transformacional.

La revisión bibliográfica realizada, permitió identificar que las variables formales para realizar el diagnóstico, la organización las puede transformar a su voluntad, es decir, son variables que se encuentran sujetas a las decisiones de cambio por parte de los tomadores de decisiones de la empresa. Estas variables son la estrategia, la estructura, los procesos y procedimientos, el capital, lo jurídico y los recursos humanos de la organización. Hellriegel y Slocum, (2009) sugieren que para el desarrollo de un diagnóstico organizacional es necesario también, valorar las circunstancias personales, sociales, económicas, políticas e históricas de quien participan en dicho proceso. Así mismo, Robbins (2004) señala que cuando se habla de las variables formales de la organización, no se está haciendo referencia a los individuos que conforman la organización, sino, al ente social que tiene su propio curso evolutivo, que incluso, en cierto momento, supera la vida de sus miembros, cuyo accionar se fundamenta en un encadenamiento de variables de distinto orden, como las variables físicas, tecnológicas, antropológicas, jurídicas, sociológicas y psicológicas.

Luthans (2008) manifiesta que los componentes formales de la organización pertenecen a un campo inter y transdisciplinario que incluye conocimientos derivados de varias disciplinas con el objetivo de describir, explicar y modificar el actuar de una organización, Además, alude a que la validez de esta interrelación radica en las disciplinas afines a la teoría de la organización y el desarrollo de la organización

Por su parte, las variables informales de la organización se pueden diagnosticar a través de tres ámbitos dentro de la empresa; el ámbito organizacional, el ámbito grupal y el ámbito individual. Cabe señalar, que para la modificación de estas variables es necesario la interacción de las personas dentro de la organización, es decir, el análisis del comportamiento humano. El análisis organizacional, hace referencia a los componentes que explican el comportamiento de los integrantes de la organización diferenciándolos del comportamiento de los colaboradores de otra organización. Por su parte, el análisis grupal se centra en los componentes que explican una parte de los integrantes de una organización, puede ser un departamento, un área de trabajo, grupos étnicos, de género y regionales en relación al comportamiento de otro grupo de la organización. Por último, el análisis individual, es aquel que se centraliza en los componentes que determinan el comportamiento particular de una persona para diferenciarlo de aquel comportamiento que presentan otros integrantes de la organización, clasificándose en procesos psicológicos básicos y diferencias individuales.

El análisis de estos componentes, permite realizar un análisis muy puntual para identificar el ámbito donde se evidencian los síntomas o indicadores del problema y sobre todo detectar el ámbito donde se concentran las causas o los factores que mantienen a dicho problema.

Es de suma importancia señalar, que este análisis es crucial para el diseño de la intervención organizacional, ya que, se puede desarrollar con precisión un plan estratégico de mejora, que no solamente disminuya los síntomas del problema, sino su erradicación.

Tabla 4

Componentes del diagnóstico organizacional en relación al análisis de las variables informales de la organización

Componentes para realizar el diagnóstico organizacional con las variables informales de la organización			
Ámbito organizacional	Ámbito grupal	Ámbito individual	
Aprendizaje organizacional.	Comunicación.	Procesos psicológicos básicos	Diferencias individuales
Calidad de vida laboral.	Conflicto y negociación.	Aprendizaje-memoria.	Actitudes y aptitudes.
Cambio organizacional.	Liderazgo y poder.	Motivación-emoción	Conocimientos y habilidades.
Clima organizacional.	Toma de decisiones grupal.	Pensamiento y lenguaje.	Creencias y valores.
Comunicación organizacional.		Percepción.	Inteligencia.
	Trabajo en equipo.		Intereses.
Cultura organizacional.		Toma de decisiones.	Personalidad

Nota. Elaboración con base en el estudio de Ferro-Vásquez (2018).

De acuerdo con la tabla 4, Pardo Enciso y Díaz Villamizar (2014) señalan que el papel que juegan las personas en el proceso de diagnóstico organizacional es de gran importancia, ya que, la interacción que existe entre los individuos dentro de la empresa y las actitudes que presentan generan cambios importantes en la organización. Por su parte Molina-Sabando et al. (2016) manifiestan que la clave para el desarrollo de las organizaciones es realizar una buena gestión del comportamiento humano de la organización, es decir, las actitudes de las personas definen en gran medida la eficiencia y la eficacia de la empresa.

