

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL A TRAVÉS DE BLOQUEOS, A UN ORGANISMO MUNICIPAL DEL ESTADO DE GUANAJUATO

ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS THROUGH BLOCKADES, OF A MUNICIPAL ORGANISM OF THE STATE OF GUANAJUATO

María Guadalupe Sarmiento Toache

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
guadalupe.sarmiento@itcelaya.edu.mx

Diana De León Julián

Tecnológico Nacional de México / IT de Celaya, México
21031000@itcelaya.edu.mx

Recepción: 21/noviembre/2025

Aceptación: 19/diciembre/2025

Resumen

La presente investigación, nace de la necesidad de un organismo municipal del estado de Guanajuato que enfrenta diversas problemáticas organizacionales que afectan su eficiencia operativa de las áreas estratégicas: Dirección Comercial y Dirección de Operación y Mantenimiento, así como la insatisfacción de sus colaboradores, lo cual se ha reflejado en la insatisfacción de los usuarios. El objetivo de esta investigación fue identificar los problemas organizacionales que presenta el organismo en cuestión a través de un diagnóstico organizacional para dar lugar a una intervención y proponer soluciones para mejorar la eficiencia operativa de las dos áreas estratégicas, desde la perspectiva del desarrollo organizacional (DO). El desarrollo organizacional es un proceso a largo plazo apoyado por la alta dirección para mejorar la capacidad de una organización de resolver problemas y renovarse a través de un diagnóstico. Se centra en mejorar los procesos internos y la cultura organizacional para aumentar la eficacia y el bienestar de la empresa. Para llevar a cabo el diagnóstico se usó la herramienta de bloqueos propuesta por Guízar [2013] la cual analiza 10 posibles *problemas* que causan que las empresas no avancen. Los bloqueos con mayor área de oportunidad para el organismo municipal del estado de Guanajuato fueron el mal trabajo en equipo, mala capacitación y falta de

planeación para la sucesión y capacitación administrativa, así como falta de motivación. La estrategia propuesta que permitirá mejorar la eficiencia operativa en el organismo municipal del estado de Guanajuato es, un rediseño organizacional, así como la actualización de los perfiles de puesto, creando la Dirección de Servicios Integrados.

Palabras Clave: Bloqueo organizacional, desarrollo organizacional, diagnóstico organizacional.

Abstract

This research stems from the needs of a municipal agency in the state of Guanajuato facing various organizational problems that affect the operational efficiency of two strategic areas: the Commercial Department and the Operations and Maintenance Department. These problems also contribute to employee dissatisfaction, which has been reflected in user dissatisfaction. The objective of this research was to identify the organizational problems of the agency in question through an organizational diagnosis, leading to an intervention and the proposal of solutions to improve the operational efficiency of the two strategic areas, from the perspective of organizational development (OD). Organizational development is a long-term process supported by senior management to improve an organization's capacity to solve problems and renew itself through a diagnostic process. It focuses on improving internal processes and organizational culture to increase the company's effectiveness and well-being. To carry out the diagnosis, the "blocking tool" proposed by Gulzar [2013] was used. This tool analyzes 10 potential problems that prevent companies from progressing. The areas with the greatest potential for improvement for the municipal agency in the state of Guanajuato were poor teamwork, inadequate training, a lack of succession planning and administrative development, and a lack of motivation. The proposed strategy to improve operational efficiency in the municipal agency is an organizational redesign and the updating of job descriptions, including the creation of an Integrated Services Department.

Keywords: Organizational blocking, Organizational development, Organizational diagnosis.

1. Introducción

La presente investigación, nace de la necesidad de un organismo municipal del estado de Guanajuato que enfrenta diversas problemáticas organizacionales que afectan su eficiencia operativa de dos áreas estratégicas: Dirección Comercial y Dirección de Operación y Mantenimiento, así como la insatisfacción de sus colaboradores, lo cual se ve reflejado en la insatisfacción de los usuarios.

Para dar respuesta a esta problemática, ésta se abordó desde la perspectiva del desarrollo organizacional. El DO es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación organizacional, a través de un diagnóstico. Según Jerry Porras y Peter Robertson [1992, citado en Guízar, 2013] el desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo. Para Guízar [2013] el D.O. tiene ciertas características importantes:

- Es una estrategia educativa planeada.
- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer.
- Se fundamenta en la conducta humana, los agentes de cambio pueden ser internos o externos a la organización.
- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- Los agentes de cambio se deben plantear varias metas.

