1. Modelo de Diagnóstico e Intervención Organizacional DIO: una alternativa metodológica para el diagnóstico organizacional

DOI: https://doi.org/10.52501/cc.497.01

Rosalío Tortolero Portugal*
José Gerardo Ignacio Gómez Romero**
Héctor Moreno Loera***
Delia Arrieta Díaz****

Resumen

El diagnóstico organizacional constituye un recurso para comprender las condiciones que favorecen o limitan el funcionamiento de las organizaciones y generar evidencia que sustente decisiones orientadas hacia su mejora. El objetivo del estudio fue fundamentar el Modelo de Diagnóstico e Intervención Organizacional (DIO) como una alternativa metodológica para el desarrollo de diagnósticos organizacionales, recuperando sus bases conceptuales, carácter integrador y orientación hacia la intervención. Se realizó una investigación documental de alcance descriptivo-analítico, desarrollada mediante la recuperación de publicaciones antecedentes del DIO, su contraste con literatura

* Doctor en Gestión de las Organizaciones. Profesor-investigador del Centro Universitario de Líderes Durango, México. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4526-7417 ; Scopus: 59543122300 ; correo electrónico: chalioby@hotmail.com

** Doctor en Administración. Catedrático de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6322-6133

*** Doctor en Administración y Desarrollo Empresarial. Profesor-investigador de tiempo completo de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3157-1554

**** Doctora en Gobierno y Administración Pública. Profesora-investigadora de tiempo completo de la Universidad Juárez del Estado de Durango, México. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-7239-3761

científica sobre el diagnóstico e intervención y un análisis temático organizado en cuatro categorías: diagnóstico organizacional, intervención organizacional, modelos de diagnóstico y Modelo DIO. Los hallazgos se integraron mediante una síntesis narrativa. Los resultados muestran que el DIO articula dos dominios complementarios: el análisis organizacional, conformado por ocho variables formales, y el comportamiento humano, integrado por trece variables informales distribuidas en los ámbitos organizacional, grupal e individual. Asimismo, el modelo presenta tres características centrales: integración de componentes formales e informales, flexibilidad para seleccionar dimensiones conforme al objeto de estudio y orientación hacia la intervención. Se concluye que el DIO representa una alternativa metodológica para desarrollar diagnósticos desde una perspectiva integradora, cuya consolidación requiere continuar con aplicaciones en diferentes contextos que permitan contrastar su utilidad, alcances, limitaciones y capacidad de adaptación.

Palabras clave: *diagnóstico organizacional, intervención organizacional, análisis organizacional, comportamiento humano.*

Introducción

Comprender una organización supone reconocer que detrás de sus resultados convergen estructuras, procesos, personas, decisiones y relaciones que no siempre son visibles de manera inmediata. Los entornos actuales han incrementado esta complejidad al exigir capacidad de adaptación frente a transformaciones tecnológicas, económicas y sociales que alteran las formas tradicionales de organizar el trabajo. Tekletsion et al. (2024) señalan que la resiliencia organizacional involucra tensiones y demandas interrelacionadas que se manifiestan antes, durante y después de situaciones disruptivas; mientras que Bogale y Debela (2024) muestran que la cultura influye en diferentes dinámicas internas de la organización. Estos planteamientos refuerzan la necesidad de aproximaciones capaces de analizar el funcionamiento organizacional desde diferentes dimensiones y no únicamente mediante indicadores aislados.

Por su parte, Ortega-Reyes et al. (2025) conciben el diagnóstico organizacional como una estrategia interna que permite conocer la situación de la

organización y generar información útil para la toma de decisiones. Bajo esta perspectiva, diagnosticar trasciende la identificación de deficiencias: implica reconocer fortalezas, detectar áreas de oportunidad e interpretar las condiciones que explican determinados comportamientos o resultados. En esta misma dirección, el diagnóstico puede constituir el punto de partida de procesos de mejora cuando sus hallazgos permiten establecer prioridades y fundamentar decisiones de cambio (Ortega-Reyes et al., 2025; Tortolero-Portugal et al., 2024).

