

Diagnóstico Organizacional Basado en el Modelo de las Seis Cajas de Weisbord: Estudio en Marisquerías Pequeñas y Medianas de Hermosillo, Sonora

Organizational Diagnosis Based on Weisbord's Six Boxes Model: Study in Small and Medium Seafood Restaurants in Hermosillo, Sonora

**Fidel Antonio Mendoza Shaw¹, Elimey Zúñiga Mazón², Elsa Isabel Montaña
Martínez³ y Josefina Cabrera Landeros⁴**

²<https://orcid.org/0000-0002-9555-1571>

³<https://orcid.org/0009-0002-2550-4865>, Universidad Estatal de Sonora.

⁴ <https://orcid.org/0009-0004-7375-5911> ,CETYS Universidad, Instituto Tecnológico de
Hermosillo, Universidad Estatal de Sonora

DOI: <https://doi.org/10.46589/riasf.v1i43.749>

Recibido: 28 de febrero de 2025

Aceptado: 312 de mayo 2025

Publicado: 13 de junio de 2025

Como citar

MENDOZA SHAW, F. A., Zúñiga Mazón, E., Montaña Martinez, E. I., & Cabrera Landeros, J. (2025). Diagnóstico Organizacional Basado en el Modelo de las Seis Cajas de Weisbord: Estudio en Marisquerías Pequeñas y Medianas de Hermosillo, Sonora. Revista De Investigación Académica Sin Frontera: Facultad Interdisciplinaria De Ciencias Económicas Administrativas - Departamento De Ciencias Económico Administrativas-Campus Navojoa, 1(43). <https://doi.org/10.46589/riasf.v1i43.749>

Resumen

El presente estudio analiza el funcionamiento organizacional de marisquerías pequeñas y medianas en Hermosillo, Sonora; mediante la aplicación del modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord. La investigación, de corte cuantitativo y descriptivo utilizó un cuestionario basado en las seis dimensiones: propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgos y mecanismos útiles; lo que permite identificar tanto las fortalezas como área de mejora en estas empresas. Los hallazgos indican que los empleados manifiestan percepciones moderadamente positivas, aunque se observan diferencias según la antigüedad y el rol dentro de la organización, siendo destacables los aspectos relacionados con la comunicación interna y el sistema de recompensas. La implementación del modelo de Weisbord facilitó la identificación de problemas críticos lo que permitirá el diseño de estrategias para optimizar la competitividad. Se concluye que el diagnóstico organizacional es una herramienta fundamental para promover la mejora continua y alinear los procesos internos con las necesidades del mercado, impulsando el desarrollo integral de las empresas.

Palabras clave: Modelo Weisbord, Diagnóstico Organizacional, Marisquerías.

Abstract

This study analyzes the organizational functioning of small and medium-sized seafood restaurants in Hermosillo, Sonora; by applying Marvin Weisbord's six-box model. The research, quantitative and descriptive, used a questionnaire based on the six dimensions: purpose, structure, relationships, rewards, leadership and useful mechanisms; which allows us to identify both the strengths and areas for improvement in these companies. The findings indicate that employees manifest moderately positive perceptions, although differences are observed according to seniority and role within the organization, with aspects related to



Internal communication and the reward system being noteworthy. The implementation of Weisbord's model facilitated the identification of critical problems, which will allow the design of strategies to optimize competitiveness. It is concluded that organizational diagnosis is a fundamental to promote continuous improvement and align internal processes with the needs of the market, promoting the integral development of companies.

Keywords: Weisbord Model, Organizational Diagnosis, Seafood Restaurants.

Introducción

En un entorno empresarial competitivo y dinámico, la capacidad de adaptación y mejora continua es esencial para la sostenibilidad de las organizaciones. En este contexto, el diagnóstico organizacional se convierte en una herramienta clave para evaluar el funcionamiento interno de las empresas y diseñar estrategias que fortalezcan su desempeño (Tortolero et al., 2024). Como lo menciona Guzmán Frías et al. (2018), el diagnóstico organizacional permite identificar fortalezas y debilidades dentro de una organización, facilitando la toma de decisiones basada en información objetiva y estructurada.

