New Trends in Qualitative Research

BY-NC-ND

VOLUMEN 22 | Nº 4

DOI:
https://doi.org/10.36367/ntqr.22.4.2026.e1351

Alba Maria del Carmen González-Vega

Juan Morúa Ramírez

Alejandra López Salazar

Sergio Méndez Valencia

Fecha de envío: Septiembre, 2025
Fecha de evaluación: Abril, 2026
Fecha de publicación: Octubre, 2026

INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL: UN ANÁLISIS CUALITATIVO CON EL MÉTODO MAGESE

RESUMEN

La intervención organizacional, desde el punto de vista tradicional, obvia las dimensiones subjetiva y política, lo que establece la necesidad de abordajes críticos que integren la complejidad de las organizaciones. Frente a ello, surgen dos preguntas: ¿Cómo provocar la manifestación de los disfuncionamientos organizacionales desde la perspectiva de los sujetos? ¿Qué herramienta utilizar para construir el diagnóstico antes de la intervención? El objetivo de la presente investigación es proponer una forma de construir diagnósticos organizacionales previos a la intervención desde una perspectiva construccionista, utilizando los disfuncionamientos organizacionales del método MAGESE como dispositivos discursivos y analíticos que favorecen la construcción colectiva de significados sobre la realidad organizacional. Metodológicamente, el estudio se fundamenta en una intervención en dos organizaciones en México (una escuela pública y una pequeña empresa) a través de un estudio de caso múltiple. La recolección de datos comprendió 17 entrevistas semiestructuradas —que capturaron la experiencia de los sujetos sin restringir las especificidades contextuales—, observación no participante y análisis documental. Los hallazgos muestran la importancia de repensar la intervención desde un enfoque crítico que priorice el diálogo entre los integrantes de la organización para la construcción conjunta de la realidad, así como la necesidad de tener herramientas que sirvan tanto para establecer el diagnóstico inicial como para realizar la comparación posterior y evidenciar los cambios. Asimismo, los resultados muestran el potencial analítico del método para identificar disfuncionamientos críticos y estructurales en ambas organizaciones. Se concluye que la metodología cualitativa es un recurso valioso para diagnósticos organizacionales profundos, ya que permite acceder a las dimensiones subjetiva y política de la vida organizacional y generar insumos para orientar procesos de intervención, subrayando la relevancia de la sostenibilidad de los cambios. Finalmente, se reconoce que la propuesta no tiene un alcance universal, sino que constituye una estrategia metodológica situada para iniciar procesos de intervención organizacional.

Palabras clave
Intervención; Estudio de caso múltiple; Metodología cualitativa; Gestión.

ORGANIZATIONAL INTERVENTION: A QUALITATIVE ANALYSIS USING THE MAGESE METHOD

ABSTRACT

Organizational intervention, from the traditional viewpoint, overlooks the subjective and political dimensions, which establishes the need for critical approaches that integrate the complexity of organizations. Considering this, two questions arise: How can the manifestation of organizational dysfunctions be provoked from the perspective of the subjects? What tool should be used to construct the diagnosis prior to intervention? The objective of this research is to propose a way of constructing organizational diagnoses prior to intervention from a constructionist perspective, using the organizational dysfunctions of the MAGESE method as discursive and analytical devices that favor the collective construction of meanings regarding organizational reality. Methodologically, the study is based on an intervention in two organizations in Mexico (a public school and a small enterprise) through a multiple case study. Data collection comprised 17 semi-structured interviews—which captured the experience of the subjects without restricting contextual specificities—non-participant observation, and documentary analysis. The findings show the importance of rethinking intervention from a critical approach that prioritizes dialogue among actors for the joint construction of reality, as well as the need for tools that serve both to establish the initial diagnosis and to carry out the subsequent comparison and evidence the changes. Likewise, the results show the analytical potential of the method for identifying critical and structural dysfunctions in both organizations. It is concluded that qualitative methodology is a valuable resource for in-depth organizational diagnoses, since it allows access to the subjective and political dimensions of organizational life and generates inputs to guide intervention processes, underscoring the relevance of the sustainability of changes. Finally, it is acknowledged as a limitation that the proposal does not possess a universal character but rather is constituted as a methodological strategy aimed at initiating intervention processes in organizations.

Keywords
Intervention; Case Studies; Qualitative Methodology: Management.

1. Introducción

Tradicionalmente, los procesos de mejora y cambio a través de intervenciones organizacionales han sido tratados desde el enfoque positivista y con metodologías cuantitativas, caracterizadas por generalizaciones y modelos ahistóricos descontextualizados (Cummings & Worley, 2024; Montaño, 2009). Desde esta visión, el rol del consultor ha sido identificar los problemas y prescribir soluciones estandarizadas (Carrillo-Andrés et al., 2015).

Ante este predominio funcionalista, los estudios organizacionales emergieron como una perspectiva crítica orientada a problematizar la práctica de la intervención (Espinosa Infante & Lozano Carrillo, 2017; Pacheco, 2015). Esta mirada concibe la organización como un entramado de significados compartidos y tipificaciones (Ramírez Martínez et al., 2011), una arena política (Crozier & Friedberg, 1990) y un constructo discursivo socialmente construido, en el que los sujetos viven e interpretan el espacio organizacional. Dada la complejidad inherente a las organizaciones, la intervención requiere un abordaje amplio y articulado que supere las perspectivas reduccionistas e incorpore la metodología cualitativa como herramienta clave para acceder a las interpretaciones y acciones de los sujetos. De lo anterior surgen dos preguntas de investigación: ¿cómo provocar la manifestación de los disfuncionamientos organizacionales desde la perspectiva de los sujetos? y ¿qué herramienta utilizar para construir el diagnóstico antes de la intervención?

