PRISMA ODS
REVISTA MULTIDISCIPLINARIA SOBRE DESARROLLO SOSTENIBLE
ISSN: 3072-8452

PROPUESTA PARA IDENTIFICAR LÍNEAS DE ACCIÓN COMO RESULTADO DE UN PROCESO DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

PROPOSAL TO IDENTIFY LINES OF ACTION RESULTING FROM AN ORGANIZATIONAL DIAGNOSTIC PROCESS

AUTORES/AS

MARCO ANTONIO AGUILAR RAMÍREZ
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN
MÉXICO

GUADALUPE CENTENO LEY
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN
MÉXICO

THELMA CETINA CANTO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN
MÉXICO

GABRIEL ORTIZ ALATRISTE
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN
MÉXICO

doi 10.65011

Volumen 5 - Número 5
2026

PRISMA ODS
REVISTA MULTIDISCIPLINARIA SOBRE DESARROLLO SOSTENIBLE
Redilat Red de Investigadores Latinoamericanos
LATINDES INSTITUTO LATINOAMERICANO EN DESARROLLO SOSTENIBLE

Propuesta para Identificar Líneas de Acción como Resultado de un Proceso de Diagnóstico Organizacional

Proposal to Identify Lines of Action Resulting from an Organizational Diagnostic Process

Marco Antonio Aguilar Ramírez
Aguilar_Marck@hotmail.com
https://orcid.org/0009-0003-6056-676X
Investigador independiente
Mérida, Yucatán – México

Thelma Cetina Canto
thelma.cetina@correo.uady.mx
https://orcid.org/0000-0002-0369-4998
Universidad Autónoma de Yucatán
Mérida, Yucatán – México

Guadalupe Centeno Ley
cenley@correo.uady.mx
https://orcid.org/0000-0001-6860-2612
Universidad Autónoma de Yucatán
Mérida, Yucatán – México

Gabriel Ortiz Alatriste
gabriel.ortiz@correo.uady.mx
https://orcid.org/0009-0005-6071-7518
Universidad Autónoma de Yucatán
Mérida, Yucatán – México

Artículo recibido: 03/10/2026
Aceptado para publicación: 03/11/2026
Conflictos de Intereses: Ninguno que declarar

RESUMEN

Las organizaciones necesitan implementar planes de acción pertinentes que favorezcan el desarrollo de los diferentes subsistemas organizacionales. Si bien el realizar procesos diagnósticos es un reto que plantea la necesidad de contar con modelos que permitan seleccionar las variables de estudio; adicionalmente existe el reto de dar a conocer los resultados y hacerlos propios, compartir sus significados e implicaciones y diseñar planes de acción resultado de estos procesos. Es por ello que en este Trabajo se presenta la experiencia de un proceso de consultoría, en donde a partir de los resultados obtenidos al analizar las variables: estructura, cultura, liderazgo, satisfacción laboral y actitud hacia el Trabajo; se presenta el proceso de identificación de líneas de acción tomando como referencia el campo disciplinar del desarrollo organizacional. Este Trabajo tuvo como objetivo identificar las líneas de acción, a través de confrontar los resultados obtenidos del análisis de datos recolectados en un proceso diagnóstico. Se realizó en una empresa familiar del sector manufacturero que siguió un modelo trifásico de Intervención. Dicho modelo se conforma por tres fases; la primera fase "Diagnóstico", establece el primer contacto con el sistema-cliente, la recolección y análisis de los datos correspondientes a las variables que integran el modelo diagnóstico, y finalmente el diseño del plan de acción. La segunda fase "Intervención", corresponde a la implementación del plan de acción y en la fase tres, "Evaluación" se propone la evaluación del resultado e impacto del plan de acción. Es necesario mencionar, que el presente trabajo abarca los resultados obtenidos de la fase 1) Diagnóstico; el desarrollo del plan de acción perteneciente a la fase 2) Plan de acción y, la propuesta para su evaluación correspondiente a la fase 3) Evaluación. Los resultados obtenidos señalaron la variable liderazgo como prioritaria a intervenir.

Palabras clave: diagnóstico organizacional, desarrollo organizacional, intervención organizacional

ABSTRACT

Organizations need to implement appropriate action plans that foster the development of their various organizational subsystems. While conducting diagnostic processes poses the challenge of selecting suitable variables for study, there is an additional challenge: communicating the results, ensuring organizational ownership of them, sharing their meanings and implications, and designing action plans based on these processes. Therefore, this paper presents the experience of a consulting engagement. Based on results obtained from analyzing variables such as structure, culture, leadership, job satisfaction, and work attitudes, it outlines the process of identifying lines of action within the disciplinary framework of organizational development. The study aimed to identify these lines of action by analyzing data collected during a diagnostic process. The work was carried out at a family-owned manufacturing company using a three-phase intervention model. This model consists of three phases: the first, "Diagnosis," involves establishing contact with the client system, collecting and analyzing data on the variables included in the diagnostic model, and designing the action plan. The second phase, "Intervention," entails implementing the action plan, while the third phase, "Evaluation," proposes assessing the plan's results and impact. It should be noted that this paper covers the results from Phase 1 (Diagnosis), the development of the action plan in Phase 2 (Action Plan), and the proposed evaluation method for Phase 3 (Evaluation). The results identified leadership as the priority variable for intervention.

