



Desarrollo de un modelo holístico de diagnóstico organizacional para intervenciones en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

Development of a holistic organizational diagnostic model for interventions in micro, small, and medium-sized enterprises

Desenvolvimento de um modelo holístico de diagnóstico organizacional para intervenções em Micro, Pequenas e Médias Empresas

Rosalío Tortolero

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

 <https://orcid.org/0000-0002-4526-7417>

rosalio.tortolero@ujed.mx (correspondencia)

Ignacio Gómez

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

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

Geovani Figueroa

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

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

DOI: <https://doi.org/10.35622/j.rg.2025.04.003>

Recibido: 08/10/2025 Aceptado: 10/11/2025 Publicado: 30/12/2025

PALABRAS CLAVE

administración de empresas, evaluación, gestión de personal, planificación, toma de decisiones.

RESUMEN. El propósito de este estudio fue desarrollar un modelo holístico de diagnóstico organizacional que permita identificar áreas de oportunidad en micro, pequeñas y medianas empresas con el fin de implementar intervenciones que mejoren su funcionamiento integral. La investigación se diseñó bajo un enfoque exploratorio, descriptivo y explicativo, a partir del análisis comparativo de las metodologías y modelos de diagnóstico e intervención organizacional más utilizados. Con base en este análisis, se estructuró un modelo que integra de manera simultánea las variables formales e informales que caracterizan a las MiPyMes, lo que permitió un abordaje integral de las dinámicas organizacionales. Como resultado se obtuvo la construcción de un modelo que contempla tanto el análisis organizacional como el comportamiento humano, constituyéndose en una herramienta holística que facilita la detección de áreas críticas y fortalezas en las empresas estudiadas. Este enfoque integral favorece la generación de planes de acción estratégicos para la resolución de problemas específicos y la mejora de los procesos internos, incrementando a su vez la productividad y el aprovechamiento del talento humano. Se concluye que el modelo ofrece a las MiPyMes una herramienta innovadora para la toma de decisiones estratégicas, para la implementación de procesos de mejora continua y para el fortalecimiento de la eficiencia y la eficacia organizacional, al tiempo que se impulsa su sostenibilidad y competitividad



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.

en entornos cambiantes. La originalidad de este modelo radica en su capacidad de articular diagnóstico organizacional e intervención desde una perspectiva amplia y práctica que contribuye al desarrollo integral de las organizaciones.

KEYWORDS

business administration, evaluation, personnel management, planning, decision making.

ABSTRACT. The purpose of this study was to develop a holistic organizational diagnostic model to identify areas of opportunity in micro, small, and medium-sized enterprises (MSMEs) in order to implement interventions that improve their functioning and strengthen their competitiveness. The research was designed using an exploratory, descriptive, and explanatory approach, based on a comparative analysis of the main methodologies and models of organizational diagnosis and intervention. Based on this analysis, a model was structured that simultaneously integrates the formal and informal variables that characterize MSMEs, allowing for a comprehensive approach to organizational dynamics. Among the results obtained, the construction of a model that considers both organizational analysis and human behavior stands out, constituting a holistic tool that facilitates the detection of critical areas and strengths in the companies studied. This comprehensive approach fosters the generation of strategic action plans aimed at resolving specific problems and improving internal processes, thereby increasing productivity and the utilization of human talent. The main conclusion is that applying this model offers organizations an innovative tool for strategic decision-making and the implementation of continuous improvement processes. By integrating structural aspects and the dynamics of human behavior in a balanced way, organizational efficiency and effectiveness are strengthened, while the sustainability and competitiveness of SMEs in changing environments are boosted. The originality of this model lies in its ability to articulate organizational diagnosis and intervention from a broad and practical perspective that contributes to the comprehensive development of organizations.

PALAVRAS-CHAVE

administração de empresas, avaliação, gestão de pessoal, planejamento, tomada de decisões.

RESUMO. O objetivo deste estudo foi desenvolver um modelo holístico de diagnóstico organizacional para identificar áreas de oportunidade em micro, pequenas e médias empresas (MPMEs), visando a implementação de intervenções que aprimorem seu funcionamento geral. A pesquisa foi delineada utilizando uma abordagem exploratória, descritiva e explicativa, baseada em uma análise comparativa das metodologias e modelos de diagnóstico e intervenção organizacional mais utilizados. A partir dessa análise, estruturou-se um modelo que integra simultaneamente as variáveis formais e informais que caracterizam as MPMEs, permitindo uma abordagem abrangente da dinâmica organizacional. O resultado foi um modelo que considera tanto a análise organizacional quanto o comportamento humano, constituindo uma ferramenta holística que facilita a detecção de áreas críticas e pontos fortes nas empresas estudadas. Essa abordagem abrangente fomenta o desenvolvimento de planos de ação estratégicos para a resolução de problemas específicos e a melhoria de processos internos, aumentando, assim, a produtividade e maximizando o aproveitamento do talento humano. Conclui-se que o modelo oferece às MPMEs uma ferramenta inovadora para a tomada de decisões estratégicas, a implementação de processos de melhoria contínua e o fortalecimento da eficiência e eficácia organizacional, promovendo, simultaneamente, sua sustentabilidade e competitividade em ambientes em constante mudança. A originalidade deste modelo reside na sua capacidade de articular o diagnóstico e a intervenção organizacional a partir de uma perspectiva ampla e prática, que contribui para o desenvolvimento integral das organizações.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la actualidad, cuentan con la necesidad de mejorar sus procesos de toma decisiones y de formular estrategias que les permitan encontrar una mejora continua de sus métodos, su rentabilidad y su permanencia en el mercado. En este contexto, las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMes), representan un sector estratégico para el desarrollo económico y social; no obstante, con frecuencia enfrentan limitaciones estructurales, operativas y humanas que afectan su desempeño y sostenibilidad. Es por ello, que Hagl et al. (2024) señalan que la realización de efectivos diagnósticos organizacionales permitirá a los líderes

de las empresas tener una perspectiva sistémica de la organización en beneficio de su productividad y su competitividad.