Estudiar y diagnosticar el comportamiento del capital humano de las organizaciones ya sean públicas o privadas, siempre será benéfico para la administración de la empresa. De acuerdo con Chidambaranathan y Rani (2015) la cultura organizacional representa el eje del comportamiento observable y las prácticas organizacionales que reflejan las creencias, los pensamientos y los valores de los individuos que conforman la organización creando un entorno sociológico y psicológicos que influye en el proceso de toma de decisiones. La cultura organizacional, es la organización lo que la personalidad a los individuos y está se va formando de acuerdo al proceso evolutivo de la organización. La cultura organizacional, conecta el pasado con el presente de la organización, además, de que le brinda una identidad a la empresa diferenciándola de las demás (Llanos Escalada, 2016).

En relación a la intervención organizacional, en la revisión bibliográfica realizada, se identificaron tres modelos de intervención que aportan estrategias para el logro de los objetivos y metas de la organización; 1) Modelo de intervención relacionado con los cambios estructurales; 2) Modelo de intervención relacionado con el comportamiento humano y el 3) Modelo de intervención relacionado con alteraciones estructurales y de comportamiento.

Cada modelo de intervención organizacional tiene el objetivo de modificar los componentes organizacionales que se plasmaron anteriormente en las unidades de análisis del diagnóstico organizacional, tanto en la organizacional como en la del comportamiento humano. Pacheco Espejel (2015) coincide en que la intervención organizacional es un proceso que permite indagar en la naturaleza y el funcionamiento integral de la organización, además, permite transformar la situación concreta en la que se encuentra la organización para mejorar y fortalecer su desempeño integral. En este sentido, Schein (2010) alude que las fuerzas en contradicción que se encuentran en la organización, pueden modificarse a través de una intervención, logrando una eficiencia tanto en la parte organizativa como en el comportamiento humano.

Finalmente, la revisión bibliográfica, permitió identificar las características y las variables que incluye cada uno de los modelos analizados y se realizó una clasificación para conocer en qué tipo de unidad de análisis de diagnóstico se enfocan y sobre todo el tipo de intervención al que pertenecen, de acuerdo con lo expuesto anteriormente, dicha clasificación se puede observar en la Tabla 5.

Tabla 5

Clasificación de los modelos organizacionales en relación a la unidad de análisis del diagnóstico y el modelo de intervención organizacional

Modelo Organizacional	Diagnóstico Organizacional		Intervención Organizacional		
	Organizacional	Comportamiento Humano	Cambios estructurales	Cambios en el comportamiento	Alteraciones estructurales y de comportamiento
1. Análisis de fuerzas de Lewin.	X	X			X
2. Diamante de Leavitt's.	X	X			X
3. Análisis del sistema de Likert.	X	X			X
4. Modelo de seis cajas de Weisbord.	X	X	X	X	
5. Modelo de congruencia de Nadler y Tushman para análisis organizacional.	X	X	X	X	
6. Marco McKinsey 7s.	X	X	X	X	
7. Modelo de Estrella de Galbrath.	X	X	X	X	
8. Marco técnico, político cultural (TPC) de Tichy.	X	X	X	X	
9. Modelo de cambio organizacional de Fernando de Achiles de Faria Mello.	X	X	X	X	
10. Programación de alto rendimiento de Nelson y Burns.		X		X	
11. Diagnóstico del modelo de comportamiento individual y grupal de Harrison.		X		X	
12. Modelo de Burke-Litwin de desempeño y cambio organizacional.	X	X			X
13. Modelo de cambio organizacional de Wendell L. French y Cecil H. Bell.		X		X	
14. Análisis Multifacético para la intervención y la Gestión Organizacional AMIGO	X	X	X	X	
15. Modelo de inteligencia organizacional de Falleta.	X	X	X	X	

Cabe señalar, que los modelos organizacionales nos indican los elementos claves para comprender e interpretar el funcionamiento de una organización, así mismo, brindan las variables para realizar el diagnóstico y la intervención organizacional, es decir, son esquemas que sirven como parámetros y guías de comparación para el estudio de las organizaciones.

El presente estudio contribuye con una fundamentación teórica conceptual del diagnóstico e intervención organizacional, la cual, permite comprender la estructura organizativa y social de las organizaciones, con el objetivo de encontrar las fuerzas en contradicción existentes e identificar las principales problemáticas que presenta la organización. Así mismo, se aporta una perspectiva sistemática del funcionamiento integral de la organización, profundizando en las unidades de análisis del diagnóstico organizacional, tipos de intervención organizacional y modelos de análisis organizacional.