Keywords: organizational diagnosis, organizational development, organizational intervention

INTRODUCCIÓN

La consultoría organizacional es una de las estrategias que emplean las organizaciones para resolver cualquier problema o duda gerencial (Bolman & Deal, 2008), incorpora el desarrollo de diagnósticos, intervenciones y estrategias de cambio, para la transformación de las organizaciones (Sánchez, 2009). Las organizaciones necesitan los servicios de consultoría, por cuatro grandes razones que se pueden clasificar en; 1) necesidad de resolver un problema, que es la oportunidad para que una organización decida iniciar un proceso de cambio 2) identificar una oportunidad de mejora, aun cuando no existan evidencias de que se tiene un problema, ya que todo es susceptible de ser mejorado 3) resolver una demanda externa a la organización, relacionada con los clientes, autoridades gubernamentales, organismos nacionales o internacionales y 4) la situación ante la competencia, es decir la realización de análisis comparativos respecto a la de sus competidores (Audirac, 2016).

Desde de un enfoque en procesos, la consultoría permite acrecentar la aptitud del cliente para funcionar con más eficiencia, lo ayuda a percibir, entender y actuar en relación con lo que sucede a su alrededor y dentro de la organización (Audirac, 2016). Por lo que, la consultoría se considera una herramienta fundamental y una clave de éxito para las empresas (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ciudad de México, 2019). Todo diagnóstico, enmarcado en un proceso de consultoría en desarrollo organizacional, privilegia el proceso participativo entre el cliente y el consultor, y requiere, para su efectividad, el cumplimiento de tres aspectos fundamentales, los cuales son a) generar información valida, es decir explorar y definir los problemas más relevantes y profundos de la organización b) analizar la información obtenida de la recopilación de datos, para comprender, aclarar y precisar los resultados obtenidos desde la perspectiva del cliente y c) la autorresponsabilidad del cliente para explorar y decidir libremente las acciones a seguir en el proceso de intervención, considerando los resultados obtenidos de la recopilación de datos (Audirac, 2016; Herández, Gallarzo y Espinoza, 2011). Sin embargo, cuando el sistema-cliente no logra definir la problemática o la necesidad sentida a trabajar, abordar el diagnóstico desde una sola perspectiva resulta ser una acción limitada, en otras palabras, cuando la organización no tiene una problemática específica se requiere una conceptualización más amplia del diagnóstico. Para ello, se emplean modelos de diagnóstico que permiten explicar el funcionamiento del sistema organizacional en su conjunto y estructurar el estudio de manera integradora.

Los modelos de diagnóstico organizacional se componen por la interrelación de variables y conceptos que explican de manera coherente el funcionamiento de la organización (Rodríguez, 2005). Estos modelos de diagnóstico son diversos, algunos se enfocan en aspectos financieros, tecnológicos o del comportamiento humano.

El consultor, para considerar qué información debe de recolectar de la organización y emplear un adecuado modelo de diagnóstico, se basa en el marco conceptual que posee para explicar el desempeño de la organización (Robledo, 2017). Dicho de otra manera, la elección del modelo de diagnóstico organizacional, o la elección de las variables a integrar, parte del marco conceptual que posee el consultor. Por lo tanto, el consultor puede escoger cuál modelo emplear, adaptar o definir las variables que integren un modelo que explique de manera adecuada el funcionamiento de organización.

Sin importar la elección o integración de variables para proponer determinado modelo, todo proceso de diagnóstico siempre tendrá que contemplar: la recolección sistemática de datos sobre el estado actual de la organización, la identificación de los problemas, sus causas y posibles soluciones, todo esto desde un proceso participativo.

En cuanto diagnóstico organizacional, es decir el diagnóstico del sistema organizacional en su totalidad, es necesario emplear modelos, ya que estos permiten explicar su funcionamiento en su totalidad y estructurar el estudio de manera integradora. Los modelos de diagnóstico organizacional se componen por la interrelación de variables y conceptos que explican de manera coherente el funcionamiento organizacional (Rodríguez, 2005), y constituyen un sistema de control que permite optimizar el funcionamiento de las organizaciones, ya que, al identificar problemas en el funcionamiento de éstas, surgen acciones dirigidas a su eliminación o disminución (Herández et al., 2011)

Los modelos de diagnóstico son diversos, algunos se enfocan en aspectos financieros, tecnológicos o del comportamiento humano. Son mapas mentales, que representan la realidad de un sistema, y su configuración obedece el autor acerca de cómo comprender el desempeño sistémico de una organización (Robledo, 2017).

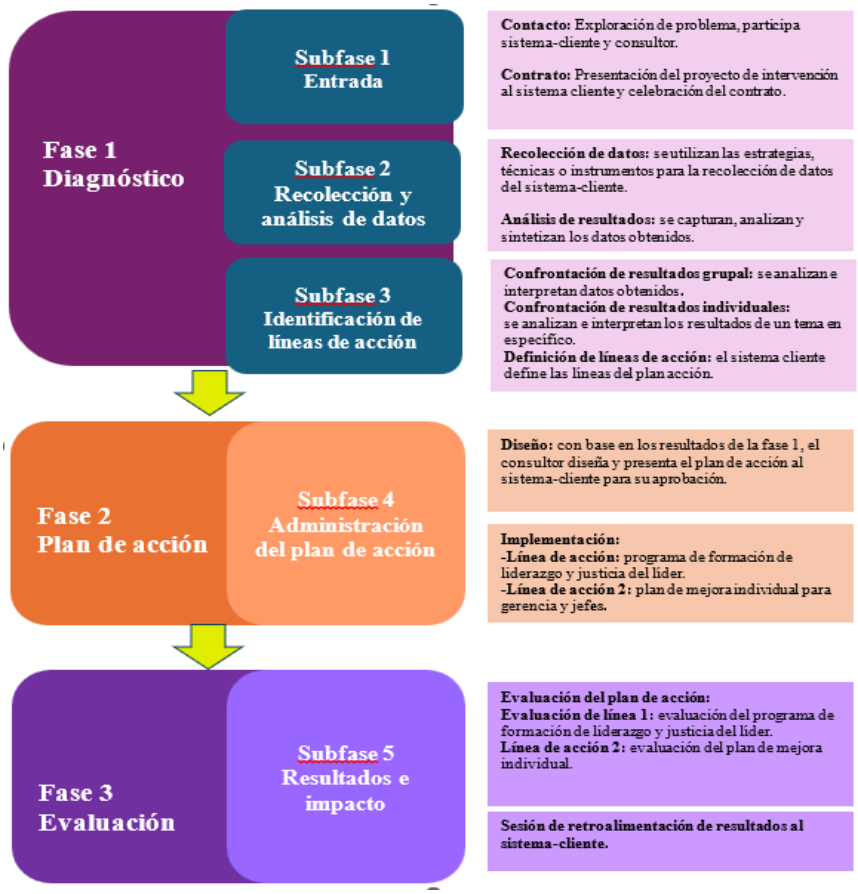
Para el presente estudio, se propone un Modelo de Diagnóstico Organizacional que toma como referencia el modelo de Brubaker & Zimmerman (2009), el cual contempla cuatro variables; contexto, cultura, liderazgo y estructura. También, se considera el enfoque de los sistemas