Desde una perspectiva estratégica, el diagnóstico abarca el análisis del entorno externo para identificar oportunidades y amenazas y la evaluación interna orientada a identificar áreas de mejora (Francés, 2001). Entre los diversos modelos, el de las seis cajas de Marvin Weisbord (1976) destaca por su enfoque integral, al examinar dimensiones claves como propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos útiles (Rastrí & Syuhada, 2020).

El presente diagnóstico organizacional tiene la finalidad de evaluar el funcionamiento interno de las marisquerías pequeñas y medianas en Hermosillo, Sonora. Esta elección



responde a la necesidad de fortalecer la eficiencia y competitividad en un mercado exigente, donde los restaurantes de pescado y marisco representan el 3.3% del total de establecimientos gastronómicos en México (Dosier MIPYMES, 2024). La aplicación del modelo de Weisbord no solo posibilita un análisis profundo y estructurado, sino que también sienta las bases para formular recomendaciones específicas orientadas a la mejora continua. Así el objetivo de realizar un diagnóstico organizacional en marisquerías de Hermosillo, Sonora para identificar áreas de oportunidad que impulsen la competitividad y sostenibilidad del sector.

Justificación

El sector gastronómico en Hermosillo, Sonora, representa una parte fundamental de la economía local, destacando las marisquerías como un segmento clave debido a la alta demanda de producto del mar en la región. Según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en 2019 existían 11,123 unidades económicas dedicadas al sector restaurantero en Sonora, lo que representa un crecimiento del 56.2% respecto a 2009. Además, el valor agregado censal bruto (VACB) del sector aumentó de 1,823.9 millones de pesos en 2009 a 4,826.7 millones de pesos en el 2019, reflejando una mayor contribución económica de estas empresas INEGI (2020). Sin embargo, este crecimiento también ha intensificado la competencia, exigiendo a los negocios locales la implementación de estrategias organizacionales más estructuradas para mejorar su sostenibilidad y desempeño.

A pesar de su relevancia económica, muchas marisquerías pequeñas y medianas en Hermosillo operan sin una visión clara, lo que dificulta su capacidad de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado. Asimismo, Cameron & Green, (2019) menciona que Factores como la evolución en las preferencias del consumidor, la volatilidad en los costos de los insumos y la necesidad de garantizar altos estándares en calidad y servicio impactan directamente en su viabilidad. En este contexto, la toma de decisiones en estas empresas suele

ser reactiva, sin un análisis profundo de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; según Daft (2020), lo que limita su crecimiento y permanencia en el mercado.

El diagnostico organizacional de acuerdo con French et al., (2005) se posiciona como una herramienta clave para identificar áreas de mejora dentro de estas empresas, ya que permite un análisis integral de aspectos críticos como la gestión de recursos, el clima laboral, la calidad del servicio y las estrategias de mercado. Su implementación facilita la toma de decisiones informadas que contribuyen a la eficiencia operativa y al fortalecimiento de la competitividad del negocio.

No obstante, en la ciudad de Hermosillo existe un desconocimiento generalizado sobre el impacto y los beneficios de estas metodologías en las pequeñas y medianas marisquerías, lo que restringe su aplicación y limita su potencial para mejoras sostenibles. Ante esta problemática, esta investigación busca realizar el diagnóstico organizacional en marisquerías de Hermosillo, Sonora para identificar áreas de oportunidad que impulsen la competitividad y sostenibilidad del sector, utilizando el Modelo de las Seis Cajas de Marvin Weisbord.