Uno de los principales problemas que presentan las MiPyMes es la dificultad para comprender de manera integral su funcionamiento organizacional. La toma de decisiones suele realizarse con información parcial, lo que limita la identificación de áreas de oportunidad y la formulación de estrategias efectivas. En muchos casos, los procesos de mejora se implementan sin un diagnóstico previo que considere tanto los elementos estructurales de la organización como las dinámicas del comportamiento humano, generando intervenciones fragmentadas y de bajo impacto (Schein, 2010).

En este sentido, Bravo-Rojas et al. (2019) y Rodríguez-Mansilla (2016), reconocen al diagnóstico organizacional como una herramienta clave para analizar el estado actual de las organizaciones, identificar fortalezas y debilidades y orientar la toma de decisiones estratégicas. Por su parte, Osorio-Jaramillo (2016) señala que, para realizar un diagnóstico organizacional, primeramente, es necesario responder a un modelo conceptual, el cual, implica un proceso de investigación. El término modelo, se utiliza para hacer referencia a la representación de algo, a un ideal, es decir, al deber ser de algo (Urbina, 2023).

Por su parte, Tortolero-Portugal et al. (2024) manifiestan, que los modelos organizacionales permiten categorizar e interpretar datos para el mejor entendimiento de una organización, es decir, proveen información de manera sistémica sobre la empresa, contribuyendo a identificar las variables organizacionales y las posibles relaciones y tensiones que pueden existir entre ellas. Sin embargo, Ipsen et al. (2015) y Elliott-Carballo (2023) señalan que los modelos de diagnóstico e intervención organizacional más utilizados tienden a centrarse de manera parcial en ciertos componentes de la organización, ya sea privilegiando variables estructurales o enfocándose de forma aislada en aspectos del comportamiento humano.

Esta limitación resulta particularmente relevante en las MiPyMes, donde la interacción entre variables formales e informales influye de manera directa en la productividad y la competitividad. En consecuencia, se identifica la necesidad de contar con enfoques de diagnóstico que integren de manera simultánea ambas dimensiones, permitiendo una comprensión más amplia y sistémica de la organización (Robbins, 2024).

En este sentido, el presente estudio justifica la necesidad de proponer un modelo de diagnóstico organizacional que supere las visiones parciales existentes y facilite la identificación integral de áreas de oportunidad. Desde una perspectiva teórica, el estudio contribuye a la discusión sobre modelos de análisis organizacional con un enfoque integrador; desde el ámbito práctico, ofrece a las MiPyMes una herramienta útil para orientar intervenciones organizacionales más precisas y efectivas. Por lo anterior, el objetivo general de la investigación es desarrollar un modelo holístico de diagnóstico organizacional que permita identificar áreas de oportunidad en micro, pequeñas y medianas empresas, con el fin de implementar intervenciones organizacionales que contribuyan a mejorar su funcionamiento integral y su competitividad.

2. MÉTODO

La ruta metodológica que se llevó a cabo para lograr el objetivo de la investigación que consistió en desarrollar un modelo holístico de diagnóstico organizacional para identificar áreas de oportunidad en las organizaciones y realizar una intervención para mejorar el funcionamiento integral de la empresa, fue a través de un estudio exploratorio, descriptivo y explicativo, generando el modelo desde el análisis de las principales metodologías y

modelos de diagnóstico organizacional que pueden ser utilizados por las organizaciones. En la exploración de la información, se tomó como base el análisis realizado por Tortolero-Portugal et al. (2024) con relación al enfoque de diagnóstico organizacional y el enfoque de diagnóstico del comportamiento humano, clasificación realizada por Vesga-Rodríguez et al. (2018).

El estudio es descriptivo porque caracteriza y detalla el análisis organizacional, a través de una representación gráfica y múltiples dimensiones interrelacionadas, las cuales, se describen sistemáticamente como componentes de la organización (Parameswaran, 2024). En este sentido, Babbie (2020) manifiesta que un estudio descriptivo recopila información estructurada para representar un fenómeno sin alterarlo, es por ello, que un modelo de diagnóstico organizacional holístico, proporciona una representación detallada de la organización desde diversas perspectivas, en este caso, desde el enfoque organizacional y el enfoque del comportamiento humano de los integrantes de la organización, ofreciendo una visión sistémica del estado actual de la empresa estudiada. Es explicativo porque identifica relaciones entre variables clave y fundamentos teóricos que justifican el modelo de diagnóstico propuesto, coincidiendo con Duangkeun-Phanthumnavin (2015) quien señala que los estudios explicativos establecen relaciones causales y justifican su aplicabilidad en un contexto específico.

Para efectos del presente estudio, se valoró y se trabajó en el primer criterio de validez expuesto por Gil-Otaiza y Revilla-Herman (2018) analizando, describiendo y explicando la información de manera coherente (McFillen et al. 2013). Con relación a la calidad de originalidad que se debe cumplir, el modelo se integra de 8 variables formales, las cuales son: 1. Estrategia, 2. Estrategia, 3. Procesos y Procedimientos, 4. Infraestructura Física, 5. Capital Financiero, 6. Jurídico, 7. Capital Humano y 8. Sustentabilidad, y de 13 variables informales agrupadas en tres ámbitos; a). Ámbito organizacional integrado por: 1. Aprendizaje organizacional, 2. Calidad de vida laboral, 3. Clima organizacional, 4. Cambio organizacional, 5. Comunicación organizacional, 6. Cultura organizacional, b) Ámbito grupal integrado por: 7. Conflicto y negociación, 8. Liderazgo, 9. Toma de decisiones, 10. Trabajo en equipo y por el c). Ámbito individual compuesto por: 11. Creencias y valores; 12. Aptitudes y actitudes y por la 13. Motivación, superando así, la visión parcial de los modelos clásicos analizados. Respecto a la calidad descriptiva que debe tener el modelo, los gráficos que se muestran, mapean con claridad la arquitectura organizacional y las dinámicas humanas que se pueden estudiar.

En este sentido, el modelo emerge de un proceso comparativo de 17 modelos y se organiza en un sistema lógico con un enfoque organizacional y de comportamiento humano, teniendo una coherencia interna muy sólida.

La Tabla 1 muestra una matriz comparativa que permitió sistematizar las variables analizadas en cada uno de los modelos de diagnóstico e intervención organizacional seleccionados. Esta matriz facilitó la clasificación de las variables en formales e informales, así como su ubicación dentro del enfoque organizacional y del enfoque del comportamiento humano.