abiertos, el cual establece que la organización puede ser diagnosticada en tres niveles; 1) el primer nivel abarca a la organización como un todo, 2) el segundo nivel, que involucra al grupo o área de trabajo, y 3) el tercer nivel, considera el trabajo individual o el puesto (Guizar, 2013).

De acuerdo con lo planteado con anterioridad, el Modelo de Diagnóstico Organizacional propuesto, plantea cinco variables y tres niveles de análisis: a nivel organizacional considera las variables de estructura y cultura, a nivel grupal la variable de liderazgo, y a nivel individual las variables de satisfacción laboral y actitud hacia el trabajo.

El Modelo Trifásico de Intervención, propuesto para el presente estudio, se sustenta en el modelo de cambio planeado de De Faria Mello (2000), y en los principios del desarrollo organizacional. Dicho modelo se compone de tres fases generales: fase 1) Diagnóstico, fase 2) Plan de acción y fase 3) Evaluación (ver figura1).

Figura 1. Modelo de Intervención Trifásico



Fuente: elaboración propia

METODOLOGÍA

Esta intervención tuvo como objetivo general: realizar una intervención con enfoque en desarrollo organizacional a través de un modelo diagnóstico que le permita a la empresa identificar el problema que necesita resolver para que pueda definir el plan de acción para solucionarlo. Para ellos se siguió una metodología mixta, la cual considera recolectar y analizar datos de naturaleza cuantitativa y cualitativa, con la finalidad de obtener un mejor entendimiento y más profundo del fenómeno que se investiga. La integración sistemática de las aproximaciones cuantitativa y cualitativa puede ser conjuntada de tal manera que conserven sus estructuras y procedimientos originales. (Chen, 2006; Hernández et al., 2014). Con base en lo anteriormente mencionado, se realizó un estudio desde un enfoque mixto, de diseño exploratorio secuencial derivativo, anidado en la subfase 2 y subfase 3 del diagnóstico (Hernández et al., 2014). Al inicio del estudio, se empleó la entrevista abierta como técnica cualitativa, para identificar la problemática del sistema-cliente. Posteriormente, a través de la administración de instrumentos de orden cuantitativo se recolectaron los datos del sistema-caliente para la elaborar el diagnóstico organizacional. Finalmente, en sesiones de confrontación de resultados, se profundizo en los resultados del diagnóstico mediante de preguntas generadoras, que fueron analizadas cualitativamente.

Descripción del Escenario

La organización a la cual le nombraremos empresa G, para salvaguardar su identidad, es una empresa de tipo familiar que pertenece a la industria manufacturera, la cual se dedica a diseñar, producir, comercializar y distribuir cajas de cartón corrugado, empaques y etiquetas. La empresa cuenta con más de 30 años en el mercado con presencia en cuatro estados de la República, se dedica a la fabricación de láminas de cartón. Al inicio del estudio, la planta se integraba por 81 colaboradores, de los cuales 30 (37%) son mujeres y 51 (63%) son hombres. Del total de los colaboradores el 63 (78%) son operativos, mientras que 10 (12%) son administrativos, y 8 (10%) ocupan un puesto de jefatura o gerencia. La edad promedio de los colaboradores se ubica en los 36 años, y la antigüedad laboral abarca un rango entre los 30 años de antigüedad hasta menos de un año, obteniendo un promedio de 8 años de antigüedad. En cuanto la estructura organizacional, se integra por cuatro niveles jerárquicos, siendo el puesto del Director General el nivel más alto, seguido de las gerencias de Administración, Ventas y Producción. Los puesto de jefe de área y encargado de área corresponden al tercer nivel, y el personal operativo representa el cuarto nivel.

Procedimiento por fases

Fase 1. Diagnóstico

La fase de diagnóstico se desarrolló en tres subfases: entrada, recolección y análisis de datos, e identificación de líneas de acción.

En la subfase de entrada se estableció el acceso formal a la organización mediante reuniones con dos gerentes, tres jefes de área y un encargado de procesos, con el propósito de explorar las necesidades organizacionales y definir los alcances del proyecto. Posteriormente, se formalizaron los acuerdos de colaboración mediante la presentación del modelo de intervención, sus objetivos, fases de trabajo y compromisos asumidos por las partes. Como técnica principal se empleó la entrevista abierta (Hernández et al., 2010) y se utilizaron recursos audiovisuales para la presentación del proyecto.