Marco Teórico

El diagnostico organizacional es una herramienta esencial para evaluar y mejorar el rendimiento de las organizaciones, permitiendo identificar áreas de fortalezas y debilidades en su estructura interna. Según Tortolero et al. (2024), "El diagnostico organizacional es una herramienta utilizada por las organizaciones para detectar áreas de oportunidad e implementar a través de una intervención, planes de acción estratégicos que permitan el desarrollo integral de la empresa (p37).

Desde una perspectiva estratégica, Según, Francés (2001) el diagnostico organizacional implica el análisis del entorno externo, para identificar oportunidades y amenazas, como del contexto interno, para detectar fortalezas y debilidades. En este sentido, el modelo de las Seis cajas de Marvin Weisbord se presenta como un marco ampliamente utilizado que facilita esta evaluación. El modelo permite a las organizaciones analizar su estructura interna a través de seis dimensiones claves: Propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares.

León- Castro & Bernal-Domínguez (2021) mencionan que el diagnostico organizacional es “un análisis integral que evalúan las áreas que inciden en el logro de objetivos estratégicos den de un contexto actual”, lo que permite a las empresas tomar decisiones fundamentales para la implementación de estrategias de mejoras. Además, el diagnostico no solo se enfoca en el desempeño operático, si no en el bienestar de la persona, como lo sugiere Aguayo (2023), el diagnostico organizacional es esencial para mejorar el clima organizacional; debido a que evalúa el entorno y la cultura para identificar áreas de mejora que impactan en la efectividad organizacional.

Según, Guzmán Frías et al. (2018), desde un enfoque operativo, el diagnóstico organizacional puede entenderse como un proceso analítico que proporciona una imagen clara de la situación actual de la empresa, facilitando la detección de problemas y oportunidades de crecimiento. Desde los diferentes enfoques presentados del diagnóstico organizacional representa unos recursos clave 'para la gestión efectiva de las empresas. SU aplicación a través de modelos estructurados, como el de Weisbord, permite una evaluación integral que impulsa estrategias de mejora alineadas a los objetivos institucionales.

La importancia de realizar diagnostico organizacional en un entorno competitivo y dinámico permita a los responsables de tomar decisiones en las empresas la evaluación objetiva de los factores internos que afecten el desempeño empresarial. Lo que permite

adaptarse a los cambios del entorno y diseñar estrategias para mejorar; Tortolero et al., (2024).

Por su parte Guzmán Frías (2018) hace mención que el diagnostico organizacional se presenta como el primer paso para ajustar y perfeccionar el funcionamiento organizacional en un mercado competitivo; porque contribuye a la competitividad organizacional al conocer la realidad de la empresa los que permite adaptarse y mejorar la eficiencia operativa; mejora la satisfacción de clientes y empleados al implementar mejoras basadas en el diagnóstico, se incrementa el compromiso del personal y la fidelidad del cliente.

Además, menciona que permite identificar debilidades y fortalezas, lo que conlleva a detectar fallas en la estructura, comunicación, liderazgo y otros problemas internos; es decir, la herramienta te lleva a conocer a la empresa desde un enfoque integral; retomando la idea del autor "hoy en día las empresas deben de realizar diagnósticos de manera periódica, para que estén informados los propietarios en qué aspectos se está fallando y así corregirlos a la brevedad posible."

Modelos de diagnóstico organizacional y análisis estratégico:

La herramienta de interés para llevar a cabo el diagnostico organizacional en este estudio es el modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord; sin embargo, cabe mencionar que existen un abanico de posibilidades en cuanto a modelos de diagnóstico y análisis estratégico que pueden ser utilizado según el contexto de las necesidades específicas de cada organización.

Entre los modelos más utilizados se encuentran el Análisis de fuerza de Lewin, que permite identificar los factores que impulsan o frenan el cambio organizacional; el modelo de Congruencia de Nadler y Tushman que permite analizar la interacción entre los componentes organizacionales y su impacto en el desempeño; y el Modelo de las 7Ss de McKinsey, que se centra en la alineación de los elementos organizacionales clave.