La complejidad de este proceso ha propiciado la coexistencia de diferentes modelos y perspectivas para estudiar las organizaciones. Barbosa y Pereira (2023) identifican en la literatura sobre cambio organizacional una diversidad de enfoques en los que intervienen estrategia, liderazgo y participación de los actores, evidenciando que los procesos de transformación difícilmente pueden explicarse mediante una sola dimensión. Asimismo, Tortolero-Portugal et al. (2024) encontraron una pluralidad de metodologías utilizadas para desarrollar diagnósticos e intervenciones, cada una con alcances y variables particulares.

A su vez, Rousseau y ten Have (2022) sostienen que la gestión del cambio basada en evidencia requiere integrar conocimiento científico, información de la propia organización, experiencia profesional y perspectivas de los actores involucrados. En este sentido, el diagnóstico y la intervención pueden entenderse como procesos diferenciados, pero metodológicamente vinculados: el primero aporta evidencia para comprender la realidad y la segunda transforma ese conocimiento en acciones orientadas a modificarla. Esta relación reduce el riesgo de implementar soluciones desvinculadas de las causas y condiciones particulares del problema organizacional.

En esta línea de desarrollo, Tortolero-Portugal et al. (2025) proponen el Modelo de Diagnóstico e Intervención Organizacional (DIO), construido a partir del análisis de diferentes modelos y orientado a integrar variables formales e informales para identificar áreas de oportunidad y favorecer intervenciones organizacionales. La propuesta recupera la necesidad de comprender conjuntamente elementos asociados con la estructura y funcionamiento formal de la organización y aquellos vinculados con las dinámicas humanas que se producen en su interior. Su planteamiento resulta consistente con una perspectiva contemporánea donde la generación de evidencia, la comprensión multidimensional y la orientación hacia el cambio forman parte de un proceso articulado de análisis organizacional (Rousseau y ten Have, 2022; Tortolero Portugal et al., 2025).

A partir de estos antecedentes, se reconoce una oportunidad para profundizar en el DIO como una alternativa metodológica susceptible de ser utilizada por investigadores para desarrollar diagnósticos en diferentes contextos organizacionales. Esto no implica atribuirle un carácter universal ni desconocer las contribuciones de los modelos precedentes; por el contrario, supone recuperar el conocimiento acumulado y organizarlo desde una lógica que facilite la relación entre las condiciones diagnosticadas y las posibilidades de intervención. Barbosa y Pereira (2023) destacan precisamente la pluralidad que caracteriza al cambio organizacional, mientras que Rousseau y ten Have (2022) enfatizan la importancia de fundamentar las decisiones en diferentes fuentes de evidencia.

En consecuencia, el objetivo del presente capítulo es fundamentar el Modelo de Diagnóstico e Intervención Organizacional (DIO) como una alternativa metodológica para el desarrollo de diagnósticos organizacionales, recuperando sus bases conceptuales, su carácter integrador y su orientación hacia la intervención. La aportación propuesta consiste en ofrecer a los investigadores un referente susceptible de aplicación, adaptación y contrastación en diferentes organizaciones, bajo la premisa de que diagnosticar no significa únicamente determinar qué ocurre, sino generar evidencia para comprender las relaciones que explican una realidad y fundamentar posibles decisiones de mejora. De esta manera, el diagnóstico adquiere sentido como punto de partida para una intervención organizacional sustentada en conocimiento y no solamente en apreciaciones circunstanciales (Ortega Reyes et al., 2025; Tortolero Portugal et al., 2024; Rousseau y ten Have, 2022).

Marco teórico

Diagnóstico organizacional: comprensión integral de la organización

Ortega Reyes et al. (2025) plantean que el diagnóstico organizacional constituye una estrategia para conocer la situación interna de la organización a partir del análisis de sus procesos y condiciones de funcionamiento. Su alcance va más allá de señalar problemas, debido a que permite reconocer fortalezas, identificar áreas de oportunidad y generar información que apoye

la toma de decisiones. Esta orientación coincide con la necesidad de estudiar las organizaciones como realidades dinámicas, donde diferentes componentes interactúan y condicionan su capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno (Ortega Reyes et al., 2025; Tekletsion et al., 2024).