El objetivo primordial del desarrollo organizacional es crear empresas balanceadas, con buen ambiente de trabajo y relaciones saludables entre todos los que allí laboran. El DO es un proceso que se desarrolla en fases. El modelo de investigación-acción, implica la colaboración constante entre los miembros de la organización y los expertos en DO. Este proceso pone énfasis en las fases de recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como en una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la

acción, y así sucesivamente. Para Chiavenato [2011) el proceso de desarrollo organizacional tiene las siguientes fases:

- **Recolección y análisis de datos.** Consiste en la determinación de los datos necesarios y los métodos que utilizarán para recabarlos dentro de la organización.
- **Diagnóstico Organizacional.** A partir de los datos recolectados se pasa a su interpretación y diagnóstico, se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer sus prioridades, así como las metas y los objetivos
- **Acción de intervención.** Es la fase de ejecución del proceso de desarrollo organizacional la acción de intervención es la base planeada en la cual se selecciona la intervención más adecuada.
- **Evaluación.** Es la etapa que concluye y que funciona en forma de ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnóstico con esto el proceso asume una dinámica propia.

El diagnóstico organizacional es un estudio especializado que se encarga de evaluar la situación estratégica actual de la empresa, sus debilidades reflejadas en sus problemas; así como, sus potencialidades y su alcance, incluyendo su crecimiento. Con el objetivo de proveer al interesado una visión panorámica de la empresa en búsqueda de generar eficiencia a través de cambios sustanciales [Bravo et al., 2019]. Se entiende que el diagnóstico es no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento de la organización. Existen varias causas por las que se puede dar un proceso de diagnóstico en una organización [Weisbord, M. R. [1978]:

- Proceso natural de crecimiento o de deterioro.
- Para encarar el problema de la productividad.
- Calidad total o competitividad.
- La organización fue sometida a cambios de importancia y se requiere conocer el impacto de dichos cambios.
- El aumento de la complejidad del entorno.

- Cuando la organización requiere conocer su propia cultura organizacional.
- La inquietud de la organización por mejorar su clima laboral y aumentar la motivación de sus empleados.

Este análisis integral permite a la organización tomar decisiones informadas y realizar cambios con la ayuda de la tecnología que satisfagan sus necesidades y el cumplimiento de objetivos, así logrando su desarrollo y crecimiento. Según Meza [2023] para llevar a cabo un diagnóstico organizacional efectivo, es fundamental contar con los siguientes requisitos:

- Acceso a Datos Relevantes: Se necesita acceso a información actualizada y precisa sobre la empresa, su mercado y su entorno.
- Participación Activa: La colaboración de empleados y directivos es esencial para obtener una visión completa de la organización.

Para este proyecto se usó la herramienta de bloqueos propuesto inicialmente por Mike Woodcock y Dave Francis (Wookcock, [1990], manifestando inicialmente en 1979 que existían 12 *bloqueos*, luego en 1990 identificaron 14 *bloqueos*. Rafael Guízar [2013] por su parte identifica 10 *bloqueos*, que coinciden con los de Mike Woodcock y Dave, por ello se ha considerado que estos fueron los que se aplicaron en la presente investigación.

2. Métodos

La investigación es de tipo exploratoria, porque no existe, al menos en el contexto del organismo municipal del estado de Guanajuato, un estudio formal sobre los bloqueos organizacionales. Es descriptiva porque busca identificar los problemas que presentan las personas en las organizaciones, mismos que disminuyen la eficiencia en forma integrada. El objetivo de esta investigación fue identificar los problemas organizacionales que presenta el organismo en cuestión a través de un diagnóstico organizacional para dar lugar a una intervención y proponer soluciones para mejorar la eficiencia operativa de las dos áreas estratégicas, desde la perspectiva del DO. La población objeto de esta investigación fueron los directores, gerentes, jefes, coordinadores y supervisores de cada una de las áreas. Se