Así, el objetivo de esta investigación es proponer una forma de construir diagnósticos organizacionales previos a la intervención desde una perspectiva construccionista, utilizando los disfuncionamientos organizacionales del Método de Análisis y Gestión Socioeconómica de las Organizaciones (MAGESE) (Savall, 2003; Savall et al., 2008) como dispositivos discursivos y analíticos que favorecen la construcción colectiva de significados sobre la realidad organizacional. En este sentido, se desarrolla una reflexión metodológica orientada a discutir el uso de dichos disfuncionamientos no como categorías objetivas de evaluación, sino como recursos que promueven la interacción, la reflexión y la elaboración compartida de interpretaciones sobre la organización. Asimismo, se plantea el uso de una herramienta con un lenguaje accesible para los integrantes de la organización, capaz de facilitar la construcción narrativa del diagnóstico y la comprensión colectiva de la dinámica organizacional. Para desarrollar esta reflexión, se presentan dos casos de diagnóstico. En ambos se aplicaron procedimientos de rigor cualitativo. El análisis combinó la codificación abierta, axial y selectiva con apoyo de ATLAS.ti 7, mientras que la trazabilidad y la confirmabilidad se fortalecieron mediante memos analíticos. La credibilidad se sustentó en la triangulación de fuentes y en la técnica del efecto espejo, entendida como un procedimiento de devolución y contraste interpretativo.

Los hallazgos indican que las herramientas con lenguaje común facilitan los discursos sobre la realidad y las interacciones de los individuos lo que contribuyó a construir un diagnóstico útil tanto para evidenciar el cambio después de finalizada la intervención como para definir una estrategia a seguir durante esta.

Como principal limitación, se reconoce que la propuesta no tiene un alcance universal, sino que constituye una estrategia metodológica situada para elaborar diagnósticos previos al inicio de una intervención organizacional.

2. Enmarque teórico

2.1 La organización como construcción social: dimensiones objetivada y subjetivada

Desde una óptica del construccionismo social, las organizaciones emergen como fenómenos complejos, artefactos culturales y constructos discursivos atravesados por relaciones de poder, significados compartidos y procesos de interacción constante. Constituyen un espacio social cuya complejidad resulta fundamental para comprender la vida organizacional (Marshak, 2006; Montaño & Rendón, 2015). Este fenómeno está impregnado por la interrelación de sus integrantes y por las interpretaciones que estos hacen de su mundo. Como señaló Weber (1983), el sentido de las acciones de los sujetos está referido al de otros, y su acceso requiere de la interpretación de los sentidos subjetivos que orientan la acción cotidiana.

La organización se configura entonces como una construcción sociohistórica en donde el espacio organizacional se erige como un escenario de doble producción simultánea: por un lado, la producción de bienes y servicios materiales para la sociedad, y por el otro, la producción inmaterial de sentido, subjetividad e identidad para sus miembros (Pacheco, 2015). Esta dinámica dual da lugar a la emergencia de dos dimensiones entrelazadas, pero analíticamente distinguibles, dentro de las cuales los individuos construyen de manera participativa su realidad (ver Tabla 1).

Tabla 1. Dimensiones de la organización

La dimensión objetivada (lo visible y tangible)	La dimensión subjetivada (lo invisible e intangible)
Corresponde al mundo de "las cosas", es decir, las estructuras formales, las relaciones de autoridad jerárquica, los contratos jurídico-laborales, la tecnología y los flujos de producción cuantificables. Esta es la capa superficial, formal y palpable de la organización.	Constituye el inframundo de los significados compartidos, las interpretaciones, las lógicas informales, los intereses, los valores, los sentimientos y las emociones que los integrantes de la organización atribuyen a sus prácticas cotidianas. Esta es la capa profunda, simbólica y cultural que dota de sentido real a la acción organizada.

Nota: Elaboración propia con base en Pacheco (2015, p. 18)

En esta misma línea, Berger y Luckmann (1968) argumentan que la realidad, incluida la organizacional, es un producto humano, una construcción social que se objetiva mediante la habituación y la institucionalización. La conducta está, por tanto, delimitada y constreñida socialmente por estas estructuras objetivadas. Comprender la organización implica, entonces, desentrañar este entramado de significados compartidos y tipificaciones. De tal manera, tal como advirtió Schutz (1993), la investigación de esta realidad requiere “un método especial para seleccionar los materiales pertinentes para las cuestiones peculiares que ésta suscita” (p. 36).

Para lograrlo, se requieren especialistas en intervención que asuman el papel de diseñadores, observadores y modeladores del proceso. Estos deben recurrir a estrategias acordes con la situación percibida y acompañar a los integrantes de la organización en la configuración colectiva de la realidad organizacional, con la finalidad de promover y evidenciar el cambio (Morúa-Ramírez & Méndez-Valencia, 2024b).

2.2 De la intervención tradicional a la intervención crítica

La consultoría empresarial ha sido tradicionalmente abordada desde paradigmas funcionalistas y gerencialistas, donde el cambio se concibe como un proceso técnico-racional orientado a optimizar la eficiencia y la productividad (Cummings & Worley, 2024; Gersick, 1991). En esta lógica, el consultor actúa como un experto neutral que diagnostica disfunciones y prescribe soluciones estandarizadas (Pacheco, 2015), reproduciendo una relación jerárquica con los sujetos organizacionales (Carrillo-Andrés et al., 2015). Este modelo se apoya en metodologías cuantitativas y en la aplicación de herramientas universales, utilizadas extensamente en la gestión, que tienden a descontextualizar la problemática organizacional y a obviar la complejidad de las dimensiones subjetiva y política (Montaño, 2009; Montaño & Rendón, 2015).

En contraste, la perspectiva crítica de los estudios organizacionales propone una redefinición de la intervención al definirla como un proceso que ayuda a un grupo a elaborar de manera conjunta nuevas representaciones sobre su realidad y motivando a que se actúe con base en estas para cambiarla o transformarla (Morúa-Ramírez & Méndez-Valencia, 2024b). Aquí, el experto en intervención se posiciona como un facilitador crítico que promueve la reflexión colectiva y la definición conjunta de soluciones. Esta perspectiva requiere una metodología y una estrategia de intervención que comiencen con la elaboración de un diagnóstico organizacional.