Tabla 1

Matriz comparativa de variables en modelos de diagnóstico e intervención organizacional analizados

Modelo de análisis organizacional	Enfoque Organizacional		Enfoque del Comportamiento Humano	
	Variables que se analizan Revisión en Tortolero-Portugal et al. (2024)	Variable formal detectada Revisión en Tortolero-Portugal et al. (2024) con base en Vesga-Rodríguez et al. (2018).	Variables que se analizan Revisión en Tortolero-Portugal et al. 2024	Variable formal detectada Revisión en Tortolero-Portugal et al. 2024 con base en Vesga-Rodríguez et al. 2018.
Fuerzas de Lewin (1951)	Procedimientos, reglamentos y equipamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos y procedimientos. • Infraestructura física. 	Clima organizacional, toma de decisiones, percepción.	Ámbito organizacional, grupal e individual.
Diamante de Leavitt's (1965)	Sistemas de comunicación, autoridad, sistemas de trabajo, técnicas de herramientas para ejecutar tareas.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura. • Procesos y procedimientos • Infraestructura física. 	Equipos de trabajo, expectativas, actitudes.	Ámbito grupal e individual.
Análisis del Sistema de Likert (1967)	Función organizativa, administrativa, ganancias perdidas.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura. • Capital financiero. 	Toma de decisiones, comunicación, competencias, actitudes, motivación, rendimiento.	Ámbito grupal e individual.
Modelo de las seis cajas de Weisbord (1976)	Misión, visión, propósito, división del trabajo, responsabilidades, funciones, planeación financiera, control financiero, presupuestos.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia. • Estructura. • Capital financiero. 	Relaciones organizacionales, liderazgo, relaciones grupales, individuales.	Ámbito organizacional, grupal e individual.
Modelo de congruencia de Nadler y Tushman para análisis organizacional (1977)	Relaciones jerárquicas, sistemas de comunicación, cumplimiento de normas, tecnología, herramientas de trabajo, sistemas de selección de personal, rotación de personal, capacitación, evaluación de personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura. • Procesos y procedimientos. • Infraestructura física. • Capital humano. 	-----	-----
Marco McKinsey 7S (1980)	Objetivos, estructura, procesos internos, sistemas de información, análisis jurídico, gestión de personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia. • Estructura. • Procesos y procedimientos. • Jurídico. • Capital humano. 	Liderazgo, valores, habilidades, personalidad.	Ámbito grupal e individual.
Modelo de Estrella de Galbraith (1982)	Misión, visión, objetivos, poder, autoridad, procesos, rendimiento, sistemas de recompensas, prácticas colectivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia. • Estructura. • Procesos y procedimientos. • Capital humano. 	Valores, actitudes.	Ámbito individual.
Marco técnico, político, cultural (TPC) de Tichy (1983)	Misión, visión, organización, procesos administrativos, nuevas prácticas de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia. • Estructura. • Procesos y procedimientos. • Capital humano. 	-----	-----
Modelo de cambio organizacional de Fernando de Achilles de Faria Mello (cambio planeado) (1983)	Instalaciones, equipos, subsistema financiero, subsistema de recurso humano.	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura física. • Capital financiero. • Capital humano. 	Creatividad, flexibilidad.	Ámbito individual.
Programación de alto rendimiento de Nelson y Burns (1984)	Entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano. 	Liderazgo. Poder. Actitud. Aptitud.	Ámbito grupal e individual.



Modelo de análisis organizacional	Enfoque Organizacional		Enfoque del Comportamiento Humano	
	Variables que se analizan Revisión en Tortolero-Portugal et al. (2024)	Variable formal detectada Revisión en Tortolero-Portugal et al. (2024) con base en Vesga-Rodríguez et al. (2018).	Variables que se analizan Revisión en Tortolero-Portugal et al. 2024	Variable formal detectada Revisión en Tortolero-Portugal et al. 2024 con base en Vesga-Rodríguez et al. 2018.
Diagnóstico del modelo de comportamiento individual y grupal de Harrison (1987)			Calidad de vida laboral, actitud, aptitud.	Ámbito organizacional e individual.
Burke y Litwin (1992)	Misión, función organizativa, sistemas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia. • Estructura. • Procesos y procedimientos. 	Cultura organizacional, relaciones organizacionales, clima laboral, liderazgo, prácticas gerenciales, relaciones individuales, valores y capacidades.	Ámbito organizacional, grupal e individual.
Modelo de cambio organizacional de Wendell L. French y Ceci H. Bell (1996)	Sistemas de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos y procedimientos. 	Capacitación, relaciones de grupo, habilidades.	Ámbito organizacional, grupal e individual.
Análisis Multifacético para la intervención y la Gestión Organizacional “Amigo” (1999)	Misión, visión, función organizativa, sistemas de trabajo, infraestructura, recurso económico, gestión del talento humano, relaciones laborales.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia. • Estructura. • Procesos y procedimientos. • Infraestructura física. • Capital financiero. • Capital humano. 	Clima organizacional, cultura organizacional, comunicación organizacional.	Ámbito organizacional, y grupal.
Modelo de inteligencia organizacional de Falleta (2008)	Innovación en los procesos de selección de personal.	<ul style="list-style-type: none"> • Capital humano. 	Toma de decisiones, conocimientos y habilidades.	Ámbito grupal e individual.

Nota. Se presentan las variables que estudia cada modelo analizado y se clasifica cada variable de acuerdo con el enfoque de diagnóstico organizacional.

Cabe señalar que cada modelo analizado, se ubica en uno de los dos enfoques del diagnóstico organizacional, o en su caso, algunos modelos en ambos, por ejemplo, los modelos de Lewin, 1951, Leavitt's, 1965, Likert, 1967, Weisbord, 1976, McKinsey, 1980, Galbraith, 1982, Faria Mello, 1983, Nelson y Burns, 1984, Burke y Litwin, 1992. Así mismo, se puede verificar, que existe correspondencia entre los componentes organizacionales que analiza cada modelo.

A pesar de las diferencias metodológicas de los modelos, existe convergencia en algunas variables fundamentales como, la estrategia y la estructura (Weisbord, Galbraith, McKinsey y Burke) en los procesos y procedimientos (en la gran mayoría de los modelos) en el capital humano y sobre todo, en algunas variables el enfoque del comportamiento humano del ámbito organizacional, grupal e individual.