identificaron 45 de ellos. Sin embargo, algunos puestos estaban vacantes, y en otros casos, las personas registradas en los organigramas ya no laboraban en la institución, o se encontraban de vacaciones o estaban incapacitados. Por esta razón, la población fue delimitada a 35 *trabajadores*, sin embargo, solo participaron 33 *personas*. El instrumento utilizado en la investigación fue la encuesta directa mediante la aplicación del cuestionario de diagnóstico organizacional por bloqueo. El cuestionario por bloqueos es una herramienta de diagnóstico que permite identificar los obstáculos a los que una organización se puede enfrentar. Este cuestionario fue desarrollado por Guízar [2013] para poder evaluar las deficiencias en áreas claves del DO y así poder realizar intervenciones y lograr el cambio. El cuestionario consta de 10 *preguntas* por cada uno de los 10 *bloques* organizacionales, es decir 100 *preguntas* en total, en el cual por cada pregunta se hace un enunciado que corresponde a cada uno de los *bloques*, pero que no son consecutivas y que evalúan la posible existencia de un problema. Guízar [2013] explica que, durante la evaluación del diagnóstico organizacional, deben identificarse los bloqueos que generan los resultados negativos más altos, ya que estos representan el mayor nivel de afectación y constituyen las áreas prioritarias para la intervención. Los enunciados se encuentran en la Tabla 1.

Los *bloques* se representan con una letra del alfabeto, los cuales se describen:

- Reclutamiento y selección: Pueden presentar problemas en la contratación y en la retención del talento.
- Organización confusa: En este bloque se puede ver faltas o fallas en la estructura como en los roles.
- Falta de control: En este se ven deficiencias en la comunicación como también en la toma de decisiones.
- Mala capacitación: No existe o es insuficiente el desarrollo de las habilidades del personal.
- Baja motivación: El personal no se preocupa lo suficiente por la empresa o hay desinterés por parte de este, inclusive un clima organizacional negativo.
- Baja creatividad: No existe algún tipo de innovación o hay una resistencia por parte de los colaboradores.

Tabla 1 Enunciados de los bloqueos.