Desde esta perspectiva, las organizaciones no se conciben como sistemas exclusivamente racionales y armónicos, sino como entramados de significados compartidos y tipificaciones (Ramírez Martínez et al., 2011), como arenas políticas (Crozier & Friedberg, 1990) y constructos discursivos trastocados por las relaciones de poder, conflictos de intereses y procesos de construcción de sentido (Alvesson & Deetz, 1996). En ellas, los sujetos viven e interpretan el espacio organizacional (Geertz, 1988). En este sentido, la intervención se convierte en una práctica reflexiva, ética y política que busca hacer visible lo invisible, a partir de hacer visible la dinámica organizacional a partir de las experiencias y las interpretaciones de los sujetos y la creación compartida del sentido y de las acciones. El interventor se posiciona como un facilitador crítico que promueve la reflexión colectiva y la construcción de soluciones, en lugar de imponer recetas predefinidas y estandarizadas descontextualizadas a la realidad organizacional.

Esta mirada implica un cambio epistemológico fundamental: se abandona la pretensión de neutralidad por parte del interventor y se asume que todo diagnóstico es una interpretación situada, atravesada por los valores y el posicionamiento del investigador y la interpretación de los sujetos de su realidad.

De tal manera, la metodología cualitativa adquiere un rol central, pues permite acceder a los significados, las emociones y las lógicas informales que constituyen la vida organizacional (Berger & Luckmann, 1968; Schutz, 1993).

3. Metodología

En los procesos de intervención participan tanto una persona experta como los integrantes de la organización. Ambos persiguen dos objetivos complementarios. La persona experta busca intervenir en la organización y generar conocimiento que pueda formularse como hipótesis plausible para investigaciones posteriores. Por su parte, los integrantes de la organización buscan atribuir sentido a la realidad organizacional y actuar para transformarla.

Para lograrlo, el investigador puede seguir dos estrategias de intervención: la investigación-acción o la investigación-intervención (Morúa-Ramírez, 2022). En ambos casos el experto debe seguir una serie de pasos que permitan alcanzar los objetivos anteriormente mencionados. El primero de ellos se refiere al establecimiento de un diagnóstico. El primero consiste en elaborar un diagnóstico, no con el propósito de descubrir una realidad objetiva, sino para establecer las condiciones iniciales que permitan evidenciar los cambios al final de la intervención e identificar elementos clave para diseñar la estrategia. De tal manera, la investigación de esta realidad social requiere “un método especial para seleccionar los materiales pertinentes para las cuestiones peculiares que ésta suscita” (Schutz, 1993, p. 36).

Para la selección de dichos materiales puede seleccionarse una serie de fenómenos experimentados por los individuos en torno a una situación determinada. Estos fenómenos pueden propiciar procesos reflexivos y favorecer la construcción de significados compartidos mediante la interacción (Morúa-Ramírez & Méndez-Valencia, 2024a).

a. Fenómenos e intervención organizacional

Los fenómenos por utilizar en las intervenciones construccionistas pueden ser derivados, por ejemplo, de teorías generales o de herramientas de gestión orientadas a la mejora del desempeño organizacional. En el primer caso tenemos a la teoría general de sistemas, que establece conocimientos genéricos que requieren capacitarse en el tema, reinterpretar el conocimiento mediante pruebas pragmáticas, adquirir un nuevo lenguaje que permita resignificar la realidad construida y democratizar la participación (Morúa-Ramírez & Méndez-Valencia, 2024a). En el segundo caso se encuentra, por ejemplo, el Método de Análisis y Gestión Socioeconómica de las Organizaciones (MAGESE) que integra el diagnóstico organizacional desde una perspectiva crítica a partir del uso del enfoque cualitativo con la cuantificación de costos ocultos y un andamiaje teórico-metodológico para la intervención organizacional, la cual requiere datos contables y financieros de la organización (Savall et al., 2008). En este artículo se utiliza únicamente su componente cualitativo: los seis dominios de disfuncionamientos funcionan como ejes de conversación y como categorías orientadoras del análisis.

Los costos ocultos no se cuantificaron como parte del análisis aquí presentado, por tres razones: 1) el objetivo es construir diagnósticos desde una perspectiva construccionista, en la que los disfuncionamientos se tratan como dispositivos discursivos y no como mediciones objetivas; 2) no se solicitaron, ni se preguntó datos contables y financieros; y 3) el trabajo se limitó a la fase de diagnóstico. Por ello, la referencia a los costos ocultos se limita a señalar un componente del método que podría incorporarse en una fase posterior.

En esta comunicación adoptamos este último, dado que define una serie de disfuncionamientos organizacionales que sirven de guía para la reflexión de los individuos. Estos no necesariamente se trataron como verdades objetivas, sino que se utilizaron como uno de los elementos utilizados para contrastar los cambios al final del proceso de intervención, pero principalmente fueron usadas como elementos discursivos que nos permitieron facilitar la construcción narrativa del funcionamiento de la organización.

La Tabla 2 presenta los disfuncionamientos organizacionales que se utilizarán como dispositivos discursivos y analíticos para orientar la construcción colectiva de significados y la interpretación de las relaciones entre los individuos.

Tabla 2. Clasificación de Disfuncionamientos Organizacionales

Disfuncionamientos organizacionales	Definición
1. Condiciones de trabajo	Deficiencias en el entorno físico, ergonómico o psicosocial que afectan el bienestar y la eficacia de los trabajadores.
2. Organización del trabajo	Estructuras, procesos o métodos de trabajo ineficientes que generan desperdicio de recursos y esfuerzos.
3. Comunicación, coordinación y concertación	Fallas en los flujos de información, colaboración y toma de decisiones conjuntas entre personas o departamentos.
4. Gestión del tiempo	Uso ineficiente del tiempo debido a interrupciones, falta de planificación o actividades que no agregan valor.
5. Formación integrada	Insuficiente desarrollo de competencias o desconexión entre la formación recibida y las necesidades reales del puesto.
6. Implementación de la estrategia	Fracaso en la ejecución de los planes estratégicos debido a resistencia, falta de alineación o recursos inadecuados.