Por su parte, Bogale y Debela (2024) evidencian que dimensiones como la cultura, la innovación, la orientación a resultados, el trabajo en equipo y las relaciones internas forman parte de una realidad organizacional que difícilmente puede explicarse desde una perspectiva exclusivamente estructural. A ello se suma que las organizaciones poseen elementos formalmente establecidos, como normas, estructura, procesos, responsabilidades y mecanismos de coordinación que conviven con comportamientos, percepciones y relaciones generadas entre sus integrantes. En consecuencia, un diagnóstico integral requiere seleccionar dimensiones pertinentes y analizar la forma en que se relacionan, evitando tanto la fragmentación del fenómeno como la acumulación indiscriminada de variables. Gräfe y Kauffeld (2024) sostienen que la preparación organizacional para el cambio posee una naturaleza multidimensional y que su comprensión amplia resulta necesaria para gestionar transformaciones de manera orientada a objetivos. Esta perspectiva fortalece la idea de que los diagnósticos deben reconocer simultáneamente diferentes condiciones organizacionales, particularmente cuando los resultados serán utilizados para fundamentar decisiones posteriores. La integralidad del diagnóstico no depende, entonces, del número de dimensiones incorporadas, sino de la capacidad para seleccionar aquellas vinculadas con el fenómeno investigado, establecer relaciones entre ellas e interpretar los resultados dentro del contexto específico de la organización (Gräfe y Kauffeld, 2024; Bogale y Debela, 2024).

Del diagnóstico a la intervención organizacional.

Rousseau y ten Have (2022) proponen que los procesos de cambio organizacional se sustenten en distintas fuentes de evidencia, incluyendo investigación científica, información de la propia organización, experiencia profesional y perspectivas de los actores involucrados. Esta postura permite establecer una relación metodológica entre diagnóstico e intervención: mientras el primero proporciona conocimiento acerca de las condiciones existentes, la segunda

utiliza esa evidencia para orientar acciones dirigidas a modificar, fortalecer o desarrollar determinados componentes. Por ello, la intervención no debería responder únicamente a percepciones sobre lo que necesita cambiar, sino a hallazgos suficientemente fundamentados que permitan establecer prioridades y seleccionar acciones congruentes con la situación diagnosticada (Rousseau y ten Have, 2022; Tortolero Portugal et al., 2024).

En este sentido, Barbosa y Pereira (2023) muestran que el cambio organizacional ha sido estudiado desde múltiples perspectivas y que elementos como estrategia, liderazgo y participación de los actores adquieren relevancia en los procesos de transformación. Esta diversidad permite reconocer que intervenir una organización no consiste en aplicar soluciones estandarizadas, debido a que problemas semejantes pueden tener causas diferentes según el contexto donde se presentan. El diagnóstico se convierte así en el punto de enlace entre la identificación de una situación y la construcción de una respuesta organizacional, procurando que las acciones propuestas mantengan correspondencia con la evidencia encontrada y con las características particulares de la organización (Barbosa y Pereira, 2023; Rousseau y ten Have, 2022). Esta relación también permite concebir el diagnóstico y la intervención como un proceso que puede retroalimentarse.

Modelos de diagnóstico organizacional

En este orden de ideas, Tortolero Portugal et al. (2024) identificaron diferentes modelos utilizados para estudiar e intervenir las organizaciones, entre ellos las Seis Cajas de Weisbord, el Modelo de Congruencia de Nadler y Tushman, las 7S de McKinsey y el modelo causal de Burke-Litwin, entre otras aproximaciones. Cada propuesta privilegia determinadas dimensiones y responde a una lógica particular para comprender el funcionamiento organizacional. La coexistencia de estos modelos constituye una aportación relevante para el campo, ya que permite seleccionar referentes según el propósito del diagnóstico; sin embargo, también plantea el reto de articular variables cuando el fenómeno investigado requiere una lectura más amplia de la organización.