<p>1. Estoy insatisfecho con nuestra política general de reclutamiento.</p> <p>2. Algunos supervisores actúan como si las líneas de responsabilidad no fueran claras.</p> <p>3. La mayoría de los supervisores no parecen tener una comprensión clara de lo que causa nuestros problemas.</p> <p>4. Nos faltan las habilidades necesarias.</p> <p>5. En ciertas áreas de la organización, el personal no muestra mucho interés por su trabajo.</p> <p>6. El personal no toma la iniciativa para poner en práctica las nuevas ideas.</p> <p>7. Existen conflictos entre unidades.</p> <p>8. Nuestro enfoque se basa en el supuesto de que el dinero es la única motivación del personal.</p> <p>9. No estamos desarrollando de manera correcta a los sucesores de nuestros empleados claves.</p> <p>10. No se dedica suficiente tiempo a la planeación para el futuro.</p> <p>11. Al personal le cuesta demasiado llegar a un nivel de desempeño aceptable.</p> <p>12. Algunas personas no ven definidos con claridad sus trabajos.</p> <p>13. Muchos supervisores no delegan lo suficiente.</p> <p>14. No parece haber bastante tiempo para tomar en serio la capacitación.</p> <p>15. El personal no parece responder a los incentivos.</p> <p>16. Tendemos a no aceptar de buena gana las ideas no convencionales.</p> <p>17. El personal no se reúne para trabajar en problemas comunes.</p> <p>18. Muchos supervisores creen que para incrementar los resultados se debe ejercer una supervisión más estrecha.</p> <p>19. Muchas veces tenemos que contratar supervisores externos.</p> <p>20. Uno de mis principales problemas es que no sé cómo enfrentar el ambiente externo.</p> <p>21. Parece que cada año disminuyen los requisitos para ocupar las posiciones subordinadas.</p> <p>22. Necesitamos actualizar nuestra organización.</p> <p>23. Sentimos que la mayoría de las decisiones deben ser tomadas por la alta gerencia.</p> <p>24. Las diferentes unidades y áreas tienen actitudes diversas respecto de la capacitación. Algunos la toman en serio, otros no.</p> <p>25. Parece que podemos recompensar al personal por un esfuerzo especial.</p> <p>26. Tendríamos más éxito si tomáramos más riesgos.</p> <p>27. El personal de la organización parece no estar dispuesto a decir lo que piensa en realidad.</p> <p>28. Los administradores parecen creer que el personal es indolente.</p> <p>29. No planeamos el desarrollo sistemático de nuestro personal.</p> <p>30. Es difícil hacer evaluaciones válidas de personal porque tenemos poca información sobre este aspecto.</p> <p>31. Un elevado porcentaje de los empleados se van rápidamente.</p> <p>32. Diferentes áreas de la organización se enfilan en distintas direcciones.</p> <p>33. No sé qué talento hay disponible.</p> <p>34. Las habilidades técnicas y manuales se aprenden sobre la marcha.</p> <p>35. Creo que algunas personas se sienten explotadas.</p> <p>36. Según los antecedentes, creo que recompensamos más la conformidad que la innovación.</p> <p>37. Existe más disciplina cuando se aplica presión.</p> <p>38. Algunos supervisores quisieran volver a los tiempos cuando la disciplina era lo más importante.</p> <p>39. Podríamos hacer mucho más para desarrollar a los empleados potencialmente más capaces.</p> <p>40. Muchas veces creo que los objetivos personales tienen poco que ver con las metas de la organización.</p> <p>41. No tenemos suficientes miembros de "staff"</p> <p>42. Los altos gerentes están muy ocupados en asuntos pequeños.</p> <p>43. No es fácil disponer de la información necesaria para tomar decisiones.</p> <p>44. Nuestros supervisores tuvieron que aprender por el camino difícil y creen que los demás deben hacer lo mismo.</p> <p>45. El personal de la organización no recibe una explicación completa sobre la manera en que se evalúa su desempeño.</p> <p>46. Las organizaciones de la competencia parecen tener ideas brillantes.</p> <p>47. Los gerentes de las unidades y áreas no son suficientemente abiertos entre sí.</p> <p>48. Al final, mi única responsabilidad es hacer dinero para los donantes.</p> <p>49. El personal no sabe lo que la organización tiene en mente para él/ella en el futuro.</p> <p>50. Tendemos a juzgar al personal con base en sus características personales y no con base en sus aportes.</p> <p>51. Parecemos incapaces de seleccionar nuevos ejecutivos confiables.</p> <p>52. Algunas unidades tienen exceso de personal y su número no justifica su contribución.</p> <p>53. La organización opera con ideas antiguas.</p>	<p>54. La capacitación de la alta gerencia parece errática.</p> <p>55. Si la situación se complicara, no creo que los jefes pudieran hacer lo suficiente para ayudar a la organización.</p> <p>56. Rara vez se cuestiona una política establecida.</p> <p>57. Las juntas no son bien recibidas porque por lo general no son productivas.</p> <p>58. La mayoría de los supervisores no tienen interés serio en la felicidad del personal en el trabajo.</p> <p>59. La sucesión y el desarrollo administrativo no pueden planearse. Influyen demasiadas variables.</p> <p>60. Los planes a largo plazo de la organización no están tan bien desarrollados como deberían.</p> <p>61. No existe mucho talento en la organización.</p> <p>62. Es demasiado frecuente que las cosas importantes no se hagan o se hagan dos veces.</p> <p>63. Los supervisores no reciben en forma regular estadísticas acerca de la rotación de personal.</p> <p>64. Los administradores encuentran difícil ajustar el cambio.</p> <p>65. Por lo general el clima organizacional no es de apoyo.</p> <p>66. Ésta es una época dinámica, y la organización no está moviéndose con la suficiente rapidez.</p> <p>67. Las lecciones que se aprenden en una unidad o área no se transfieren a otras.</p> <p>68. No hemos tratado de que los trabajos sean interesantes y llenos de sentido.</p> <p>69. Desarrollamos a muchas personas que luego se unen a nuestros competidores.</p> <p>70. Algunos supervisores expresan los objetivos en términos muy vagos.</p> <p>71. Hemos cometido errores muy serios en nuestras contrataciones.</p> <p>72. Algunos gerentes están sobrecargados de trabajo, mientras que otros hacen muy poco.</p> <p>73. No sabemos qué tan competitivos son nuestros salarios, porque no contamos con parámetros para hacer comparaciones.</p> <p>74. Tenemos problemas para que el personal se actualice.</p> <p>75. En general, entre los jefes de áreas se perciben síntomas de frustración.</p> <p>76. La alta gerencia no considera la creatividad como parte de su trabajo.</p> <p>77. La competencia interna es tan dura que se vuelve destructora.</p> <p>78. Necesitamos mayor profundidad administrativa.</p> <p>79. Parece imposible darles suficiente experiencia administrativa a los gerentes.</p> <p>80. Las prioridades no parecen ser comprendidas con claridad por toda la organización.</p> <p>81. Cuando reclutamos, nos es difícil separar el trigo de la paja.</p> <p>82. La reorganización es especialmente difícil debido a la existencia de actitudes muy rígidas.</p> <p>83. No se genera información sobre dónde se necesita el control administrativo.</p> <p>84. La calidad se incrementaría si nuestro "staff" estuviese más capacitado.</p> <p>85. El personal está insatisfecho con nuestra estructura de pagos.</p> <p>86. Los supervisores no son suficientemente sensibles ante los cambios en el ambiente externo.</p> <p>87. Los empleados podrían ayudarse más entre sí, lo cual parece no importarles mucho.</p> <p>88. A los administradores no se les llama por sus nombres "de pila".</p> <p>89. La educación administrativa tiene poca utilidad para nosotros.</p> <p>90. Nuestro proceso de planeación no puede enfrentar los cambios rápidos en el entorno.</p> <p>91. No tenemos políticas de reclutamiento para toda la organización; cada gerente hace lo que mejor le conviene.</p> <p>92. Nuestra estructura administrativa parece inhibir la comunicación.</p> <p>93. El control administrativo parece disminuir cada año.</p> <p>94. Es difícil para el nuevo personal ajustarse a nuestros métodos.</p> <p>95. Creo que el personal vería con buenos ojos un mayor reto en sus trabajos.</p> <p>96. Los problemas no se enfrentan de manera franca y abierta.</p> <p>97. Los equipos no emprenden acciones para mejorar su forma de trabajo.</p> <p>98. Muchas veces los gerentes tienen conflictos entre ellos.</p> <p>99. Preferimos no ser abiertos acerca de las posibilidades futuras de nuestro personal.</p> <p>100. Nuestros procesos de toma de decisiones son demasiados largos.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia.