Nota: Elaboración propia con base en Savall et al., 2008.

b. Criterios de rigor cualitativo

Para garantizar la calidad científica de las intervenciones se adoptarán los siguientes criterios de rigor (ver Tabla 3):

Tabla 3. Criterios de rigor en la investigación

Credibilidad	Transferibilidad	Dependencia	Confirmabilidad
Triangulación de fuentes (entrevistas, observación, documentos) y devolución de resultados a los participantes mediante la técnica del "efecto espejo". En sesiones de retroalimentación, se presentaron los hallazgos preliminares a los participantes, para confirmar, matizar o refutar las interpretaciones del equipo investigador. Este diálogo fortaleció la correspondencia entre los hallazgos y la realidad estudiada.	Se elaboró una descripción densa de cada contexto organizacional (características estructurales, sector, dinámicas internas) para que los lectores puedan evaluar la aplicabilidad de los resultados a otros contextos similares.	Se realizó un registro sistemático del proceso de análisis en ATLAS.ti 7, incluyendo la estructura de códigos, las redes conceptuales y los memos analíticos. Además, se documentaron en un diario reflexivo los supuestos y las decisiones.	La trazabilidad de las interpretaciones se aseguró mediante la documentación de cada paso analítico. Para ello, se elaboraron matrices de categorías que muestran la relación entre códigos, subcategorías y disfuncionamientos organizacionales, permitiendo visualizar la estructura del análisis de manera sistemática.

Nota: Elaboración propia con base en Lincoln y Guba (1985)

Dichos criterios se condujeron dentro de una estrategia de investigación-acción en donde los individuos buscan cambiar o transformar la organización a partir de una óptica participativa (Morúa-Ramírez, 2022). Los casos ilustrativos se sustentaron en el construccionismo social a partir del uso de la metodología cualitativa con un alcance descriptivo y explicativo a partir de un diseño de casos múltiples (Yin, 2018), lo que permitió contrastar la realidad organizacional a partir de los fenómenos llamados disfuncionamientos en dos organizaciones diferentes, con especificidades y singularidades en el tiempo y espacio organizacional.

La primera es una escuela pública de nivel básico en la Ciudad de México y la segunda una pequeña empresa dedicada al mantenimiento industrial en Celaya, Guanajuato; ambas localizadas en México. La elección se realizó a partir de la diversidad de actividades y dinámicas.

La recolección de datos se basó en 17 entrevistas semiestructuradas (11 en la escuela, 6 en la empresa), observación no participante y análisis documental. El análisis se realizó en ATLAS.ti 7, lo que permitió vincular citas, memos y códigos en redes semánticas, mantener trazabilidad y transparencia en el proceso analítico y sistematizar hallazgos mediante matrices y diagramas conceptuales. Para asegurar la credibilidad, se trianguló información entre entrevistas, observación no participante y análisis documental. Se mantuvo un diario reflexivo para identificar sesgos del investigador y se utilizó el efecto espejo para contrastar y validar intersubjetivamente las interpretaciones emergentes del diagnóstico.

4. Ilustración empírica: Dos estudios de caso

a. Contexto y participantes

La primera organización, la escuela pública, es una institución que ofrece educación básica en la modalidad de tiempo completo, con un horario de 8:00 a 16:00 horas. Tiene aproximadamente 300 alumnos y 15 docentes, más personal de apoyo y administrativo.

El diagnóstico inició por la necesidad de identificar los factores que inhiben la calidad educativa. La segunda organización es una pequeña empresa con 12 empleados; se dedica al mantenimiento industrial. El inicio de la investigación buscó mejorar la productividad y el desempeño.

Para seleccionar a los participantes se utilizó el método HORIVERT, que permitió identificar los distintos niveles jerárquicos de ambas organizaciones. Se incorporaron participantes de la alta dirección, los mandos medios, el núcleo operativo, el personal de apoyo y la tecnoestructura (Mintzberg, 2002). Se realizaron 17 entrevistas semiestructuradas: once en la escuela pública y seis en la pequeña empresa.

b. Descripción de la recolección de datos

Para la recolección de los datos, en primer lugar, se solicitó a la alta dirección comunicar al total de los participantes de las organizaciones el ingreso de los investigadores a los espacios y la finalidad del estudio. Como técnicas para la recolección de información, se realizaron entrevistas semiestructuradas utilizando como ejes de reflexión los disfuncionamientos organizacionales del método MAGESE, con preguntas abiertas focalizadas en los dominios en donde los participantes pudieran expresar sus percepciones e interpretaciones con respecto a la realidad organizacional. Las entrevistas se registraron según la decisión de cada participante: catorce se grabaron en audio y tres no, por solicitud de los entrevistados. En estas últimas, la información se documentó en un diario de campo, donde se anotaron durante la entrevista y posteriormente se transcribieron a texto digital. Las entrevistas grabadas se transcribieron íntegramente a partir de los registros de audio. Ambos materiales se incorporaron como documentos primarios en ATLAS.ti 7 y se codificaron con el mismo procedimiento. Dado que los registros del diario no son, las frases testimoniales derivadas de ellos se consideran aproximaciones a lo dicho por los participantes y no citas textuales. Se procuró generar un clima de confianza con los participantes en el uso de la información que se recabaría. De manera complementaria, se usó la observación no participante para identificar las dinámicas cotidianas (González Vega et al., 2021).