De acuerdo con Tortolero et al. (2024) “Los modelos organizacionales proveen una manera sistemática de recolectar datos sobre la organización, ayudan a identificar variables organizacionales y promueven un lenguaje común para el análisis empresarial”

Otros enfoques aplicados en el ámbito empresarial es el Modelo de diagnóstico de French y Bell, el Modelo de las 7Ss de McKinsey, el Modelo Tridimensional de Patrick Williams, el Modelo Sensing de L. Shiesinger, y el Modelo de desempeño Organizacional de D.P Hanna, el Modelo de Burke-Litwin. Además están los modelos de análisis estratégicos convergentes como el FODA, el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, el Quality Function Deployment (QFD) que se enfoca en la voz del cliente y el Benchmarking, los cuales permiten evaluar tanto los factores internos como externos de la organización.

Es evidente que la literatura ofrece múltiples enfoques para el diagnóstico organizacional; pero el modelo seis cajas de Marvin Weisbord es ampliamente utilizado en el diagnóstico organizacional por su enfoque práctico y estructurado; mismo que ha sido aplicado en diferentes contextos. Kontic (2012) señala que, entre los modelos más utilizados en el diagnóstico organizacional, el modelo de Weisbord representa el 25% de las aplicaciones en las empresas, seguido del Modelo 7S de McKinsey (19%), el Modelo Star (10%) y el Modelo Nadler Tushman.

Ratri y Syuhada (2020) señala que el modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord permite analizar seis dimensiones claves dentro de la organización: Propósito, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismo Auxiliares; mencionando que este modelo sobresale por su capacidad de ofrecer una visión integral del funcionamiento organizacional; facilitando la identificación de fortalezas y áreas de mejora. A diferencia de otros modelos, los enfoques de las seis dimensiones se adaptan al contexto socioeconómico de las empresas, lo que la hace relevante para los diferentes entornos y sectores empresariales.

Saldarriaga, M., Benítez, W., & Concha E, presente la descripción de las seis variables del modelo de Marvin Weisbord: 1) Propósito, evalúa si los objetivos organizacionales son claros y si los empleados comprenden su alineación con la misión. 2) Estructura, se analiza la efectividad de la estructura organizacional de procesos y comunicación. 3) Relaciones, permite medir la calidad de las relaciones interpersonales dentro de la organización. 4) Recompensas, consiste en evaluar si el sistema de recompensas es justo y motivador; 5) Liderazgo, analiza la efectividad del liderazgo en la organización y 6) Mecanismos Auxiliares, evalúa la efectividad de los recursos y herramientas disponibles para los empleados, como la capacitación, la tecnología y el soporte administrativo

Resultados del diagnóstico organizacional a partir del Modelo de seis cajas de Weisbord:

Los hallazgos del diagnóstico organizacional a partir del modelo de las seis cajas de Weisbord, según Tortolero et al. (2024) en las Pymes del sector restaurantero, los factores como la estructura, el liderazgo y los mecanismos auxiliares influyen directamente en el éxito de la gestión estratégica.

Los resultados de la investigación de Kontić (2012) que se llevó a cabo en un banco internacional que opera en Serbia para evaluar los factores internos que influyen en el desempeño de gerentes de nivel medio a través del Modelo de las seis Cajas de Weisbord, se identificó: 1) Propósito: existe una fuerte correlación entre el propósito, la estructura y los mecanismos auxiliares; 2) Estructura: muestra una deficiencia en la estructura del puesto; 3) Relaciones: Las relaciones entre empleados y gerente son fuertes y fomentan una comunicación abierta; aunque con diferencias según la región y el nivel educativo; 4) Recompensas: bajos niveles de satisfacción en relación con el desarrollo profesional y las compensaciones económicas; 5) Liderazgo: La percepción es positiva dentro de la empresa y 6) Mecanismos auxiliares: Se evidenció que este indicador tiene una fuerte correlación con las recompensas;

lo que sugiere que su correcto funcionamiento contribuye significativamente a la gestión de la organización.