Para efectos de la presente investigación, el modelo holístico de diagnóstico organizacional desarrollado y en función con la clasificación de Hurtado (2010) y Gil-Otaiza y Revilla-Herman (2018) se considera que, de acuerdo con el objetivo, el modelo es explicativo o teórico, ya que es una abstracción explicativa de un fenómeno o proceso que ilustra la forma de interactuar de diferentes elementos. Con relación al tipo de lenguaje o representación utilizada es gráfico, ya que muestra diagramas y finalmente, según el nivel de abstracción el modelo es formal, ya que es el resultado de un proceso deductivo donde se vinculan conceptos de manera lógica.



Así mismo, Gil-Otaiza y Revilla-Herman (2018) señalan que para garantizar la intersubjetividad es imperativo que el investigador implemente alguno de los siguientes criterios de validez para el modelo; el primero de ellos, mostrar el análisis de información con cualidades organizadas que puedan valorarse con criterios específicos de originalidad, capacidad de descripción y explicación, y principalmente que tenga coherencia.

El segundo criterio para comprobar la validez del modelo es la realización de un grupo de enfoque con jueces expertos en el área donde pertenece el modelo propuesto, para que evalúen las cualidades del modelo con objetividad y la tercera forma de brindar validez al modelo es realizar una prueba piloto en pequeña escala que permita simular lo que puede ocurrir en mayor escala.

Para efectos del presente estudio, se valoró y se trabajó en el primer criterio de validez, analizando, describiendo y explicando la información de manera coherente. Con relación a la cualidad de originalidad, el modelo se integra de variables formales e informales, superando la visión parcial de los modelos clásicos analizados. Respecto a la cualidad descriptiva, los gráficos que se muestran, mapean con claridad la arquitectura organizacional y las dinámicas humanas que se pueden estudiar con el modelo propuesto. En este sentido, el modelo emerge de un proceso comparativo de 17 modelos y se organiza en un sistema lógico con un enfoque organizacional y de comportamiento humano, teniendo una coherencia interna muy sólida.

3. RESULTADOS

El análisis consecuente de las principales metodologías y modelos de diagnóstico organizacional, permitió identificar los elementos más importantes y, sobre todo, las limitaciones de los modelos existentes. En este sentido, el análisis de la información tuvo como resultado, el desarrollo de un modelo holístico de diagnóstico e intervención organizacional, diseñado para identificar áreas de oportunidad en las micro, pequeñas y medianas empresas y proponer e implementar un plan de acción estratégico a través de una intervención organizacional que mejore el funcionamiento integral de las organizaciones.

El modelo que se propone, integra de forma estructurada las variables formales e informales que participan de manera directa, en el funcionamiento sistémico de una organización, considerando paralelamente los aspectos estructurales, técnicos y humanos. Particularmente, en el análisis de los modelos organizacionales, se identificaron desde el enfoque organizacional, variables formales como la estrategia, estructura, procesos y procedimientos, infraestructura física, capital financiero, capital humano, jurídico y sustentabilidad. Por su parte, se identificaron en el enfoque del comportamiento humano, variables informales en tres ámbitos; organizacional, grupal e individual. En el primer ámbito, se estudian variables como el aprendizaje organizacional, calidad de vida laboral, cambio organizacional, clima organizacional, comunicación y cultura organizacional, en el segundo ámbito se estudian variables como, conflicto y negociación, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo y, por último, en el tercer ámbito se estudian variables como creencias y valores, aptitudes y actitudes y motivación. La integración de estas variables permitió desarrollar un marco de diagnóstico holístico, que evita visiones parciales, superando las limitaciones que presentan los modelos tradicionales al enfocarse exclusivamente en alguna variable formal e informal del análisis organizacional.

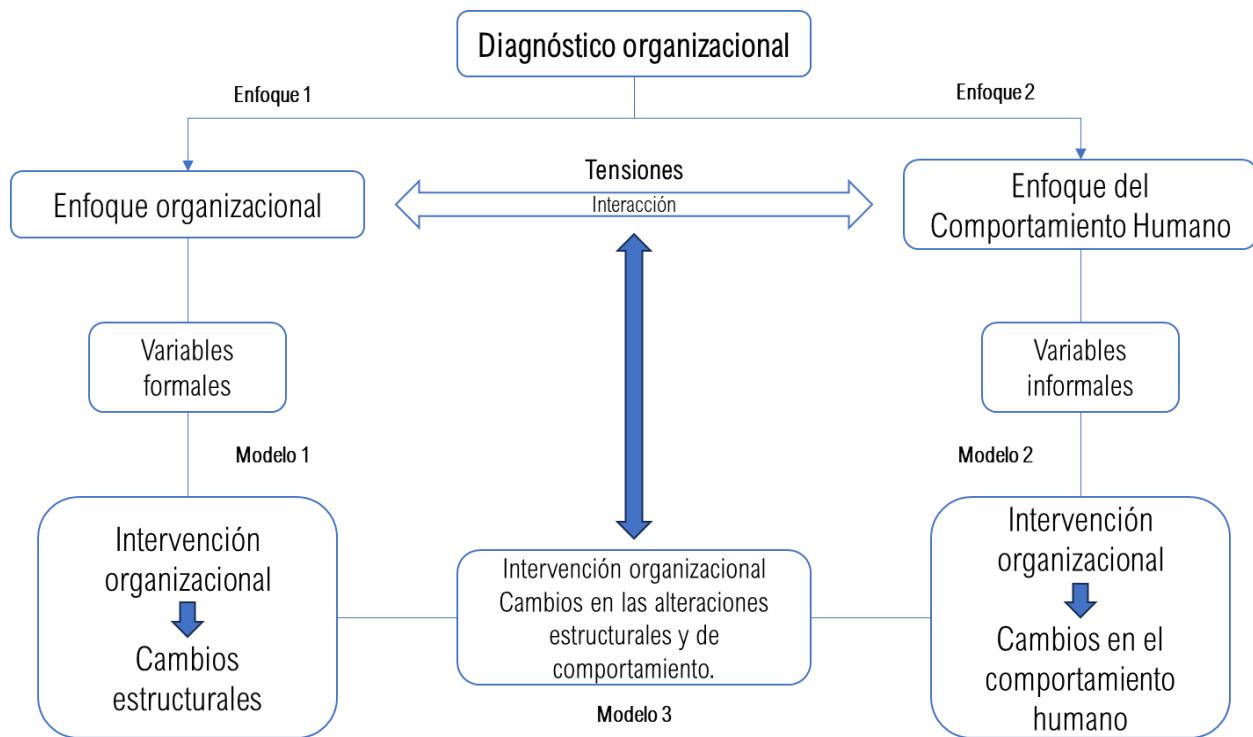
El modelo propuesto se estructuró a partir del estudio comparativo de 17 modelos clásicos contemporáneos, los cuales se clasificaron por su enfoque metodológico estructural, funcionalista o integrador y sobre todo, por las variables de análisis que incluyen. Estos modelos fueron evolucionando con el tiempo, mostrando un análisis