Por último, se realizó análisis documental de los documentos internos y normativos; en el caso de la escuela, el marco institucional mexicano a partir de la normativa de la Secretaría de Educación Pública (SEP); en el caso de la empresa, se analizaron los manuales de organización y

manuales de procedimientos; esto con la finalidad de contextualizar los disfuncionamientos declarados y triangular la información.

c. Proceso de análisis de datos

El procesamiento de los datos se sustentó inicialmente en los seis disfuncionamientos organizacionales adaptados del MAGESE (Savall, 2003; Savall et al., 2008); estos funcionaron como fenómenos discursivos y como una guía analítica flexible (Fereday & Muir-Cochrane, 2006) que orientó la codificación inicial sin impedir la emergencia de categorías específicas de cada caso.

El proceso analítico se desarrolló en tres fases iterativas con apoyo del software ATLAS.ti 7:

1. Codificación abierta: Se segmentaron las transcripciones en unidades de significado, asignando códigos descriptivos emergentes. Esta fase fue inductiva y permitió capturar la riqueza de los datos.
2. Codificación axial: Los códigos emergentes se agruparon en subcategorías más abstractas. Luego, cada subcategoría fue vinculada a uno o varios de los seis disfuncionamientos organizacionales del MAGESE.
3. Codificación selectiva: Se construyeron redes conceptuales en ATLAS.ti 7 que integraban subcategorías, disfuncionamientos organizacionales y sus relaciones. Estas redes permitieron visualizar patrones sistémicos, como la incidencia de factores externos (políticas educativas en la escuela; incertidumbre de precios en la empresa) sobre la gestión del tiempo y la coordinación interna. La trazabilidad del análisis se documentó mediante memos analíticos que registraban las decisiones interpretativas.

d. Principales hallazgos

Los principales hallazgos se presentan por caso y se sintetizan en la Tabla 4. En la escuela pública, los participantes describieron sobre todo condiciones materiales insuficientes y una carga administrativa derivada de los proyectos académicos de la SEP, que perciben como interrupción del trabajo en el aula. En la pequeña empresa, describieron dependencia entre áreas, concentración de la planeación y las decisiones en los jefes, y ruido en el área operativa. Los participantes aludieron a retrasos y pérdidas de tiempo; estas referencias se tratan como percepciones y no se cuantificaron (ver Tabla 4).

Tabla 4. Principales disfuncionamientos declarados

Disfuncionamiento	Escuela pública (N = 61)	Empresa (N = 54)
1. Condiciones de trabajo	**20 (32.8 %).** Escasez de materiales didácticos y de papelería, que los docentes cubren con recursos propios; equipo de cómputo desactualizado; mobiliario inadecuado; espacios reducidos, sin espacio suficiente para educación física; ninguna instancia a cargo del mantenimiento; la escuela no reúne condiciones de tiempo completo.	**14 (25.9 %).** Ruido en el área operativa, no en la administrativa; agotamiento laboral en el área administrativa; altas temperaturas en ingeniería; retrasos ocasionales de materia prima; mejoras del espacio en ingeniería (aspecto favorable).
2. Organización del trabajo	**10 (16.4 %).** Reglas y procedimientos poco claros para el trabajo en equipo; falta de reconocimiento social al docente; necesidad de un Asesor Técnico Pedagógico (ATP) para cubrir grupo y apoyar a los alumnos.	**15 (27.8 %).** Dependencia secuencial entre áreas (producción no avanza sin el diseño; carga adicional por tareas asignadas por superiores y corrección de errores de otras áreas; discrepancia entre organigrama y operación; poca autonomía; reglas conocidas solo por los mandos altos; motivación centrada en el sueldo; carga variable por área y temporada.
3. Gestión del tiempo	**13 (21.3 %).** Evidencias y seguimiento de proyectos académicos de la SEP como carga administrativa; planeación desarticulada entre proyectos y programas; un docente estima que el 60 % del tiempo de clase se interrumpe.	**10 (18.5 %).** Factores perturbadores (6 menciones): disponibilidad y precio del acero, comunicación poco clara, interrupciones, sobrecarga, falta de recursos, dependencia de terceros; planeación y revisión de tareas concentradas en el jefe; malentendidos entre áreas.
4. Comunicación, coordinación y concertación	**7 (11.5 %).** Los docentes desconocen los materiales disponibles y no son consultados en las compras; interferencia de padres de familia y marco de convivencia sin efecto; dificultad para cubrir a un docente.	**6 (11.1 %).** Poco contacto entre áreas; el patrón resuelve dudas; comunicados formales funcionan, pero circulan rumores.
5. Formación integrada	**3 (4.9 %).** Capacitación obligatoria que invade el tiempo familiar; falta de maestros y ATP con perfiles que cubran las necesidades.	**6 (11.1 %).** Necesidad continua de capacitación en normas mexicanas por rotación del personal operativo, con retrasos mientras se certifica; capacitaciones buenas, pero pocas.
6. Implementación de la estrategia	**8 (13.1 %).** Desconocimiento del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE); desarticulación entre programas y proyectos de la SEP; la Evaluación Nacional de Logros Académicos en Centros Escolares (ENLACE) vivida como competencia, con deshonestidad referida; planeación no realizada en conjunto; desigualdad de ATP entre escuelas.	**3 (5.6 %).** Mejora continua como orientación; complicaciones por factores externos (falta de material, retrasos), previstas con márgenes en la planeación; los problemas mayores los resuelve el jefe inmediato.
Total	**61 (100 %)**	**54 (100 %)**

Nota: Las menciones son frases testimoniales clasificadas por dominio y subtema del MAGESE en las entrevistas de cada caso (escuela: 11 entrevistas; empresa: 6). Los porcentajes de la columna de dominio se calculan sobre el total de menciones del caso. Son descriptivos y no pretenden representatividad estadística. **Fuente** Elaboración propia con base en las entrevistas**.**

En ambos casos, los disfuncionamientos del MAGESE permitieron que los participantes nombraran sus experiencias y proporcionaron una base para ordenar los temas relevantes y orientar la siguiente fase de la intervención. Asimismo, estos fenómenos facilitaron el acceso a las dimensiones subjetiva y política y su traducción en categorías analíticas.