La subfase de recolección y análisis de datos consistió en la aplicación de instrumentos cuantitativos a colaboradores de la organización en tres periodos de evaluación. Participaron 67 colaboradores en el primer periodo, 65 en el segundo y 57 en el tercero. Las aplicaciones se realizaron dentro de las instalaciones de la empresa, en sesiones de aproximadamente 90 minutos. En el primer periodo se aplicó la Escala de Estructura Organizacional (Cetina, sin publicar), integrada por 54 reactivos con formato Likert de siete puntos y orientada a evaluar nueve dimensiones estructurales de la organización. En el segundo periodo se aplicó la Escala de Actitud hacia el Trabajo (Cetina, sin publicar), compuesta por 45 reactivos tipo Likert, junto con las escalas de Legitimidad (Cetina, Ortega y Aguilar, 2010), Habilidades Directivas (Cetina, Rodríguez, Aguilar y Ortega, 2010) y Justicia Organizacional del Jefe (Cetina, Góngora, Ortega y Aguilar, 2014). En el tercer periodo se administró la versión española de la Denison Organizational Culture Survey (DOCS), integrada por 64 reactivos con escala de respuesta de cinco puntos, así como la escala de Satisfacción Laboral S20/23 (Meliá y Peiró, 1989), compuesta por 23 reactivos con formato Likert de siete puntos. Los datos obtenidos fueron procesados mediante análisis descriptivos, incluyendo medias, tablas y gráficas comparativas para las variables evaluadas.

La subfase de identificación de líneas de acción tuvo como propósito analizar los resultados obtenidos y generar propuestas de intervención. Participaron dos gerentes, cinco jefes de área y un encargado de procesos en una sesión grupal, así como un gerente y cinco jefes de área en

sesiones individuales. La sesión grupal incluyó la formulación de predicciones, la presentación de hallazgos y un ejercicio de reflexión guiada sobre los resultados. Posteriormente, se realizaron sesiones individuales enfocadas en el análisis de aspectos relacionados con el liderazgo, particularmente la justicia organizacional. En esta subfase se empleó la técnica de retroalimentación por encuestas propuesta por Guízar (2013), apoyada con hojas de trabajo y materiales audiovisuales.

Esta versión tiene un estilo más cercano al que suelen solicitar las revistas científicas para el apartado de Procedimiento, manteniendo la información esencial de participantes, actividades, instrumentos y técnicas utilizadas.

Fase 2. Plan de acción

La segunda fase del modelo de intervención correspondió al Plan de Acción, cuyo objetivo fue fortalecer el liderazgo organizacional mediante el desarrollo de competencias relacionadas con la justicia organizacional. En esta fase participaron gerentes y jefes de área responsables de las áreas de Corrugado, Diseño, Flexografía, Imprenta, Administración/Contabilidad, Procesos y Producción, todos con funciones de supervisión y gestión de personal. La fase se desarrolló a través de una única subfase denominada Administración del Plan de Acción, integrada por dos momentos: diseño e implementación. Inicialmente se elaboró el plan de acción y se presentó a la Dirección General para su aprobación. Posteriormente, se realizó una sesión de socialización con los participantes, en la que se expusieron los objetivos, alcances, actividades y compromisos de la intervención.

La implementación comprendió dos líneas de acción secuenciales. La primera consistió en el programa de formación “Coordenadas del líder organizacional”, cuyo objetivo fue favorecer el desarrollo de un marco de actuación basado en valores, ética, justicia y habilidades de liderazgo congruentes con el contexto organizacional. El programa tuvo una duración de 15 horas distribuidas en cinco sesiones semanales de dos horas y media aproximadamente. Su diseño se fundamentó en la propuesta de desarrollo de habilidades de Whetten y Cameron (2005), incorporando actividades de evaluación, análisis, práctica y aplicación. Los contenidos abordados incluyeron autoconocimiento, liderazgo legítimo, liderazgo y ética, liderazgo y justicia, así como habilidades directivas de comunicación. Para facilitar la transferencia del aprendizaje al contexto laboral se empleó un instrumento de seguimiento denominado mapa de cómos, orientado al monitoreo de la aplicación de las habilidades desarrolladas.

La segunda línea de acción correspondió a un programa de coaching ejecutivo, cuyo propósito fue promover la aplicación de prácticas asociadas a la justicia procedimental mediante el diseño, seguimiento y cumplimiento de planes de acción individuales. El programa tuvo una duración de tres meses e incluyó siete sesiones individuales por participante. Durante la primera etapa, los participantes identificaron una situación laboral relacionada con el cumplimiento de normas o procedimientos organizacionales y elaboraron un plan de acción con objetivos, estrategias e indicadores de desempeño. En la segunda etapa se realizaron sesiones de seguimiento para revisar avances, fortalecer habilidades y realizar ajustes a los planes cuando fue necesario. Finalmente, en la tercera etapa se llevaron a cabo reuniones periódicas con la gerencia administrativa y el área de procesos para verificar los avances alcanzados y las condiciones organizacionales requeridas para la implementación de los planes de acción.

La intervención fue desarrollada dentro de las instalaciones de la organización y contó con la participación de un consultor en desarrollo organizacional, así como con el apoyo de personal directivo y responsables de procesos. Para su ejecución se utilizaron presentaciones electrónicas, hojas de trabajo, rotafolios, notas adhesivas, material de oficina, computadoras portátiles y proyectores proporcionados por la organización.

Fase 3

La tercera fase del modelo de intervención correspondió a la Evaluación, cuyo propósito fue valorar los resultados obtenidos a partir de la implementación del plan de acción, verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos e identificar oportunidades de mejora para futuras intervenciones. Esta fase se estructuró en una única subfase denominada Resultados e Impacto, integrada por dos actividades: la evaluación del plan de acción y la retroalimentación de resultados al sistema-cliente.