La diversidad de modelos no debe interpretarse como evidencia de que las propuestas existentes sean insuficientes, sino como resultado de la propia complejidad del fenómeno organizacional. Bogale y Debela (2024) muestran,

por ejemplo, que incluso una dimensión específica como la cultura admite diferentes perspectivas, orientaciones y formas de medición; mientras que Gräfe y Kauffeld (2024) evidencian la necesidad de aproximaciones multidimensionales para comprender la preparación frente al cambio. En este escenario, una oportunidad metodológica consiste en disponer de alternativas que permitan organizar diferentes dimensiones dentro de una estructura analítica común y mantener una conexión explícita entre los hallazgos del diagnóstico y las posibilidades posteriores de intervención.

Modelo de Diagnóstico e Intervención Organizacional (DIO)

En este sentido, Tortolero Portugal et al. (2025) desarrollaron el Modelo de Diagnóstico e Intervención Organizacional (DIO) como una propuesta que integra variables formales e informales para ampliar la comprensión de la dinámica organizacional y orientar posibles acciones de intervención. Las variables formales permiten analizar elementos asociados con la estructura y el funcionamiento establecido de la organización, mientras que las informales recuperan aspectos vinculados con las personas, sus relaciones y comportamientos. La distinción entre ambos grupos posee una finalidad analítica; en la práctica, sus componentes mantienen relaciones que contribuyen conjuntamente a explicar fortalezas, tensiones y áreas de oportunidad presentes en la organización.

El DIO parte de una concepción integradora, pero esto no significa que pretenda incorporar cualquier variable disponible ni aplicar una estructura idéntica a todas las organizaciones. Su utilidad metodológica se encuentra en proporcionar un referente desde el cual puedan analizarse dimensiones organizacionales relacionadas y utilizar la evidencia obtenida para orientar posibles decisiones de intervención. Esta característica resulta congruente con los enfoques contemporáneos que reconocen la multidimensionalidad de las organizaciones y la necesidad de sustentar los procesos de cambio en información procedente de diferentes fuentes.

La evolución del DIO también requiere distinguir entre su formulación conceptual y su desarrollo como herramienta de investigación. La propuesta inicial estableció sus fundamentos y dimensiones, mientras que trabajos

posteriores de la línea han avanzado en la operacionalización y evaluación empírica de sus componentes. Este tránsito resulta relevante porque un modelo destinado al diagnóstico organizacional necesita someter sus dimensiones e instrumentos a procesos de contrastación que permitan valorar su comportamiento en distintos escenarios. En consecuencia, el DIO debe entenderse como una alternativa metodológica susceptible de aplicación, evaluación y perfeccionamiento progresivo, y no como una estructura concluida o universal (Tortolero Portugal et al., 2025).

Desde esta perspectiva, la aportación del Modelo DIO reside principalmente en mantener articulados tres momentos: comprender la organización a partir de dimensiones formales e informales, interpretar la evidencia obtenida y utilizarla como fundamento para identificar posibilidades de intervención. Esta secuencia busca evitar que el diagnóstico concluya únicamente con la descripción de resultados y favorecer que el conocimiento generado pueda traducirse en decisiones coherentes con las condiciones observadas. Su consolidación dependerá de nuevas aplicaciones y contrastaciones en diferentes tipos de organizaciones, lo que permitirá precisar sus alcances, limitaciones y capacidad de adaptación como alternativa para la investigación organizacional.

Metodología

El presente estudio representa una investigación documental de alcance descriptivo-analítico, orientada a integrar y analizar conocimiento previamente generado sobre el diagnóstico y la intervención organizacional y utilizarlo como fundamento para presentar el Modelo de Diagnóstico e Intervención Organizacional (DIO) como una alternativa metodológica para el diagnóstico de las organizaciones. La investigación documental resulta pertinente cuando el objeto de estudio requiere recuperar, organizar e interpretar aportaciones provenientes de fuentes científicas para construir una argumentación sustentada, mientras que el análisis de la literatura permite identificar relaciones conceptuales y construir nuevas interpretaciones a partir del conocimiento existente (Snyder, 2019; Kraus et al., 2022).