5. Discusión

Los hallazgos se discuten desde una concepción de la intervención como proceso profundo y reflexivo de construcción de sentido, y no como la aplicación de un instrumento que objetiva la organización (Morúa-Ramírez & Méndez-Valencia, 2024b; Pacheco, 2015). Desde esta mirada, el diagnóstico es su primer momento es reflexivo: los integrantes de la organización nombran y reinterpretan su experiencia (Berger & Luckmann, 1968; Geertz, 1988; Schutz, 1993).

Asimismo, ambos casos coinciden en que los factores externos alteran la organización temporal: en la escuela, a través de proyectos institucionales como los de la SEP; y en la empresa, debido a la disponibilidad y el precio del acero. Difieren en dónde ubican el origen de sus dificultades: en la escuela, en requisitos definidos en el contexto externo y en la escasez de recursos; en la empresa, en la organización interna, con dependencia entre áreas y concentración de las decisiones en los jefes. Más que de puntuaciones comparables, se trata de configuraciones de sentido y de poder (Crozier & Friedberg, 1990), el margen de acción depende de quién define las reglas, las cuales en la escuela quedan fuera del alcance de los actores y en la empresa se subordinan a la jerarquía interna.

Las quejas dispersas (falta de materiales, sobrecarga, descoordinación) adquirieron sentido al agruparse en los dominios del MAGESE, sin reducirse a categorías independientes: muchos disfuncionamientos se ubicaron en varios dominios a la vez (Tabla 5), lo que es coherente con la premisa del método de que se interrelacionan (Savall et al., 2008). En la escuela, las evidencias se vincularon con el tiempo de aula y la carga de trabajo; en la empresa, la dependencia entre áreas con los errores y los retrasos.

Desde Berger y Luckmann (1968), las estructuras objetivadas, que la institucionalización vuelve constrictivas, son vividas e interpretadas en la dimensión subjetivada (Pacheco, 2015). Los participantes hablaron, además de lo material, de sentidos: el reconocimiento social que no perciben los docentes, la frustración por las evidencias, la motivación centrada en el sueldo; aspectos que los enfoques centrados en indicadores tienden a obviar (Montaño, 2009; Montaño & Rendón, 2015). Como lectura de los autores, que la planeación recaiga en el jefe o que las reglas las conozcan solo los mandos altos se describe con resignación (“*solamente recibimos las encomiendas*”), como un dato de la dinámica cotidiana y no como una forma de organizar modificable. Si la intervención busca hacer visible lo invisible (Alvesson & Deetz, 1996), su tarea no es medir estas estructuras, sino abrir la conversación sobre lo que ya no se cuestiona.

El diagnóstico es, entonces, una representación que los integrantes de la organización pueden reconocer, discutir y modificar (Cabrera-Quezada, 2025; Morúa-Ramírez & Méndez-Valencia, 2024b), no una identificación de brechas objetivas: el 60 % del tiempo de clase interrumpido es la percepción de un docente, no una medición. El efecto espejo mostró este carácter dialógico: donde los participantes reconocieron las categorías, corroborando su experiencia y sentir en la realidad organizacional.

Los casos ilustran el desplazamiento del experto que diagnostica y prescribe (Carrillo-Andrés et al., 2015; Pacheco, 2015) hacia el facilitador que acompaña la elaboración conjunta de representaciones (Morúa-Ramírez & Méndez-Valencia, 2024b). El aporte respecto del MAGESE es usar sus disfuncionamientos como lenguaje común y ejes de conversación, no para identificar brechas y traducirlas solamente a los costos (Savall, 2003; Savall et al., 2008); sino en la integración de la percepción y experiencia de los integrantes de la organización para manifestar el sentir de su actividad cotidiana en el desempeño de la organización y el logro de objetivos. Desde los estudios organizacionales, los hallazgos refuerzan la organización como espacio de significados y de poder (Alvesson & Deetz, 1996; Ramírez Martínez et al., 2011). Además, los seis dominios estructuraron el guion y la codificación inicial, por lo que los pesos de la Tabla 4 son en parte efecto de esa guía. Son dos casos, solo en fase de diagnóstico, por lo que no se busca generalizar.

6. Reflexión Metodológica

Los procesos de intervención construccionistas parten del supuesto de que la realidad organizacional es construida colectivamente por sus integrantes. Por ello, resulta estratégico establecer una condición inicial mediante la elaboración de un diagnóstico (Cabrera-Quezada, 2025). Este no solo permite contar con una referencia para valorar los cambios al final de la intervención, sino que también orienta el diseño de la estrategia de intervención. Su construcción es esencial dado que no solamente ofrece un punto de partida inicial de la organización para evidenciar un comparativo de cambio al final de esta, también sirve para orientar la estrategia de intervención. Por tanto, el diagnóstico debe construirse con criterios de rigor y procedimientos de validación.

En los casos presentados, la validación se abordó en dos niveles complementarios. La validación interna se realizó mediante la triangulación metodológica. La validación analítica se centró en la sistematización del proceso interpretativo: se construyeron redes semánticas en ATLAS.ti 7 que hicieron explícitas las relaciones entre conceptos, y se elaboraron matrices de doble entrada que cruzaban los fenómenos disfuncionales establecidos a partir del MAGESE con los códigos emergentes. Estos procedimientos contribuyeron a sustentar cada interpretación en evidencia empírica y a mantener la coherencia interna de la estructura categorial.

La suficiencia analítica se valoró cuando las últimas entrevistas dejaron de aportar categorías o dimensiones relevantes para los objetivos del estudio. Esta valoración se documentó mediante la revisión progresiva de los códigos y los memos analíticos (Flick, 2015).