La evaluación del plan de acción contempló la medición de los cambios asociados a las variables de liderazgo intervenidas. Para ello, se propuso una nueva aplicación de las escalas de Legitimidad (Cetina et al., 2010) y Justicia Organizacional del Jefe (Cetina et al., 2014), utilizadas previamente durante la fase de diagnóstico. La evaluación se programó para realizarse al menos dos meses después de concluir la intervención, con el objetivo de comparar los resultados obtenidos antes y después del proceso y determinar posibles cambios en la percepción de los colaboradores respecto al trato recibido por sus jefes, así como al

cumplimiento de normas y procedimientos organizacionales. La aplicación se dirigiría únicamente a los gerentes y jefes de área evaluados durante la fase diagnóstica.

De manera complementaria, la primera línea de acción fue evaluada mediante el análisis de los registros generados durante el programa de formación Coordenadas del líder organizacional, incluyendo los ejercicios desarrollados en las sesiones y la evidencia documentada en el instrumento de seguimiento denominado mapa de cómos, utilizado para monitorear la transferencia de los aprendizajes al contexto laboral. La segunda línea de acción fue evaluada a través del seguimiento sistemático de los planes de acción individuales desarrollados durante el proceso de coaching ejecutivo y mediante sesiones periódicas de verificación con la gerencia administrativa y el área de procesos, orientadas a identificar avances, obstáculos y condiciones organizacionales necesarias para el logro de los objetivos establecidos.

Finalmente, la actividad de retroalimentación al sistema-cliente consistió en la presentación de los resultados obtenidos y del grado de cumplimiento de los objetivos de la intervención ante la Dirección General y los actores organizacionales involucrados, con la finalidad de valorar el impacto del proyecto y establecer recomendaciones para acciones futuras de desarrollo organizacional.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Fase 1. Diagnóstico

El diagnóstico organizacional permitió identificar fortalezas y áreas de oportunidad en los niveles organizacional, grupal e individual. Se evaluaron variables relacionadas con cultura organizacional, estructura organizacional, liderazgo, satisfacción laboral y actitud hacia el trabajo. Los resultados obtenidos permitieron identificar las principales áreas susceptibles de intervención dentro de la organización.

Tabla 1. Resultados de la sesión grupal de contracción de resultados de sesión grupal.

Confrontación de resultados grupal: gerentes y jefes de área	
¿Los resultados del diagnóstico son similares a los que esperaba?	No, fueron más altas de los que esperaba en algunas áreas y más bajas en otras. Un poco más bajo de lo que esperaba. Sí, no todos vemos las cosas igual. No, ya que el pensar del personal, es de ellos. Bastante similares.

¿Qué resultados le sorprendieron?	Liderazgo Habilidades directivas "La parte de liderazgo y habilidades del jefe" Justicia "Justicia" "Los permisos" Cultura Misión "Nadie conoce, la visión, misión, valores, objetivos y metas de la empresa". Desarrollo de capacidades. "Personal capacitado".
¿Qué dimensión considera necesaria intervenir?	Liderazgo Habilidades directivas "La parte de liderazgo y habilidades del jefe". Justicia "Motivación y reconocimiento"" Justicia". Cultura Misión "Dar a conocer la misión y objetivos" "informarles de las metas". Desarrollo de capacidades "capacitación" "Curso de inducción" "Capacitación laboral y humana". Valores centrales "valores de la empresa". Satisfacción laboral "Satisfacción laboral".
¿Cuál sería el orden de importancia del área a intervenir?	1º Justicia. "Tabulador de salarios (revisión global)". "Motivación y reconocimiento" "justicia laboral" "Reconocimiento al trabajo". 2º Cultura: desarrollo de capacidades 3ª Satisfacción laboral. "Condiciones físicas (temperatura del área laboral)".

Fuente: elaboración propia.

En las sesiones individuales, de confrontación de resultados, se profundizó, las causas, consecuencias y soluciones respecto al tema de justicia del líder (ver tabla 2), se identificó que las causas de la baja percepción que tienen los subordinados con respecto al tema de justicia del jefe se deben: al trato del jefe hacia sus subordinados, los políticas y reglas, el reconocimiento hacia el personal y la carga de trabajo. Respecto a las consecuencias en el trabajo, se detectó que se relaciona con el reconocimiento del trabajador, el estado emocional y el estrés del jefe.

En cuantos las acciones propuestas por los participantes, para mejorar la dimensión de justicia del líder, expusieron dos líneas principales; la primer se relaciona con el trato del jefe al personal, es decir, escucharlos, hacerles sentir valorados y que forman partes de la empresa,

además de motivarlos. Por otra parte, la segunda línea, refiere a aplicación del reglamento y políticas, es decir: explicar, aplicar y dar seguimiento a las reglas y políticas de la empresa.

Durante las sesiones grupales de confrontación de resultados, los participantes analizaron los hallazgos del diagnóstico y priorizaron las problemáticas que consideraban más relevantes para la organización. Como resultado de este proceso, la justicia organizacional fue identificada como la principal área de mejora, seguida por el desarrollo de capacidades y la satisfacción laboral.

Posteriormente, en las sesiones individuales se profundizó en las causas, consecuencias y posibles alternativas de solución asociadas a dicha problemática. Los participantes señalaron como factores principales la inconsistencia en la aplicación de políticas y reglas organizacionales, la falta de reconocimiento al desempeño del personal, la distribución desigual de las cargas de trabajo y la necesidad de mejorar el trato de los jefes hacia sus colaboradores. Entre las acciones de mejora propuestas destacaron el fortalecimiento de la comunicación, el reconocimiento al personal y una aplicación más consistente de las normas organizacionales.