Finalmente, como futuras líneas de investigación, el estudio permite desarrollar un modelo de diagnóstico e intervención organizacional, que pueda ser útil para las micro, pequeñas y medianas empresas, además, se puede generar un instrumento de medición integral que permita llevar a cabo diagnóstico e intervenciones organizacionales tomando en cuenta el ámbito organizativo y del comportamiento humano.

4. CONCLUSIONES

Las principales metodologías de diagnóstico organizacional brindan una estructura para evaluar y mejorar el funcionamiento de las organizaciones al analizar tanto sus variables formales como informales. Una de las más conocidas es el Análisis de Fuerzas de Lewin, que identifica las fuerzas que impulsan el cambio y aquellas que lo obstaculizan dentro de la organización. Este modelo permite a los tomadores de decisiones visualizar claramente los factores que deben gestionarse para facilitar la implementación de cambios estratégicos, ya sea reduciendo las fuerzas que frenan el cambio o potenciando las que lo promueven.

Otra metodología relevante es el Diamante de Leavitt, que examina la interacción entre cuatro elementos fundamentales: las tareas, la estructura organizacional, la tecnología y las personas. Este enfoque proporciona una comprensión profunda de cómo estos componentes interactúan entre sí y cómo sus interacciones afectan el rendimiento general de la organización. El Diamante de Leavitt es útil para detectar áreas de desequilibrio o conflicto que pueden ser abordadas mediante intervenciones específicas.

El Análisis del Sistema de Likert también destaca como una metodología clave, ya que se enfoca en la evaluación de factores como el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones y el control en la organización. Likert propone que las organizaciones más efectivas son aquellas que promueven un estilo de liderazgo participativo, lo que resulta en una mayor cohesión y productividad dentro de los equipos. Esta metodología es valiosa para organizaciones que desean mejorar sus dinámicas internas a través del fortalecimiento del liderazgo y la comunicación.

Conflicto de intereses / Competing interests:

Los autores declaran que no incurren en conflictos de intereses.

Rol de los autores / Authors Roles:

Rosalío Tortolero: Metodología, búsqueda y validación de la información, análisis formal de la investigación, supervisión, administración del proyecto, adquisición de fondos.

José Gómez: Conceptualización, análisis de la información, escritura-borrador original.

Geovani Figueroa: Investigación, validación.



Hector Moreno: Escritura-borrador original., visualización, análisis formal.

Fuentes de financiamiento / Funding:

Institución que brindó apoyo. Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías CONAHCYT. Proyecto de Posdoctorado denominado; Modelo de Diagnóstico e Intervención Organizacional.

Aspectos éticos / legales; Ethics / legals:

Los autores declaran no haber incurrido en aspectos antiéticos, ni haber omitido aspectos legales en la realización de la investigación.

REFERENCIAS

- Abdala, E. (2009). La evaluación de los programas de capacitación laboral para jóvenes en Sudamérica. *Papeles de Población*, 15(59), 11-82. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11205902>
- Anaya, D. (2002). *Diagnóstico en educación* (1ª ed.). Sanz y Torres.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative science quarterly*, 2(4), 501-520. <https://doi.org/10.2307/2390797>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bar-Yam, Y. (2002). *General features of complex systems*. Encyclopedia of Life Support Systems.
- Buono, A. F. y Kerber, K. W. (2010). Intervention and organizational change: Building organizational change capacity. *EBS Review*, (27), 9-21.
- Castillo Contreras, R. del C. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones* (1ª ed.). Red Tercer Milenio S.C.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10ª ed.). McGraw-Hill Editorial.
- Chidambaranathan, K. y Rani, S., (2015). Knowledge management and organizational culture in higher educational libraries in Qatar: an empirical study. *Library & Information Science Research*, 37(4), 363-369. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2015.11.002>
- Esparza Aguilar, J. L., García Pérez de Lema, D., & Gómez Guillamón, A. D. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. *Investigación y Ciencia*, 18(47), 13-20. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393003>
- Fernández, M., Ramírez, G., & Hernández, A. (2012). La intervención organizacional: una Actividad científica y profesional para el cambio profundo de las organizaciones. *Revista Ideas CONCYTEG*, 7(79), 39-53.
- Ferro-Vásquez, J. (2018). La intervención en contextos organizacionales en M. García-Rubiano, J. Ferro-Vásquez, C. Forero-Aponte, C. Gómez-Rada, & J. Vesga-Rodríguez (Eds.). *Actualizaciones en psicología organizacional* (pp. 23-39). Universidad Católica de Colombia.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach* (1ª ed.). Pitman.