desde perspectivas enfocadas en la estructura y progresando hacia enfoques más integrales que consideran también el entorno cultural, político y emocional dentro de las organizaciones.

Primeramente, en la Figura 1 se muestran los enfoques del diagnóstico y los modelos de intervención organizacional que pueden realizarse de acuerdo con el análisis de la información.

Figura 1

Enfoques para realizar el diagnóstico y la intervención organizacional

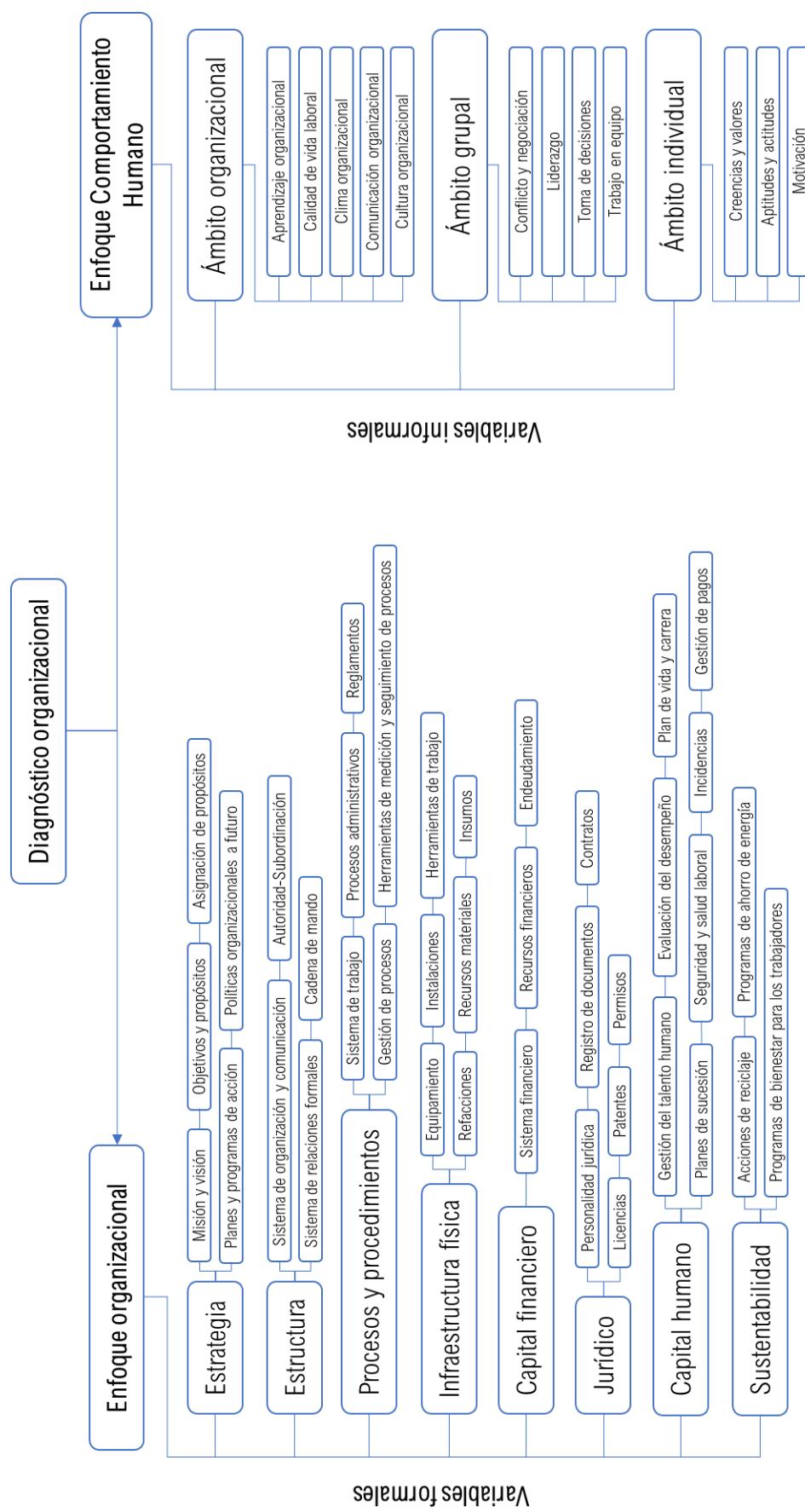


Nota. Se presentan los enfoques de diagnóstico organizacional y el tipo de intervención a realizar de acuerdo con el enfoque que se utilizó. Elaboración de acuerdo con la revisión realizada por Tortolero-Portugal et al. (2024) con base en el análisis de Vesga-Rodríguez et al. (2018).

La Figura 1 muestra un diagrama que describe dos enfoques para el diagnóstico organizacional. El primer enfoque se concentra en el diagnóstico organizacional, a través de variables formales, llevando a una intervención organizacional que genere cambios estructurales (Modelo de intervención 1). El segundo enfoque, examina el diagnóstico del comportamiento humano mediante variables informales, lo que implica una intervención orientada a modificar el comportamiento humano (Modelo de intervención 2). Así mismo, se señala un modelo de intervención que incluye cambios en las alteraciones estructurales y de comportamiento, proponiendo una perspectiva más integral (Modelo de intervención 3). Cabe señalar, que se hace referencia al término tensiones como un factor determinante de interrelación para elegir entre los diferentes enfoques de diagnósticos y tipos de intervención a realizar.