La construcción del capítulo se realizó en tres etapas. En la primera se recuperaron y analizaron las publicaciones que anteceden al desarrollo del

DIO, particularmente los trabajos relacionados con los métodos de diagnóstico e intervención organizacional y con la construcción conceptual del modelo. En la segunda, estos antecedentes se contrastaron con literatura científica sobre diagnóstico, cambio e intervención organizacional, privilegiando publicaciones recientes y conservando trabajos previos cuando su aportación resultó necesaria para explicar los fundamentos del objeto de estudio. La selección se realizó con criterios de pertinencia temática, relación directa con las categorías analizadas, actualidad y procedencia académica, siguiendo el principio de que una revisión debe mantener coherencia entre su propósito, búsqueda, selección y análisis de la literatura (Snyder, 2019; Paul et al., 2021). En la tercera etapa se efectuó un análisis temático de contenido, mediante el cual la información recuperada se organizó en cuatro categorías analíticas: diagnóstico organizacional, intervención organizacional, modelos de diagnóstico y Modelo DIO.

El análisis se orientó a identificar convergencias, diferencias y relaciones conceptuales entre los planteamientos revisados, evitando limitar el procedimiento a una descripción acumulativa de autores. Esta estrategia permitió integrar la evidencia documental y utilizarla para fundamentar la lógica del modelo, particularmente la relación entre variables formales e informales y la vinculación del diagnóstico con la intervención. El análisis temático resulta apropiado para identificar y organizar patrones de significado dentro de un conjunto documental y construir interpretaciones relacionadas con una pregunta u objetivo de investigación (Braun y Clarke, 2021).

Finalmente, la integración de los hallazgos se realizó mediante una síntesis narrativa, articulando los antecedentes de la línea de investigación con la evidencia científica revisada para establecer los fundamentos, características y alcance metodológico del DIO. En consecuencia, el estudio no pretende realizar una nueva validación empírica del modelo, sino sistematizar la evidencia conceptual y metodológica disponible para presentarlo como una alternativa susceptible de aplicación, adaptación y contrastación posterior en diferentes contextos organizacionales. Esta delimitación resulta congruente con las revisiones orientadas al desarrollo teórico, cuyo propósito puede centrarse en integrar conocimiento fragmentado y generar una comprensión conceptual más amplia del fenómeno estudiado (Kraus et al., 2022; Post et al., 2020).

Resultados

El análisis documental permitió identificar que la construcción del Modelo de Diagnóstico e Intervención Organizacional (DIO) responde a un proceso progresivo de integración conceptual. Su antecedente inmediato fue la revisión de distintos modelos de diagnóstico e intervención, a partir de los cuales se reconocieron variables asociadas tanto con el funcionamiento estructural de la organización como con el comportamiento humano. La investigación que dio origen al DIO sistematizó 17 modelos y organizó sus aportaciones en dos grandes enfoques: análisis organizacional y análisis del comportamiento humano.

Esta integración constituye el primer resultado relevante para el propósito del presente estudio. El análisis comparativo muestra que los modelos revisados aportan elementos complementarios: algunos privilegian estructura, estrategia, procesos o recursos; mientras otros incorporan liderazgo, clima, cultura, relaciones grupales, valores y actitudes. En lugar de asumir estas perspectivas como excluyentes, el DIO recupera sus contribuciones para construir una lectura articulada de la organización. La tabla 1.1 sintetiza esta convergencia sin reproducir la matriz extensa presentada en la publicación original.

Tabla 1.1. *Síntesis de los principales referentes que sustentan la integración del Modelo DIO*

Modelo o referente	*Orientación predominante*	*Principal aporte recuperado*
Fuerzas de Lewin	Organizacional y humana	Procesos, infraestructura y dinámica del cambio
Diamante de Leavitt	Sistémica	Relación entre estructura, tareas, tecnología y personas
Seis Cajas de Weisbord	Organizacional y humana	Estrategia, estructura, relaciones y liderazgo
Congruencia de Nadler y Tushman	Sistémica	Correspondencia entre estructura, procesos, tecnología y capital humano
McKinsey 7S	Estratégica e integradora	Articulación entre estrategia, estructura, sistemas, personas y valores
Estrella de Galbraith	Diseño organizacional	Relación entre estrategia, estructura, procesos y personas
Burke-Litwin	Cambio organizacional	Integración de factores estructurales, culturales y humanos
Modelos centrados en comportamiento humano	Humana	Clima, liderazgo, relaciones, valores, actitudes y calidad de vida

Fuente: elaboración propia a partir de la síntesis de los modelos analizados por Tortolero Portugal et al. (2024, 2025). La investigación que sustenta el DIO realizó el análisis completo de 17 modelos; en esta tabla se presentan únicamente los referentes representativos para evitar duplicar la matriz previamente publicada.