- Mal trabajo en equipo: Existen problemas de colaboración dentro de la empresa y una mala comunicación interna.

- Filosofía administrativa inadecuada: La cultura organizacional es rígida o esta desactualizada.
- Falta de planeación para la sucesión y capacitación administrativa: No hay una preparación adecuada para los futuros líderes.
- Metas poco claras: Falta en la dirección como en la planeación estratégica de la organización.

En la Tabla 2 se muestra la matriz para responder el cuestionario, cada cuadro corresponde a cada uno de los Bloqueos Organizacionales, ordenados de la letra A consecutivamente hasta la J como título por cada una de las columnas, y en cada fila horizontalmente se encuentran cada uno de los números de las preguntas que le corresponden a cada bloqueo.

Los consultores se reunieron con los trabajadores en sus respectivas áreas de trabajo para explicar la forma de responder el cuestionario, así como darles a conocer el objetivo de esta investigación. Para facilitar la aplicación del cuestionario, las preguntas fueron colocadas en un formulario de Google, sin embargo, los consultores estuvieron presentes y disponibles para resolver cualquier duda que surgiera. Una vez recabadas todas las respuestas de los trabajadores, se procedió a la tabulación de los resultados. Los datos fueron organizados de manera que en las columnas se ubicaron los *bloqueos*, y en el eje horizontal, cada una de las 10 respuestas por *bloqueo*. Posteriormente, se obtuvo el total de respuestas por bloqueo en cada columna, Tabla 3.

Tabla 2 Matriz para responder el cuestionario por bloqueos.

BLOQUEOS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
PREGUNTAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70
	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80
	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90
	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100
TOTALES										

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3 Total de respuestas por bloqueo.