A continuación, en la figura 2, se muestra el modelo holístico de diagnóstico organizacional, el cual, muestra los componentes que conforman cada uno de los enfoques del diagnóstico organizacional, haciendo referencia a las variables formales e informales de la organización.

Figura 2
Modelo holístico de diagnóstico organizacional (DIO)



Nota. Se presentan las variables formales e informales de cada uno de los enfoques del diagnóstico organizacional, además se muestran los componentes de estudio de cada una de las variables. Elaboración de acuerdo con la revisión realizada por Tortolero-Portugal et al. (2024) con base en el análisis de Vésga-Rodríguez et al. (2018).

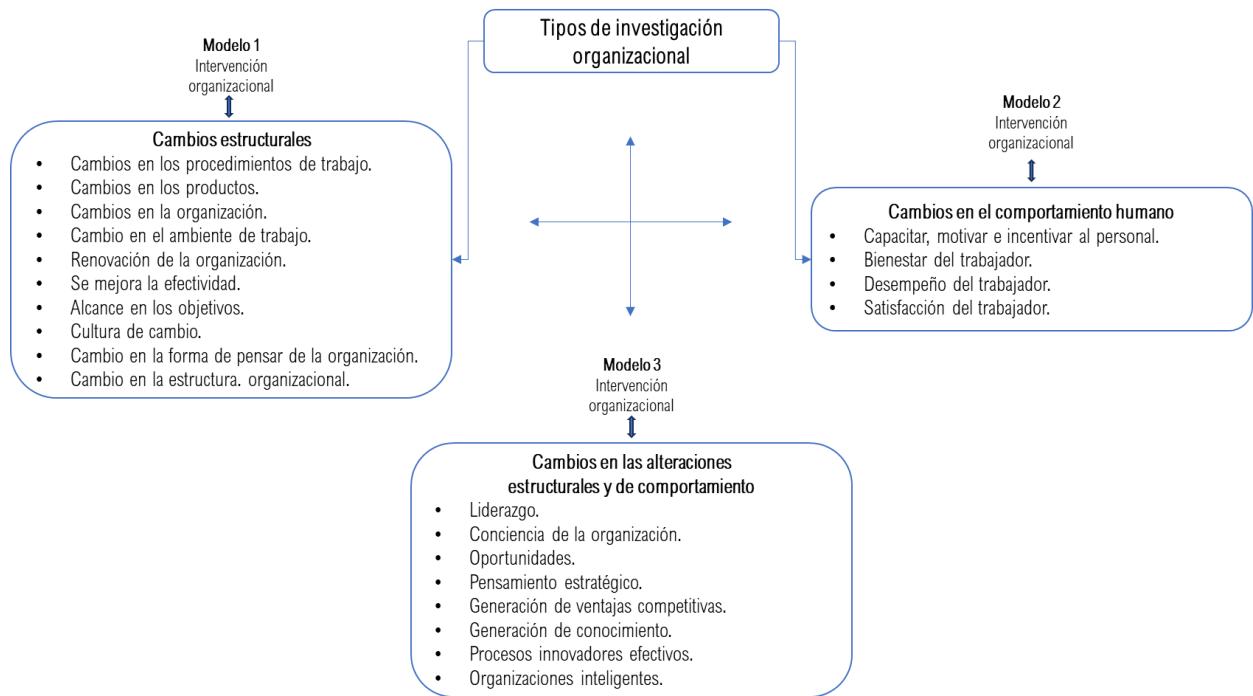


El modelo desarrollado proporciona una visión holística del análisis completo de la organización, ya que combina elementos estructurales y humanos que facilita la identificación de áreas de oportunidad tanto en el diseño organizacional, así como, en las dinámicas sociales. Este modelo permite comprender a fondo la organización para tomar decisiones estratégicas con una visión humana y estructural, además, representa una herramienta importante para el cambio organizacional y del desarrollo estratégico de las organizaciones.

Finalmente, en la figura 3, se muestran los cambios que se generan al momento de implementar un tipo de intervención organizacional de acuerdo con el enfoque de diagnóstico seleccionado. En este sentido, se muestran las principales variables que se modifican al momento de llevar a cabo la intervención.

Figura 3

Cambios que se generan en los diferentes tipos de intervención



Nota. Se presentan los cambios estructurales, de comportamiento humano y sus alteraciones, al momento de aplicar cada uno de los tres tipos de modelos de intervención organizacional. Elaboración de acuerdo con la revisión realizada por Tortolero-Portugal et al. (2024) con base en el análisis de Vesga-Rodríguez et al. (2018).

Así mismo, se puede observar que la intervención organizacional puede realizarse en diferentes variables de la organización, puede adaptarse de acuerdo con las áreas de oportunidad detectadas en el diagnóstico realizado. En las organizaciones, principalmente en las micro, pequeñas y medianas empresas se enfrentan diversos retos que no siempre se pueden resolver con una sola estrategia. En este sentido, los diferentes enfoques del diagnóstico organizacional señalados, permitirán seleccionar un modelo de intervención.

El modelo 1 de intervención, se centra en la parte estructural de la organización, permite reestructurar los cimientos de la empresa, redefinir sus funciones, rediseñar su operación y mejorar sus procesos. Este modelo de intervención genera cambios estructurales y es fundamental implementarlo cuando hay problemas en la estructura jerárquica, en la producción, en la logística de operación de la organización. El modelo 2 de intervención, genera cambios en el comportamiento de las personas que participan en la organización. La

intervención actúa en aspectos como la motivación, el compromiso, la cultura y sobre todo el bienestar del personal. Principalmente busca alinear los intereses de los colaboradores con los objetivos organizacionales. El modelo 3 es más completo, implica una intervención interconectada que aborda las deficiencias estructurales, así como las humanas. El modelo reconoce que el funcionamiento organizacional es un sistema complejo, donde los cambios de un área impactan en las demás, por tal motivo, se requiere una intervención simultánea que garantice una homeostasis organizacional en el mediano y largo plazo.