Estructura integradora del Modelo DIO

Como segundo resultado, la síntesis permitió reconocer una estructura del DIO organizada en dos dominios complementarios. El primero corresponde al análisis organizacional, integrado por variables formales relacionadas con los componentes estructurales, operativos y estratégicos. El segundo corresponde al análisis del comportamiento humano, constituido por variables informales que permiten aproximarse a las dinámicas organizacionales, grupales e individuales. La formulación publicada del modelo estableció ocho variables formales y trece informales, estas últimas agrupadas en tres ámbitos de análisis

Tabla 1.2. *Estructura de análisis del Modelo de Diagnóstico e Intervención Organizacional (DIO)*

Enfoque	*Ámbito*	*Variables de análisis*
Análisis organizacional	Variables formales	Estrategia; estructura; procesos y procedimientos; infraestructura física; capital financiero; jurídico; capital humano; sustentabilidad
Comportamiento humano	Organizacional	Aprendizaje organizacional; calidad de vida laboral; cambio organizacional; clima organizacional; comunicación organizacional; cultura organizacional
Comportamiento humano	Grupal	Conflicto y negociación; liderazgo; toma de decisiones; trabajo en equipo
Comportamiento humano	Individual	Creencias y valores; aptitudes y actitudes; motivación

Fuente: elaboración propia con base en la estructura conceptual del Modelo DIO propuesta por Tortolero Portugal et al. (2025).

La estructura presentada permite observar que la propuesta no consiste únicamente en ampliar el número de variables de un diagnóstico. Su aportación se encuentra en diferenciar y, al mismo tiempo, relacionar dos planos de la realidad organizacional. Las variables formales permiten analizar aquello que la organización establece mediante su estrategia, estructura, recursos y procesos; las informales permiten aproximarse a las dinámicas que emergen de las personas y de sus interacciones. La investigación original concluyó que esta articulación favorece una comprensión más amplia de la realidad organizacional y permite reconocer conjuntamente problemáticas y fortalezas.

Del diagnóstico hacia la intervención

Un tercer resultado corresponde a la relación establecida entre diagnóstico e intervención. El análisis realizado permite estructurar la lógica metodológica del DIO en una secuencia sencilla: a) seleccionar las dimensiones pertinentes**,** b) obtener evidencia**,** c) identificar fortalezas y áreas críticas d) interpretar sus relaciones**,** e) establecer prioridades, f) orientar posibles

acciones de intervención. Esta secuencia no supone que todas las variables deban utilizarse obligatoriamente en cada investigación; por el contrario, el modelo admite seleccionar el enfoque y las dimensiones que correspondan al problema estudiado. Esta posibilidad ya se observa en investigaciones aplicadas incluidas en el presente libro, donde se ha utilizado específicamente el enfoque organizacional y la variable de procesos y procedimientos para desarrollar diagnósticos delimitados.

En conjunto, los resultados permiten representar al DIO como una alternativa metodológica con tres características centrales: integración, al considerar componentes formales e informales; flexibilidad, al permitir seleccionar dimensiones de acuerdo con el objeto de estudio; y orientación hacia la intervención, al utilizar la evidencia diagnóstica para reconocer prioridades de actuación. Su alcance no debe interpretarse como una sustitución de los modelos existentes, sino como una estructura que recupera aportaciones precedentes y las organiza dentro de una lógica que conecta el conocimiento de la organización con posibles rutas de mejora. La propia formulación original establece que su consolidación requiere continuar con aplicaciones empíricas, estudios de caso y contrastaciones en distintos contextos organizacionales.