BLOQUEOS	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
PREGUNTAS	8	10	10	11	18	12	13	7	14	17
	11	13	16	11	19	9	16	15	11	3
	7	22	15	22	15	13	20	13	19	8
	12	16	20	26	15	15	14	14	33	18
	17	17	11	10	16	8	14	2	20	8
	5	15	6	6	7	18	9	14	12	10
	16	9	13	10	15	13	23	19	5	8
	9	16	19	10	4	9	5	15	5	18
	8	12	13	25	12	11	17	17	4	13
	12	6	4	8	11	11	18	9	14	12
TOTALES	105	136	127	139	132	119	149	125	137	115

Fuente: elaboración propia.

3. Resultados

Una vez determinados los totales de las respuestas obtenidas por cada bloqueo, se analizaron los bloqueos que presentaron más enunciados verdaderos y en este caso, se decidió evaluar todos aquellos bloqueos cuyos totales se encontrarán por encima de un valor de 130.

El principal bloqueo que arrojó el análisis del cuestionario es el mal trabajo en equipo con valor de 149. El 39% de los encuestados considera que existen conflictos entre departamentos, además el 70% cree que las lecciones aprendidas en un departamento no se transfieren a los otros y el 52% consideran que podrían ayudarse entre sí. Mientras que el 61% del personal no está dispuesto a decir lo que realmente piensa, el 42% cree que los administradores de los departamentos no son suficientemente abiertos entre sí y el 55% de los equipos no toma acciones para mejorar su forma de trabajo.

El segundo bloqueo con valor de 139 fue la mala capacitación. El 33% de los trabajadores encuestados consideran que carecen de habilidades necesarias. El 79% señala que las habilidades técnicas y manuales se aprenden sobre la marcha. Mientras que el 33% considera que no hay suficiente tiempo para tomar en serio la capacitación. El 67% considera que los diferentes departamentos tienen actitudes diversas respecto a la capacitación, ya que algunos les importan y a otros no. Finalmente, el 76% de los trabajadores perciben que para mejorar su funcionamiento requieren que el personal este más capacitado.

El tercer bloque con valor de 137, fue la falta de planeación para la sucesión y capacitación administrativa. El 58% de los encuestados considera que no se planea el desarrollo sistemático de su personal mientras que el 42% de los trabajadores mencionaron que no se está desarrollando de manera correcta a los sucesores de sus empleados claves. El 100% consideran que se podría hacer mucho más para desarrollar a los empleados potencialmente más capaces. Existe una falta de comunicación ya que el 61% considera que el personal no sabe lo que hay en mente para el futuro y el 42% prefieren no ser abiertos acerca de las posibilidades futuras de su personal.

El cuarto *bloque* con valor de 136 fue el de organización confusa. El 30% de los encuestados considera que algunos administradores actúan como si las líneas de responsabilidad no fueran claras, mientras que el 39% indica que algunas personas no tienen bien definidas sus funciones.

El 45% de los encuestados considera que algunos departamentos tienen exceso de personal sin una contribución justificada, mientras que el 48% señala que algunos gerentes están sobrecargados de trabajo, mientras que otros hacen poco. Mientras que el 52% de los encuestados cree que los altos directivos están demasiado ocupados en asuntos varios. El 27% de los encuestados, consideran que con frecuencia las cosas importantes no se hacen o deben repetirse. Por otro lado, el 36% percibe que la organización es especialmente difícil debido a la exigencia de actitudes muy rígidas. Finalmente, el 67% de los trabajadores considera que la organización necesita una actualización.

El quinto *bloque* con valor de 132 es el de baja motivación. El 55% de los encuestados considera que, en ciertas áreas de la compañía, los empleados no muestran mucho interés por su trabajo, el 58% cree que el personal no responde a los incentivos. Mientras que el 45% considera que no se puede recompensar al personal por un esfuerzo especial. El 33% de los encuestados no ven con buenos ojos un mayor reto en sus funciones. El 45% de los encuestados cree que algunas personas se sienten explotadas, así también, el 36% indica que el personal está insatisfecho con la estructura de pagos. El 48% de los encuestados considera que el personal no recibe una explicación clara sobre cómo se mide su rendimiento.

4. Discusión

Por lo anterior, en el organismo municipal del estado de Guanajuato si existen problemas organizacionales como, mal trabajo en equipo ya que el resultado demuestra falta de colaboración entre departamentos, problemas de comunicación y ausencia de continuidad en las metas organizacionales. No existe liderazgo consolidado, las decisiones son tomadas de manera urgente y sin coordinación entre las áreas.