Cabe señalar, que el valor del modelo propuesto, radica en su flexibilidad y profundidad para realizar un diagnóstico holístico en la organización que permita identificar áreas de oportunidad y aplicar correctamente el tipo de intervención para optimizar los recursos, evitar resistencias al cambio, generar resultados más eficientes y mejorar el funcionamiento integral de la organización. De acuerdo con Kanitz et al. (2023) realizar un proceso de diagnóstico e intervención organizacional genera en las empresas una capacidad de adaptabilidad, de innovación constante y de desarrollo de una inteligencia organizacional que responda a una solidez estructural y de capital humano.

4. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos evidencian que el modelo holístico de diagnóstico organizacional propuesto integra de manera simultánea variables formales e informales, superando las limitaciones de los modelos tradicionales que han abordado el análisis organizacional de forma parcial. En este sentido, Tortolero et al. (2024) señalan que los modelos propuestos por Lewin (1951); Leavitt (1965) y Likert (1967) se centran en la estructura, los procesos y los sistemas de control, los cuales aportaron bases fundamentales para el diagnóstico organizacional, pero no incorporaron de manera articulada las dimensiones del comportamiento humano en sus distintos niveles de análisis. Esta observación refuerza la necesidad de enfoques más amplios, como el modelo desarrollado en este estudio.

De manera coincidente, Burke y Litwin (1992) sostienen que el cambio organizacional solo puede comprenderse plenamente cuando se analizan de forma integrada los factores estructurales y las variables humanas, planteamiento que guarda estrecha relación con la lógica sistémica del modelo desarrollado en este estudio. En la misma línea, Senge (2006) plantea que las organizaciones deben ser comprendidas como sistemas dinámicos, en los cuales los cambios en una parte del sistema generan efectos en el conjunto de la organización. Así mismo, Vesga-Rodríguez et al. (2018) señala que los diagnósticos organizacionales que separan el análisis formal del comportamiento humano, tienden a generar interpretaciones parciales, lo que refuerza la pertinencia de un enfoque holístico como el propuesto.

Así mismo, los resultados coinciden con los planteamientos de Nadler y Tushman (1980), quienes argumentan que la efectividad organizacional depende del grado de congruencia entre los distintos componentes del sistema organizacional. En este estudio, la identificación de tensiones entre variables formales e informales permitió fundamentar la propuesta de tres tipos de intervención organizacional (estructural, conductual e integral), lo que coincide con la idea de que las organizaciones requieren respuestas diferenciadas según la naturaleza de los problemas detectados.

Desde una perspectiva contemporánea, los hallazgos también se alinean con estudios recientes que enfatizan la necesidad de modelos de diagnóstico más flexibles y adaptativos en entornos cambiantes. Ipsen et al. (2015) señalan que las intervenciones organizacionales en pequeñas y medianas empresas enfrentan restricciones

contextuales que exigen enfoques integradores, mientras que Elliott-Carballo (2023) destaca que los modelos holísticos facilitan la alineación entre objetivos organizacionales, dinámicas humanas y sostenibilidad a largo plazo. De igual forma, Beerda et al. (2025) señalan que las micro y pequeñas empresas presentan particularidades estructurales y culturales que demandan herramientas diagnósticas flexibles, capaces de adaptarse a contextos con recursos limitados y alta informalidad organizacional. En este sentido, el modelo holístico desarrollado responde a dichas exigencias al permitir la selección de intervenciones diferenciadas, ajustadas a las áreas críticas detectadas y a las capacidades reales de las MiPyMes, fortaleciendo su viabilidad operativa y estratégica.

En el ámbito del comportamiento humano, la inclusión de variables como liderazgo, toma de decisiones, motivación y cultura organizacional refuerza lo señalado por Denison y Mishra, (1995), quien subraya que los procesos de cambio y mejora organizacional no pueden desvincularse de los supuestos, valores y creencias compartidas dentro de la organización. En este sentido, el modelo propuesto amplía el alcance de los diagnósticos tradicionales al incorporar explícitamente estos elementos como componentes centrales del análisis. Además, investigaciones empíricas han encontrado que la cultura organizacional influye en la efectividad mediante la mediación de actitudes laborales y desempeño, lo cual respalda la inclusión de variables humanas dentro de modelos diagnósticos integrales (Gregory, 2009).

Los resultados obtenidos respaldan la afirmación de McFillen et al. (2013), quienes sostienen que los modelos de diagnóstico organizacional con mayor valor práctico son aquellos que permiten traducir el análisis en acciones concretas de intervención. El uso de protocolos sistemáticos permite diseñar estrategias de intervención más transparentes y replicables, combinando teoría y evidencia de manera estructurada (Varela-Mato et al., 2023).

El modelo holístico desarrollado no solo facilita la identificación de áreas de oportunidad, sino que orienta la selección del tipo de intervención más adecuado, fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas y la generación de ventajas competitivas en las MiPyMes. En conjunto, la discusión evidencia que el modelo propuesto contribuye tanto al desarrollo teórico del diagnóstico organizacional como a su aplicación práctica, al ofrecer un marco analítico integrador que responde a las complejidades actuales de las organizaciones.

Cabe mencionar que la validez del modelo se sustentó en criterios de coherencia interna, capacidad descriptiva y explicativa, por lo que futuras investigaciones podrían fortalecer su robustez mediante la incorporación de juicios de expertos o pruebas de campo aplicando el modelo holístico de diagnóstico organizacional en estudios de caso y pruebas piloto que permitan evaluar su utilidad práctica y su impacto en la mejora del desempeño organizacional. Finalmente, el modelo se puede adaptar y contrastar en distintos sectores económicos y contextos organizacionales, así como, analizar su integración con indicadores de desempeño, sostenibilidad e innovación, con el fin de ampliar su alcance y aplicabilidad.

5. CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como propósito desarrollar un Modelo de Diagnóstico Organizacional (DIO) con un enfoque holístico, orientado a la identificación integral de áreas de oportunidad en micro, pequeñas y medianas empresas. A partir del análisis comparativo de las metodologías y modelos de diagnóstico e intervención organizacional más utilizados, se logró estructurar un modelo que articula de manera coherente las

variables formales e informales de la organización, permitiendo una comprensión más amplia y profunda de la realidad organizacional.