Los fenómenos utilizados orientaron el diseño del guion de entrevista y la codificación inicial, pero no impidieron el surgimiento de categorías específicas. Esta estrategia híbrida, deductiva en el marco general, inductiva en la emergencia de subcategorías, demostró ser útil para mantener la coherencia analítica mientras se capturaban las particularidades de cada organización.

La construcción del diagnóstico requiere coherencia dialógica entre la teoría y los datos. En los casos presentados, esta articulación se desarrolló mediante un análisis en tres fases iterativas (véase la Tabla 5).

Tabla 5. Codificación de datos

Codificación abierta	Codificación axial	Codificación selectiva
Se identificaron unidades de significado directamente de las transcripciones, asignando códigos descriptivos emergentes	Los códigos se agruparon en subcategorías (ejemplo carga administrativa) y se vincularon con los disfuncionamientos organizacionales del MAGESE. Un hallazgo relevante fue que muchos disfuncionamientos organizacionales no encajaban en un solo dominio, sino simultáneamente en varios, evidenciando su naturaleza sistémica	Se construyeron redes conceptuales que integraron subcategorías, disfuncionamientos organizacionales y relaciones.

Fuente: Elaboración propia

Este proceso no fue lineal, sino iterativo, permitiendo reflexionar y cuestionar constantemente las categorías. La flexibilidad fue estratégica para plasmar la complejidad sin perder rigor.

La validación también es importante. En los casos presentados se utilizó el efecto espejo como una estrategia de validación cualitativa. Los participantes reconocieron las categorías como congruentes con su experiencia y aportaron información adicional sobre factores externos, lo que condujo a ajustar la red conceptual.

7. Consideraciones finales

Este artículo se propuso responder dos preguntas sobre cómo construir diagnósticos organizacionales previos a la intervención desde una perspectiva construccionista.

Respecto de la primera, cómo provocar la manifestación de los disfuncionamientos desde la perspectiva de los sujetos, los casos muestran que emplear los disfuncionamientos del MAGESE como dispositivos discursivos, con un lenguaje accesible y no como mediciones, favoreció que los participantes expresaran su experiencia con sus propios términos y elaboraran significados sobre su organización (61 menciones en 11 entrevistas en la escuela; 54 en 6 en la empresa).

Respecto de la segunda, qué herramienta utilizar, el MAGESE, en su vertiente cualitativa, funcionó como andamiaje analítico: sus seis dominios orientaron el guion y la codificación, y permitieron agrupar quejas dispersas en una trama de relaciones que constituye la base de un diagnóstico como punto de partida de la intervención. La cuantificación de costos ocultos, componente del método, no formó parte de este análisis.

El artículo contribuye a la investigación cualitativa al mostrar cómo los disfuncionamientos del MAGESE pueden usarse como andamiaje discursivo y analítico, y no como verdades objetivas, para construir diagnósticos previos a la intervención. La contribución reside en articular una estrategia de rigor que integra codificación iterativa apoyada en ATLAS.ti 7, trazabilidad mediante memos, triangulación de fuentes y el efecto espejo como mecanismo de devolución y validación interpretativa. La descripción de ambos contextos permite a otros lectores valorar su aplicabilidad en escenarios semejantes.

Como limitaciones, se trata de dos casos, en los que solo se desarrolló la fase de diagnóstico, por lo que la generalización es limitada. El efecto espejo no pudo realizarse en la escuela, las categorías del método orientan lo que los participantes dicen y no se cuantificaron los costos ocultos, por lo que no se estima el impacto económico de los disfuncionamientos.

Como líneas futuras, se sugiere avanzar a la fase de intervención y evaluar el cambio frente al diagnóstico inicial, analizando de forma crítica el papel de los integrantes de la organización y del interventor; incorporar, con datos de las propias organizaciones, la cuantificación de costos ocultos; y comparar otras formas de construir diagnósticos sin perder los criterios de rigor. Esta reflexión no ofrece soluciones estandarizadas: busca establecer un diálogo que incorpore una visión crítica al estudio de las organizaciones y a la intervención como proceso reflexivo.

Aprobación ética: El presente estudio se desarrolló en el ámbito de las Ciencias de la Gestión y las Ciencias Económico-Administrativas. Dado que la institución de adscripción no cuenta con un comité de ética con procedimientos formalmente establecidos para la evaluación de investigaciones organizacionales o diagnósticos institucionales, el estudio no fue sometido a revisión ética formal. No obstante, la investigación se condujo bajo principios éticos ampliamente aceptados para estudios con participación de personas. En particular, se garantizó que la participación de los informantes fuera voluntaria y basada en consentimiento informado, el cual fue obtenido previo a la recolección de datos (entrevistas y observación). A los participantes se les explicó el propósito del estudio, el uso de la información, su derecho a retirarse en cualquier momento y las condiciones de confidencialidad.

Se implementaron medidas para asegurar la confidencialidad y el anonimato de los participantes, incluyendo la eliminación de datos identificables y el uso de códigos o seudónimos en el procesamiento y reporte de resultados. Asimismo, la información recopilada fue resguardada de manera segura y utilizada exclusivamente con fines académicos. La investigación se realizó procurando en todo momento minimizar posibles riesgos y salvaguardar la integridad, dignidad y derechos de las personas participantes.

Consentimiento informado: Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes involucrados en el estudio, garantizando el respeto por los principios de confidencialidad y voluntariedad.

Declaración de conflictos de interés: Los autores declaran que no existen conflictos de interés en relación con la investigación, la autoría y/o la publicación de este artículo. El material no ha sido publicado, total ni parcialmente, en otro lugar y no está siendo considerado para publicación en ninguna otra revista. Todos los autores han participado personal y activamente en el trabajo que dio origen a este artículo y asumen la responsabilidad por su contenido.

Se han cumplido todas las normas éticas relativas a la protección de los participantes en el estudio, en conformidad con la Declaración de Helsinki de la Asociación Médica Mundial.