Discusión

Los resultados muestran que el diagnóstico organizacional adquiere mayor capacidad explicativa cuando integra diferentes dimensiones de la organización y evita analizar de manera aislada los elementos estructurales y humanos. Barbosa y Pereira (2023) señalan que el cambio organizacional constituye un fenómeno complejo en el que interactúan estrategia, liderazgo, actores y condiciones particulares del contexto. Desde esta perspectiva, la organización requiere aproximaciones que permitan reconocer relaciones entre sus componentes y comprender que una problemática puede tener manifestaciones distintas según las condiciones donde se presenta. Los resultados obtenidos coinciden con este planteamiento al mostrar que la integración de variables formales e informales constituye uno de los elementos

centrales para construir una lectura más amplia de la realidad organizacional (Barbosa y Pereira, 2023; Tortolero Portugal et al., 2025).

Por su parte, Rousseau y ten Have (2022) sostienen que los procesos de cambio mejoran la calidad de sus decisiones cuando incorporan evidencia científica, información procedente de la organización, perspectivas de los actores y experiencia profesional. Los hallazgos del presente estudio mantienen correspondencia con esta postura debido a que la lógica del DIO no concluye con la identificación de fortalezas o áreas críticas, sino que propone utilizar la evidencia obtenida como fundamento para orientar posibles acciones de intervención. En este sentido, la relación diagnóstico-intervención representa uno de los principales aportes del modelo al establecer una continuidad entre comprender la situación organizacional y fundamentar las decisiones dirigidas a modificarla (Rousseau y ten Have, 2022; Tortolero Portugal et al., 2024).

La integración realizada también permite establecer que el Modelo de Diagnóstico e Intervención Organizacional (DIO) no pretende sustituir los modelos precedentes, sino recuperar aportaciones provenientes de diferentes perspectivas y organizarlas dentro de una estructura común. Esta característica resulta relevante porque la diversidad de modelos existentes refleja la propia complejidad de las organizaciones y hace poco pertinente asumir una única forma de diagnosticarlas. El aporte del DIO se ubica, por tanto, en la articulación de los componentes formales e informales y en su flexibilidad para seleccionar las dimensiones pertinentes según el objeto de estudio, conservando la orientación de los resultados hacia posibles procesos de intervención (Barbosa y Pereira, 2023; Tortolero Portugal et al., 2024, 2025).

En conjunto, estos resultados permiten considerar al DIO como una alternativa metodológica para investigadores interesados en desarrollar diagnósticos organizacionales con una perspectiva integradora. Sin embargo, su alcance debe interpretarse con prudencia: la construcción conceptual del modelo constituye una base para su aplicación, pero su fortalecimiento dependerá de nuevas investigaciones que permitan contrastarlo en organizaciones, sectores y contextos diferentes. Esta condición, más que representar una limitación de la propuesta, establece una ruta para continuar acumulando evidencia sobre su utilidad, capacidad de adaptación y aportación al campo del diagnóstico y la intervención organizacional (Tortolero Portugal et al., 2025).

Conclusiones

El diagnóstico organizacional representa un proceso necesario para comprender de manera sistemática las condiciones que favorecen o limitan el funcionamiento de una organización. Su utilidad trasciende la identificación de problemas cuando la evidencia obtenida permite reconocer relaciones entre diferentes componentes, establecer prioridades y fundamentar decisiones orientadas hacia la mejora. Desde esta perspectiva, el diagnóstico y la intervención mantienen una relación estrecha: conocer la realidad organizacional constituye el punto de partida para proponer acciones congruentes con las necesidades identificadas. La integración de los antecedentes teóricos y metodológicos analizados permitió reconocer que la diversidad de modelos existentes constituye una fortaleza para el estudio de las organizaciones, debido a que cada propuesta aporta perspectivas y dimensiones particulares. En este escenario, el Modelo de Diagnóstico e Intervención Organizacional (DIO) se plantea como una alternativa metodológica que recupera diferentes aportaciones y las articula mediante el análisis de variables formales e informales, favoreciendo una comprensión integral sin pretender sustituir los modelos precedentes. Una de las principales aportaciones del DIO radica en mantener una conexión explícita entre diagnóstico e intervención. La información obtenida no se concibe únicamente como resultado final del análisis, sino como evidencia para identificar fortalezas, áreas críticas y prioridades susceptibles de orientar acciones de mejora. Asimismo, su estructura permite seleccionar las dimensiones pertinentes de acuerdo con el objeto de estudio, lo que favorece su utilización como referente metodológico en investigaciones desarrolladas en distintos contextos organizacionales. Finalmente, el DIO debe entenderse como una propuesta abierta al desarrollo científico. Su fortalecimiento requiere continuar con aplicaciones en diferentes tipos de organizaciones que permitan contrastar su utilidad, reconocer sus alcances y limitaciones y generar nueva evidencia sobre su capacidad de adaptación. En este sentido, el modelo ofrece una ruta para continuar investigando el diagnóstico organizacional desde una perspectiva integradora, bajo una premisa fundamental: comprender la organización antes de intervenir y