Los hallazgos del estudio evidencian que una visión integrada del funcionamiento organizacional favorece diagnósticos más precisos y consistentes, al considerar simultáneamente aspectos estructurales, procesos internos y dinámicas humanas. En este sentido, el Modelo DIO se configura como una herramienta que no solo facilita la identificación de problemáticas y fortalezas, sino que también contribuye a orientar decisiones estratégicas al vincular el diagnóstico con posibles rutas de intervención acordes con la naturaleza de las tensiones organizacionales detectadas.

Desde una perspectiva práctica, el Modelo DIO representa una alternativa metodológica flexible que puede ser utilizada por las organizaciones para fortalecer sus procesos de mejora continua, optimizar el uso de sus recursos y promover un equilibrio entre desempeño organizacional y factores humanos. Su carácter integrador permite adaptarlo a distintos contextos organizacionales, favoreciendo el diseño de planes de acción estratégicos y su implementación a través de intervenciones más pertinentes y alineadas con las necesidades reales de las MiPyMes, así como, con sus capacidades operativas y estratégicas.

Finalmente, es importante señalar que el alcance del estudio se limita al desarrollo conceptual y metodológico del Modelo DIO, sin incluir en esta etapa su aplicación empírica en contextos organizacionales específicos. Esta situación abre oportunidades para futuras investigaciones orientadas a la validación práctica del modelo mediante estudios de caso, aplicaciones piloto y procesos de evaluación externa, así como, a su adaptación en diversos sectores productivos, con el fin de analizar su impacto en el desempeño, la sostenibilidad y la innovación organizacional.

Conflicto de intereses / Competing interests:

Los autores declaran que no incurren en conflictos de intereses personales o financieros.

Rol de los autores / Authors Roles:

Rosalío Tortolero: Conceptualización, visualización, investigación, recolección de datos, análisis formal, curación de datos y escritura - borrador original.

Ignacio Gómez: Conceptualización, visualización, investigación, recolección de datos, análisis formal, curación de datos y escritura - borrador original.

Geovani Figueroa: Conceptualización, visualización, investigación, recolección de datos, análisis formal, curación de datos y escritura - borrador original.

Fuentes de financiamiento / Funding:

Los autores declaran que no recibieron fondos específicos para esta investigación.

Aspectos éticos / legales; Ethics / legal:

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

REFERENCIAS

- Babbie, E. R. (2020). *The practice of social research*. Cengage Au.
- Beerda, D. C. E., Schaafsma, F. G., Tamminga, S. J., de Wind, A., de Rijk, A. E., & Greidanus, M. A. (2025). Assisting employers of small and medium-sized enterprises (SMEs) to support employees on long-term sick-leave: Development of a web-based SME tool using intervention mapping. *Journal of Occupational Rehabilitation*. <https://doi.org/10.1007/s10926-025-10281-8>
- Bravo-Rojas, L. M., Valenzuela-Muñoz, A., Ramos-Vera, P. M., & Tejada-Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista venezolana de gerencia*, 24(88), 1316-1328. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i88.30182>
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523–545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). *Toward a theory of organizational culture and effectiveness*. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Duangkeun-Phanthumnavin D.B. (2015). Reseña del libro "Fundamentos de la Investigación del Comportamiento: El libro de texto popular más sostenible de Kerlinger y Lee (2000)". *Revista de Desarrollo Social y Estrategia de Gestión*, 13 (2). <https://so04.tci-thaijo.org/index.php/jsd/article/view/29035>
- Elliott-Carballo, R. (2023). Purpose-driven transformation: A holistic organization design framework for integrating societal goals into companies. *Journal of Organization Design*, 12, 195-215. <https://doi.org/10.1007/s41469-023-00156-8>
- Gil-Otaiza, R. M., y Revilla-Herman, E. R. (2018). El lenguaje científico en la formulación de modelos teóricos. *Dikaiosyne: revista semestral de filosofía práctica*, 33(8). http://www.ulpiano.org.ve/revistas/bases/artic/texto/DIKAIOSYNE/33/dikaiosyne_2018_33_161-192.pdf
- Gregory, B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A., & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of business research*, 62(7), 673-679. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.021>
- Hagl, C., Kanitz, R., González, K., y Hoegl, M. (2024). Change management interventions: Taking stock and moving forward. *Human Resource Management Review*, 34(1), 101000. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.101000>
- Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación holística*. SYPAL.
- Ipsen, C., Gish, L., y Poulsen, S. (2015). Organizational-level interventions in small and medium-sized enterprises: Enabling and inhibiting factors in the PoWRS program. *Safety Science*, 71, 264-274. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.07.017>

- Kanitz, R., Gonzalez, K., Briker, R., & Straatmann, T. (2023). Augmenting organizational change and strategy activities: Leveraging generative artificial intelligence. *Journal of Applied Behavioral Science*, 59(3), 345-363. <https://doi.org/10.1177/00218863231168974>
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90039-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X)
- McFillen, J. M., O'Neil, D. A., Balzer, W. K., & Varney, G. H. (2013). Organizational diagnosis: An evidence-based approach. *Journal of Change Management*, 13(2), 223-246. <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.679290>
- 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>
- Parameswaran, H. (2024). Examining organizational diagnosis using artificial intelligence: An empirical investigation of small and medium enterprises in the UAE. *Nanotechnology Perceptions*, 20(7), 1351-1364. <https://nano-ntp.com/index.php/nano/article/view/4124>
- Rodríguez Mansilla, D. (2016). *Diagnóstico organizacional* (8^a ed.). Alpha Editorial.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10^a ed.). Pearson Educación.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1848176>
- Tortolero-Portugal, R., Gómez-Romero, J., Figueroa-González, G., & Moreno-Loera, 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>
- Urbina, N. R. O. (2023). Propuesta de un modelo de comunicación verbal desde la perspectiva de la neurocomunicación. *RAN-Revista Academia & Negocios*, 9(2), 211-232. <https://doi.org/10.29393/RAN9-16PMNO10016>
- Varela-Mato, V., Blake, H., Yarker, J., & Munir, F. (2023). *Using intervention mapping to develop evidence-based interventions: A worked example*. *BMC Health Services Research*, 23(942). <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09952-0>
- Vesga-Rodríguez, J. J., Ferro-Vásquez, J., Gómez-Rada, C. A., & Forero-Aponte, C. (2018). *Actualizaciones en psicología organizacional*. Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://hdl.handle.net/10983/26040>