- 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>.
- García Rubiano, M., y Forero Aponte, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497551994010>
- Gastó, C. y Vallejo, J. (2000). *Manual de diagnóstico diferencial y tratamiento en psiquiatría*. Masson
- Gómez Rada C. A. (2020). Concepto de diagnóstico: aproximaciones teóricas y precisiones metodológicas en M. García-Rubiano (Ed.). *Diagnóstico e intervención en psicología de las organizaciones* (pp. 23-29). Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://hdl.handle.net/10983/26058>
- Guízar Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones* (4ª ed.). McGraw Hill. Interamericana.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2009) *Comportamiento organizacional* (12ª ed.). Cengage Learning Editores.
- Howard, N. (1993). The role of emotions in multi-organizational decision-making. *Journal of the Operational Research Society*, 44(6), 613-623. <https://doi.org/10.2307/2584517>
- Icart Isern, M. T, & Canela Soler, J. (1994). El artículo de revisión. *Enfermería clínica*, 4(4), 180-184.
- Le Blanc, M., y Oerlemans, G. (2016). Amplificación en el trabajo: Construyendo una fuerza de trabajo sostenible a través de intervenciones individuales de psicología positiva. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 185-191. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77847916005>
- Llanos Escalada, M. (2016). La personalidad de las organizaciones: la cultura en M. Llanos *La cultura organizacional: eje de acción en la gestión humana* (pp. 7-19). Universidad Ecotec. <https://doi.org/10.21855/librosecotec.53>
- Luthans, F. (2008) *Comportamiento organizacional* (1ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Minguet, G. (2001). Taxinomie de modèles sociologiques d'intervention en Vranken D. et Kuty O. (Eds.). *La sociologie et l'intervention. Enjeux et perspectives* (pp. 19-68), Boeck Université.
- Molina-Sabando, L., Briones-Véliz, A. & Arteaga-Coello, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, 2(4), 498-510. <https://doi.org/10.23857/dc.v2i4.275>
- Osorio Jaramillo, L. (2016). Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el Modelo Amigo para el contexto colombiano. *Cuadernos Hispanoamericanos De Psicología*, 16(2), 45-62. <https://doi.org/10.18270/chps.v16i2.1975>
- Pacheco Espejel, A. A. (2015). Intervención organizacional. Primeras aproximaciones conceptuales. *Revista Gestión y Estrategia*, (48), 15-24. <http://hdl.handle.net/11191/4356>

- Páez, I., Rincón, A., Astudillo, M., & Bohórquez, S. (2014). Un estudio de casos sobre liderazgo transformacional y competencias directivas en el sector floricultor de Colombia. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (76), 20-43. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20631321003>
- Pardo Enciso, C. y Díaz Villamizar, O. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D. C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70018-7](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70018-7)
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (1ª ed.). Grupo editorial patria.
- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves* (1ª ed.). Universidad Continental
- Ramírez Lira, E., Rivera Espinoza, M., Azpeitia Torres, E. R., Amezcua Luján, M. K., & Barajas Pérez, J. S. (2019). Análisis del diagnóstico e intervención organizacional En MiPymes del sur de Jalisco: Una revisión desde el desarrollo organizacional. *Revista Global de Negocios*, 6(4), 51-65.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.). Pearson Educacion.
- Rodríguez Mansilla, D. (2016). *Diagnóstico organizacional* (8ª ed.). Alpha Editorial.
- Sánchez Ambriz, G. (2009). El desarrollo organizacional: una estrategia de cambio para las instituciones documentales. *Anales de documentación*, (12), 235-254. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63511932013>
- Sandoval Duque, J. L. (2014). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios gerenciales*, 30(131), 162-171. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21231108008>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4ª ed.). John Wiley & Sons.
- Silva Pedraza, L. Y. (2014). *El desarrollo organizacional, la cultura, la gestión del Conocimiento y la gestión del cambio, como herramientas fundamentales para asegurar la competitividad de las organizaciones* [Tesis de especialización, Universidad Militar Nueva Granada]. <http://hdl.handle.net/10654/12496>
- Tortolero Portugal, R., Figueroa González, E. G., Gómez Romero, J. G. I., & Villarreal Solís, F. M. (2021). Intervención organizacional de la gestión del conocimiento y los factores organizativos que la influyen en una empresa de la ciudad de Durango, Durango México. *TRANSITARE*, 7(2), 1-15.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004) *Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital* (2ª ed.). Ecoe, 2004.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180. <https://www.jstor.org/stable/2486175>
- Zapata Guerrero, E. E. (2004). Las PyMES y su problemática empresarial. Análisis de casos. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (52), 119-135. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605209>