Tabla 2. Resultados de sesión individual de confrontación

Confrontación de resultados- sesión individual	
¿Cuál cree que son las causas de los resultados obtenidos?	Trato del jefe al personal. “Trato con el personal”. “Falta escuchar al empleado”. “La manera no adecuada (del jefe) de llamar la atención”. “El jefe permite muchas cosas al personal a cargo”. Políticas, reglas. “Algunos no entienden (la aplicación de las políticas)”. Reconocimiento del personal. “No son recompensados correctamente”. “No se le apoya a la gente”. Distribución de carga trabajo. “Cantidad de trabajo”. “Falta de control de distribución de trabajo”. “Falta de toma de decisiones”. Herramientas de trabajo. “Tardan en atender (administración) solicitudes de apoyo”. “La gente a mi cargo, le dan material de segunda”.
¿De qué manera impactan estos resultados en su trabajo?	Estrés. “Me frustra y estresa”.

	Emocional. "Los obligo a trabajar (con mucha carga de trabajo), me siento mal". Reconocimiento al personal. "Cuando la producción sale mal culpan al personal".
¿Qué soluciones se pueden implementar a nivel organizacional?	Reconocimiento al personal. "Sentirse valorados". "Que estén contentos con la empresa". "Hacerles sentir que son parte de la empresa". "Capacitación motivacional". Políticas, reglas y normas. "Explicar para qué las políticas y reglas". "Permear las políticas de arriba hacia abajo". "Ser el ejemplo (cumplimiento de políticas y reglas)". "Constancia para el cumplimiento de las políticas". "Seguimiento de normas". Distribución de carga de trabajo. "Mejor distribución de carga de trabajo". Herramientas de trabajo. "Dar herramientas que se necesite". Procedimientos. "Respetar procedimientos". Objetivos y metas. "Hacerles sentir que todo el trabajo es en pro de la empresa y de todos". "Hacerles ver metas, objetivos de la empresa".
¿Qué soluciones se pueden implementar en su área?	Políticas, reglas y normas. "Ser parejos en políticas y reglamento". Reconocimiento al personal. "Hacer reuniones para escucharlos". "Programa de recompensas". "Algún tipo de bonificación". "Sentirse valorados". Ambiente de trabajo. "Lugar de trabajo (temperatura, agua y baños)".
¿Qué necesita trabajar a nivel personal?	Habilidades personales. "Parte de mi carácter, actitudes y disciplina". "Ponerme en su lugar". "Ver en qué forma les podría ayudar". Trato del jefe al personal. "Les hablo con respeto". "Les trato igual"

Fuente: elaboración propia.

Los resultados mostraron que la dimensión de legitimidad del liderazgo constituía una fortaleza organizacional, ya que los jefes eran percibidos como personas competentes, con experiencia y merecedoras de las posiciones que ocupaban. Sin embargo, la dimensión de justicia organizacional del jefe fue identificada como un área de oportunidad. Particularmente, la

justicia distributiva y la justicia procedimental presentaron resultados susceptibles de mejora. Asimismo, aunque la justicia interaccional fue valorada favorablemente, se identificaron áreas de oportunidad relacionadas con el reconocimiento del esfuerzo de los colaboradores y la influencia de prejuicios personales en las relaciones laborales.

Estos hallazgos coinciden con planteamientos que señalan que la percepción de justicia influye en la forma en que los colaboradores evalúan a sus líderes y a la organización, afectando variables relacionadas con legitimidad, satisfacción y compromiso laboral.

Fase 2. Plan de acción

Considerando los resultados obtenidos durante el diagnóstico, las áreas de mejora identificadas y las líneas de acción definidas por el sistema-cliente, se determinó diseñar un plan de acción enfocado en la justicia organizacional como elemento para el fortalecimiento del liderazgo.

Esta decisión se sustentó en tres hallazgos principales. En primer lugar, el diagnóstico permitió identificar oportunidades de mejora en las dimensiones distributiva y procedimental de la justicia organizacional. En segundo lugar, durante las sesiones de confrontación los participantes señalaron la justicia organizacional como la principal problemática a intervenir, asociándola con inconsistencias en la aplicación de reglas y procedimientos, así como con la necesidad de mejorar el trato proporcionado por los jefes a sus colaboradores. Finalmente, aunque la legitimidad de los líderes fue valorada como una fortaleza, la justicia del jefe fue señalada como un aspecto susceptible de mejora.

A partir de estos resultados, la Dirección General definió intervenir específicamente en la dimensión de justicia organizacional. Dado que las dimensiones distributiva, procedimental e interaccional se encuentran relacionadas entre sí, se consideró que intervenir sobre las prácticas de liderazgo vinculadas con el trato al personal y la aplicación de normas podría favorecer una mejora general en la percepción de justicia y, consecuentemente, en la legitimidad de los líderes.

La administración del plan de acción comprendió dos momentos: diseño e implementación. Inicialmente, la propuesta fue elaborada con base en los resultados del diagnóstico y presentada a la Dirección General para su aprobación. Posteriormente, se realizó una sesión de

socialización con los participantes para presentar los objetivos, alcances, actividades y compromisos asociados al proceso de intervención.