Uso de inteligencia artificial (IA): Se declara el uso de herramientas de Inteligencia Artificial (IA) únicamente como apoyo instrumental para la redacción y edición del manuscrito. En específico, se utilizaron Copilot y DeepSeek para la revisión lingüística, la mejora de claridad y la reformulación editorial, así como para la organización preliminar del texto. No se emplearon herramientas de IA en el diseño de la investigación, la recolección de información con participantes, la transcripción, la codificación, el análisis o la interpretación de los datos, ni en la elaboración de conclusiones. Todas las decisiones metodológicas y analíticas fueron realizadas por los autores, quienes revisaron críticamente y editaron cualquier sugerencia derivada del uso de IA, y asumen plena responsabilidad por la autoría, exactitud e integridad del contenido. El uso de IA se realizó cumpliendo las consideraciones de confidencialidad y protección de datos; no se incorporó a las herramientas información sensible o identificable de los participantes ni de las organizaciones.

Financiación: Los autores declaran haber recibido apoyo financiero para la realización de esta investigación, la autoría y/o la publicación del artículo: la investigación reportada en esta publicación fue financiada por la Universidad de Guanajuato Campus Celaya Salvatierra.

8. Referencias

Alvesson, M., & Deetz, S. (1996). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies* (pp. 255–283). SAGE. https://doi.org/10.4135/9781848608030.n8

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1968). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu.

Cabrera-Quezada, M. E. (2025). *Intervención social en contextos de vulnerabilidad*. Biblioteca Ciencia Latina. https://doi.org/10.37811/cli_w1191

Carrillo-Andrés, S. A., Martínez-Cervantes, N. F., & Morales Franco, E. (2015). De la consultoría a la intervención, algunas consideraciones. *Gestión y Estrategia*, (48), 39–56. https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2015n48/Carrillo

Crozier, M., & Friedberg, E. (1990). *El actor y el sistema*. Alianza.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2024). *Organization development and change* (12th ed.). Cengage Learning.

Espinosa Infante, E., & Lozano Carrillo, O. (2017). La intervención en las organizaciones: Apuntes para pensar su importancia. En E. Espinosa Infante (Ed.), *Diferentes miradas en la organización* (pp. 241–272). Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco. https://doi.org/10.24275/uama.8714.8915

Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods, 5*(1), 80–92. https://doi.org/10.1177/160940690600500107

Flick, U. (2015). *El diseño de la investigación cualitativa*. Morata.

Geertz, C. (1988). *Works and lives: The anthropologist as author*. Stanford University Press.

Gersick, C. J. G. (1991). Revolutionary change theories: A multilevel exploration of the punctuated equilibrium paradigm. *Academy of Management Review, 16*(1), 10–36. https://doi.org/10.2307/258605

González Vega, A. M. del C., Vázquez Arellano, L. E., & Ramos García, J. M. (2021). La observación en el estudio de las organizaciones. *New Trends in Qualitative Research, 5*, 71–82. https://doi.org/10.36367/ntqr.5.2021.71-82

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.

Marshak, R. J. (2006). *Covert processes at work: Managing the five hidden dimensions of organizational change*. Berrett-Koehler.

Mintzberg, H. (2002). *La estructuración de las organizaciones* (7.ª ed.). Ariel.

Montaño, L. (2009). Organisational models and culture: A reflection from Latin America. *European Journal of International Management, 3*(2), 146–166. https://doi.org/10.1504/EJIM.2009.024319

Montaño, L., & Rendón, M. (2015). La intervención organizacional como dispositivo de dilucidación de la responsabilidad social. *Gestión y Estrategia*, (48), 25–38. https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2015n48/Montano

Morúa-Ramírez, J. (2022). *El emprendedor, entre lo dinámico y lo cognitivo: Bases teóricas y de intervención*. Fontamara.

Morúa-Ramírez, J., & Méndez-Valencia, S. (2024a). Diseño y uso de indicadores de desempeño para fenómenos dinámicos: Una reflexión constructivista. *Revista de Ciencias Sociales, 30*(4), 80–93. https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.42979

Morúa-Ramírez, J., & Méndez-Valencia, S. (2024b). Metodología cualitativa y los procesos de intervención. En C. A. Rodríguez Castañón & J. C. Neri Guzmán (Eds.), *Metodología de la investigación: Recomendaciones prácticas por científicos mexicanos* (pp. 82–93). FIDSO.

Pacheco, A. (2015). Intervención organizacional: Primeras aproximaciones conceptuales. *Gestión y Estrategia*, (48), 15–24. https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2015n48/Pacheco

Ramírez Martínez, G., Vargas Larios, G., & de la Rosa Alburquerque, A. (2011). Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: Caminando hacia el eslabón perdido. *Fórum Doctoral*, (3), 7–51. https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/forum-doctoral/article/view/2771

Savall, H. (2003). An updated presentation of the socio-economic management model. *Journal of Organizational Change Management, 16*(1), 33–48. https://doi.org/10.1108/09534810310459756

Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. Organización Internacional del Trabajo; ISEOR.

Schutz, A. (1993). *La construcción significativa del mundo social: Introducción a la sociología comprensiva*. Paidós.

Weber, M. (1983). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.

Alba Maria del Carmen González-Vega
Universidad de Guanajuato, México
https://orcid.org/0000-0003-4660-5075
✉ amdc.gonzalez@ugto.mx

Juan Morúa Ramírez
Universidad de Guanajuato, México
https://orcid.org/0000-0001-5080-5243
✉ juan.morua@ugto.mx

Alejandra López Salazar
Universidad de Guanajuato, México
https://orcid.org/0000-0003-3927-9603
✉ lopez.alejandra@ugto.mx

Sergio Méndez Valencia
Universidad de Guanajuato, México
https://orcid.org/0000-0001-6865-6661
✉ s.méndezvalencia@ugto.mx