utilizar la evidencia generada para orientar decisiones de mejora sustentadas en las condiciones reales de cada organización.

Referencias

Barbosa, R. G., y Pereira, T. N. F. (2023). Organizational change: A systematic literature review. *Revista Ibero-Americana de Estrategia, 22*(1), e24224. https://doi.org/10.5585/2023.24224

Bogale, A. T., y Debela, K. L. (2024). Organizational culture: A systematic review. *Cogent Business & Management, 11*(1), 2340129. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129

Braun, V., y Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology, 18*(3), 328–352. https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238

Gräfe, H., y Kauffeld, S. (2024). ORC-Q: Toward the multidimensional measurement of organizational readiness for change. *Diagnostica, 70*(2), 86–101. https://doi.org/10.1026/0012-1924/a000324

Kraus, S., Breier, M., Lim, W. M., Dabić, M., Kumar, S., Kanbach, D., Mukherjee, D., Corvello, V., Piñeiro-Chousa, J., Liguori, E., Palacios-Marqués, D., Schiavone, F., Ferraris, A., Fernandes, C., y Ferreira, J. J. (2022). Literature reviews as independent studies: Guidelines for academic practice. *Review of Managerial Science, 16*, 2577–2595. https://doi.org/10.1007/s11846-022-00588-8

Ortega Reyes, A. O., Chávez Ramos, T. de J., Montaño Arango, Ó., Rivera Gómez, H., Robles Acosta, C., y Marcelino Aranda, M. (2025). El diagnóstico organizacional como estrategia interna de la organización. *Pädi Boletín Científico de Ciencias Básicas e Ingenierías del ICBI, 13*(26), 255–259. https://doi.org/10.29057/icbi.v13i26.13728

Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W., y Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies, 45*(4), O1–O16.https://doi.org/10.1111/ijcs.12695

Post, C., Sarala, R., Gatrell, C., y Prescott, J. E. (2020). Advancing theory with review articles. *Journal of Management Studies, 57*(2), 351–376. https://doi.org/10.1111/joms.12549

Rousseau, D. M., y ten Have, S. (2022). Evidence-based change management. *Organizational Dynamics, 51*(3), 100899. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100899

Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research, 104*, 333–339. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039

Tekletsion, B. F., Gomes, J. F. D. S., y Tefera, B. (2024). Organizational resilience as paradox management: A systematic review of the literature. *Journal of Contingencies and Crisis Management, 32*(1), e12495. https://doi.org/10.1111/1468-5973.12495

Tortolero Portugal, R., Gómez, J., Figueroa, G., y Moreno, H. (2024). El diagnóstico y la

intervención organizacional. Métodos utilizados por las organizaciones para su desarrollo integral. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno, 4*(3), 36–53. https://doi.org/10.35622/j.rg.2024.03.003

Tortolero Portugal, R., Gómez, J., y Figueroa, E. (2025). Desarrollo de un modelo holístico de diagnóstico organizacional para intervenciones en micro, pequeñas y medianas empresas. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno, 5*(4), 36–50.https://revistas.inudi.edu.pe/rg/es/article/view/399/1003