La implementación del plan se llevó a cabo mediante dos líneas de acción complementarias. La primera correspondió al programa de formación "Coordenadas del líder organizacional", diseñado para fortalecer comportamientos asociados con la justicia interaccional. El programa tuvo una duración de 15 horas distribuidas en cinco sesiones semanales. La primera sesión estuvo orientada al autoconocimiento y a la identificación de valores y habilidades de liderazgo; la segunda abordó el liderazgo legítimo y las competencias requeridas para ejercerlo; la tercera se enfocó en el comportamiento ético y la toma de decisiones; la cuarta se centró en el liderazgo y la justicia organizacional; y la quinta desarrolló habilidades directivas de comunicación, retroalimentación y aplicación de normas. El programa se estructuró con base en el modelo de desarrollo de habilidades de Whetten y Cameron (2005), incorporando actividades de evaluación, aprendizaje, práctica y aplicación en el contexto laboral.

La segunda línea de acción consistió en un programa de coaching ejecutivo orientado a fortalecer la justicia procedimental. El programa tuvo una duración de tres meses e incluyó sesiones individuales de seguimiento en las que cada participante identificó un reto relacionado con la aplicación o cumplimiento de normas organizacionales, estableció objetivos de mejora y diseñó un plan de acción para atender dicha situación. Asimismo, se realizaron reuniones periódicas con la gerencia administrativa y el área de procesos para verificar avances y favorecer las condiciones necesarias para la implementación de las acciones comprometidas.

En conjunto, ambas líneas de intervención buscaron fortalecer las prácticas de liderazgo asociadas con la justicia organizacional, promoviendo mejoras tanto en la calidad de las interacciones entre jefes y colaboradores como en la aplicación consistente de políticas y procedimientos.

Fase 3. Evaluación

Derivado de los resultados obtenidos en el diagnóstico y del diseño del plan de acción, se propuso una estrategia de evaluación orientada a determinar el impacto de la intervención. Esta fase contempló la valoración de los cambios en la percepción de justicia organizacional y legitimidad del liderazgo mediante la reaplicación de las escalas de Justicia Organizacional del Jefe y Legitimidad utilizadas durante la fase diagnóstica.

Asimismo, se propuso evaluar la primera línea de acción mediante el análisis de los productos generados en el programa de formación y el seguimiento realizado a través del instrumento denominado mapa de cómos. En cuanto al programa de coaching ejecutivo, la evaluación se planteó mediante el seguimiento de los planes de acción individuales y la revisión periódica de los avances alcanzados por los participantes.

Finalmente, se consideró la realización de una sesión de retroalimentación con la Dirección General y los participantes involucrados para presentar los resultados obtenidos, valorar el cumplimiento de los objetivos planteados y establecer recomendaciones para futuras acciones de desarrollo organizacional.

Los resultados obtenidos muestran que la justicia organizacional constituyó la principal necesidad de intervención identificada por los participantes y la Dirección General. Aunque los líderes fueron percibidos como competentes y legítimos para ocupar sus cargos, se detectaron oportunidades de mejora relacionadas con la aplicación consistente de normas, el reconocimiento al personal y la calidad de las relaciones entre jefes y colaboradores.

En este sentido, el diseño del plan de acción respondió directamente a las necesidades detectadas durante el diagnóstico, integrando estrategias orientadas tanto al fortalecimiento de conductas asociadas con la justicia interaccional como al desarrollo de prácticas relacionadas con la justicia procedimental. La articulación entre diagnóstico, intervención y evaluación permitió mantener congruencia entre las problemáticas identificadas, las acciones implementadas y los resultados esperados, siguiendo los principios del desarrollo organizacional y del cambio planeado

CONCLUSION

El propósito fundamental de este trabajo fue lograr que el sistema-cliente mejore su estado actual, a través de un proceso de consultoría que le permita analizar e implementar las acciones necesarias para solucionar la problemática identificada, por la misma organización, como prioritaria a intervenir. La aportación principal de este trabajo consiste en la propuesta del Modelo de Intervención Trifásico en desarrollo organizacional, y el diseño del Modelo de Diagnóstico propuesto como el primer paso del cambio planeado, en el caso en que la empresa manifieste la dificultad para identificar el área o problema que necesita resolver y, por lo tanto,

la falta de claridad para comprender las causas que sustentan dicho problema, así como definir el tipo de intervención adecuado para solucionarlo.

En cuanto a la fase de diagnóstico, por una parte demuestra que se logró comprometer al sistema cliente; desde la subfase 1) Entrada, donde contrajo los compromisos para iniciar con el proyecto de intervención, así como en la subfase 2) Recolección y análisis de datos, donde facilitó los recursos humanos, materiales y financieros para cumplir con el programa de aplicación de instrumentos cuantitativos para la recolección de datos, y finalmente en la subfase 3) Identificación de líneas de acción, donde participaron los gerentes y jefes de área en las sesiones de confrontación de resultados para priorizar los problemas a resolver, las causas y acciones para solucionarlos.

En cuanto al modelo diagnóstico organizacional diseñado, resultó ser una herramienta eficaz en los casos en que el sistema cliente no es capaz de definir el problema que presenta. Esto se puede afirmar a partir de los resultados obtenidos, debido a que;

El modelo propuesto, generó información acerca del estado actual de la organización, es decir explicó las áreas de mejora y fortaleza que presenta en relación con las variables de estructura, cultura, liderazgo, actitud hacia el trabajo y satisfacción laboral. Respecto a las áreas de mejora, que se le presentaron al sistema-cliente se encuentran: la dirección y el propósito de la organización, la coordinación e integración de los colaboradores por medio de los valores organizacionales, la capacitación del personal, la duplicidad/omisión y la subutilización/sobrecarga en el diseño de las funciones de los puestos de trabajo, los factores ambientales del área de trabajo, las prestaciones percibidas y la dimensión de la justicia del líder.