En cuanto a la mala capacitación, no existe programa formal de capacitación y por ende dificulta que los trabajadores adquieran habilidades técnicas de manera organizada lo cual impacta directamente en la adquisición de habilidades y en el desempeño del personal. Por lo que respecta a la falta de planeación para la sucesión y capacitación administrativa, se carece de una capacitación formal lo cual afecta a los puestos administrativos. Asimismo, se detectaron deficiencias en la comunicación, en la planeación y en las oportunidades de crecimiento de los colaboradores.

En cuanto a la organización confusa, los resultados demuestran que no hay claridad en las funciones, existe duplicidad de tareas y una distribución desigual de la carga laboral. Por lo que la estructura organizacional requiere atención. Mientras que la baja motivación es resultado de problemas en liderazgo, comunicación y manejo del talento.

5. Conclusiones

De acuerdo con Guízar [2013] el *bloqueo "mal trabajo en equipo"*, se puede resolver atendiendo el *bloqueo, "falta de motivación"*; es decir que si se atiende este problema que presenta el organismo municipal del estado de Guanajuato, en paralelo se estará solucionando la falta de motivación, que también en uno de los bloqueos que requieren atención.

Mientras que, con una detallada atención al *bloqueo "reclutamiento y selección"*, que en este caso no fue tan evidente pero también hay *bloqueo*, se puede mejorar el *bloqueo "falta de planeación para la sucesión o falta de capacitación administrativa"*, que se presenta en este organismo municipal del estado de Guanajuato, ya que

permitirá ingresar a la organización personal más facultado y con posibilidades de lograr ascensos en la empresa.

Por lo tanto, se propone una intervención de DO en el organismo municipal del estado de Guanajuato sobre rediseño organizacional ya que la estructura actual se encuentra con una débil articulación entre funciones operativas y administrativas, descripciones de puesto confusas y ausencia de supervisión en zonas operativas. Además, no existen procesos estandarizados, lo que genera una ejecución basada en experiencia empírica y resultados inconsistentes.

Una razón más para el rediseño organizacional es el crecimiento del territorio al que el organismo municipal del estado de Guanajuato presta sus servicios, la expansión de sucursales, incremento de actividades operativas y de mantenimiento exigen una estructura organizacional más integrada, eficiente y alineada con los objetivos. Por lo que se propone la creación de la Dirección de Servicios Integrados que permita una coordinación centralizada entre los servicios administrativos, técnicos y operativos, mejorando la colaboración entre las áreas.

Con el rediseño organizacional, así como el de los perfiles de puesto, se espera lograr operaciones más ágiles, coordinadas e integradas entre los equipos de trabajo, reduciendo significativamente los cuellos de botella que suelen presentarse en la transición de procesos administrativos a operativos.

La reestructuración departamental propuesta representa un paso clave para mejorar la organización, debido a que, al integrar funciones, crear nuevos roles estratégicos y simplificar la estructura organizacional, se fortalecerá la operación diaria y se optimizará el aprovechamiento del capital humano. Esto permitirá ofrecer un mejor servicio a los usuarios, con tiempos de atención más eficientes y una cobertura más amplia, sentando bases sólidas para enfrentar con mayor eficacia los retos operativos y el crecimiento proyectado para la ciudad.

6. Referencias y Bibliografía

- [1] Bravo, L.M.R., Ramos., P.M.V., Tejada., A.A.A y Valenzuela., A.M. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 1316- 1328.

- [2] Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*, Editorial Mc Graw Hill.
- [3] Guízar, M. R. (2013). *Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones*. 4ta. ed. McGraw-Hill.
- [4] Meza, A, B. (2023). *El Diagnóstico Organizacional: elementos, métodos y técnicas*. Mi espacio. <https://infosol.com.mx/miespacio/el-diagnostico-organizacional-elementos-metodos-y-tecnicas/>.
- [5] Weisbord, M. R. (1978). *Organizational diagnosis: A workbook of theory and practice*. Addison-Wesley.
- [6] Woodcock, Mike & Francis, Dave. (1990). *Unblocking your Organization*. Inglaterra: Gower Publishing Company Limited.
- [7] Woodcock, Mike & Francis, Dave. (1998). *The New Unblocked Manager: A practical guide to self development*. Inglaterra: Gower Publishing Company Limited.