En la sesión grupal de confrontación, a pesar de que los gerentes y jefes de área, contaron con un panorama general de las áreas de mejora con las que contaba la empresa, éstos identificaron la justicia del líder como el problema prioritario a resolver, y 3) en las sesiones individuales de confrontación de resultados, los participantes identificaron las causas y las acciones para intervenir en el área seleccionada. Es importante mencionar que, en segundo lugar, identificaron como necesidad dar a conocer la misión y el propósito de la organización y, en tercer lugar, solucionar las condiciones físicas del ambiente de trabajo como la temperatura, esto nos indica que, a través de la retroalimentación de los datos, el sistema-cliente identificó

las pautas para su desarrollo al definir en orden de prioridad los problemas que requiere solucionar.

Los hechos anteriormente mencionados, concuerdan con lo expresado por varios autores al mencionar que todo diagnóstico organizacional enmarcado en un proceso de consultoría en desarrollo organizacional, privilegia el proceso participativo entre el cliente y el consultor, y requiere para su efectividad; a) generar información válida, b) analizar la información obtenida de la recopilación de datos, para comprender, aclarar y precisar los resultados desde la perspectiva del cliente y c) la responsabilidad del cliente para explorar y decidir las acciones del plan de acción. (Audirac, 2016; Hernández, Gallarzo y Espinoza, 2011).

En cuanto a la fase 2) Plan de acción, fue posible definir el plan de acción a partir del área de mejora identificada a intervenir y las líneas de acción definidas por el sistema-cliente. Es importante resaltar que, el modelo diagnóstico implementado a partir del método de intervención propuesto generó los medios necesarios para desarrollar las primeras acciones enfocadas a mejorar a la organización, logrando satisfacer la necesidad inicial por la que el sistema-cliente solicitó el servició de consultoría, es decir generar las pautas para el desarrollo de la organización. Sin embargo, se presentó la limitación de implementar el plan de acción y conocer los resultados de su impacto, debido a la contingencia sanitaria por el COVID-19, ya que impidió el acceso al contexto organizacional, no obstante, a criterio del consultor se cree que las acciones que integran el plan de acción; 1) Programa de formación “Coordenadas del líder organizacional” y 2) “Programa de coaching ejecutivo”, son las acciones adecuadas para intervenir en la justicia del líder organizacional. Ya que, además de basarse en los resultados de la fase diagnóstica, esté plan de acción fue analizado y aprobado por la Dirección General de la empresa.

REFERENCIAS

Audirac, C. (2016). Desarrollo organizacional y consultoría. México: Trillas.

Bolman, L., & Deal , T. (2008). Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership (4a ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Brubaker, D., & Zimmerman, R. (2009). Healty Organizations: Tools for Understanding and Transforming Your Organization. E.U.A.: GoodBooks.

Cetina, T. (s.f). Escala de estructura organizacional. Manuscrito no publicado. Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, México.

Cetina, T. (s.f.). Escalda de actitud hacia el trabajo. Manuscrito no publicado. Universidad Autónoma de Yucatán, Mérida, México.

Cetina, T., Góngora, E., Ortega, I., y Aguilar, C. (2014). Justicia del Jefe: Una propuesta de escala para su medición. Revista de Estudios Clínicos e Investigación en Psicología, 4(8), 62-75.

Cetina, T., Ortega, I., y Aguilar, C. (2010). Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, 9(1), 124-137.

Cetina, T., Rodríguez, R., Góngora, E., Aguilar, C., y Escamilla, M. (2017). Habilidades directivas y justicia como elementos que legitiman a los jefes. Revista Iberoamericana de Ciencias, 4(2), 1-14.

Chen, H. T. (2006). A Theory-driven evaluation perspective on mixed methods research. Research in the schools, 13(1), 75-83.

French, W., y Bell, C. (1996). Desarrollo organizacional : aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización (5a ed.). (G. M. Staines, Trad.) D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Guizar, R. (2013). Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones (4a ed.). D.F, México: McGrawHillEducation.

Hernández, J., Gallarzo, M., y Espinoza, J. (2011). Desarrollo Organizacional, Enfoque Latinoamericano (1a ed.). Naucalpan de Juárez: Person Educación.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6a ed.). D.F., México: McGrawHill.

Meliá, J., y Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. Psicologemas, 5, 59-74.

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ciudad de México. (2019). El mercado de la consultoría e ingenieria en México. Ciudad de México: ICEX España Exportación e Inversiones. Recuperado el 14 de 05 de 2020, de https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode4/~edisp/doc2019818627.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=09-04-2019&utm_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20de%20la%20consultor%C3%ADa%20e%20ingenier%

Robledo, E. (2017). Desarrollo organizacional: enfoque convergente de investigación-acción (2a ed.). México: Trillas.

Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico Organizacional. México: Alfaomega.

Sánchez, S., Vaca, I., Padilla, J., & Quezada, C. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: anàlisis de la dinàmica relacional. OIKOS, 18(37), 41-61.

Whetten, D., y Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidade directivas. México: Pearson.

© Los autores. Este artículo se publica en Prisma ODS bajo la Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0). Esto permite el uso, distribución y reproducción en cualquier medio, incluidos fines comerciales, siempre que se otorgue la atribución adecuada a los autores y a la fuente original.



: https://doi.org/10.65011/prismaods.v5.i5.395

Cómo citar este artículo (APA 7ª edición):
Aguilar Ramírez, M. A., Cetina Canto, T., Centeno Ley, G., & Ortiz Alatriste, G. (2026). Propuesta para Identificar Líneas de Acción como Resultado de un Proceso de Diagnóstico Organizaciona. *Prisma ODS: Revista Multidisciplinaria Sobre Desarrollo Sostenible*, *5*(5), 991-1011. https://doi.org/10.65011/prismaods.v5.i5.395