Metodología

La investigación desarrollada corresponde a un estudio cuantitativo, de tipo transversal, descriptivo y no experimental. Su objetivo realizar el diagnóstico organizacional en marisquerías de Hermosillo, Sonora para identificar áreas de oportunidad que impulsen la competitividad y sostenibilidad del sector, utilizando el Modelo de las Seis Cajas de Marvin Weisbord. Este modelo permite evaluar la percepción de los trabajadores sobre distintos aspectos clave de la organización, facilitando la identificación de áreas de mejora dentro de las empresas (Weisbord, 1976).

Se utilizó un cuestionario basado en las categorías del modelo de las seis cajas de Weisbord (1976): propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos de ayuda. Este instrumento incluyó preguntas cerradas con escala Likert para medir percepciones.

La población objetivo son las marisquerías pequeñas y medianas de Hermosillo, Sonora. Se trabajó con una muestra de 24 empresas y un total de 70 empleados, seleccionados de diferentes áreas y niveles jerárquicos dentro de las organizaciones para garantizar la representatividad.

Los datos cuantitativos fueron procesados con software estadístico el software estadístico JASP (2023) realizando análisis descriptivo e inferencial.

Consideraciones éticas:

Se garantizó la confidencialidad de los participantes y la privacidad de los datos recolectados. Antes de la recolección de datos, se solicitó el consentimiento informado de

cada participante y de los propietarios de las marisquerías. Además, se aseguró que la participación fuera voluntaria.

Resultados

En este apartado se presentan los resultados del diagnóstico organizacional realizado en marisquerías de Hermosillo, Sonora, mediante el software estadístico JASP. Este programa de código abierto y multiplataforma es desarrollado y actualizado continuamente por un equipo de investigadores de la Universidad de Ámsterdam (JASP Team, 2023). El análisis se basó en el modelo de las seis cajas de Marvin Weisbord, abordando seis dimensiones clave: propósito, estructura, liderazgo, relaciones, recompensas y mecanismos útiles.

Tabla 1: Estadísticos Descriptivos de la encuesta de diagnóstico organizacional de Weisbord.

	Válid o	Ausent e	Moda	Median a	Media	Desviació n Típica	Mínim o	Máxim o
PROPOSITO	70	0	2*	2.13	2.4 9	1.28	1	6.0
ESTRUCTUR A	70	0	2*	2.3	2.6 1	1.30	1	6.0
LIDERAZGO	70	0	2*	2.2	2.6 6	1.35	1	6.0
RELACIONE S	70	0	2*	2.0	2.3 9	1.28	1	5.6
RECOMPENS A	70	0	3*	2.6	2.7 5	1.21	1	5.4
MECANISMO S UTILES	70	0	1.6 *	2.4	2.6 0	1.32	1	6.0

^a La moda se calcula asumiendo que las variables son discretas.

La tabla 1 presenta los estadísticos descriptivos de la encuesta de diagnóstico organizacional de Weisbord, aplicada a 70 trabajadores de 24 marisquerías en Hermosillo, Sonora. Los participantes evaluaron aspectos como propósito, estructura, liderazgo, relaciones, recompensa y mecanismos útiles.

Los resultados indican que la moda de todas las variables es 2 ("de acuerdo"), lo que sugiere que la mayoría comparte esta percepción. La mediana y la media también son cercanas a 2, reafirmando esta tendencia con ligeras variaciones. La desviación estándar, entre 1.2 y 1.4, señala diversidad en las opiniones, con respuestas que oscilan entre "totalmente de acuerdo" (mínimo de 1) y "totalmente en desacuerdo" (máximo de 6).

En general, los empleados muestran una inclinación favorable hacia los factores evaluados, aunque la dispersión de respuestas sugiere diferencias de percepción, lo que podría indicar áreas de mejora o la necesidad de comprender mejor las diversas perspectivas de los trabajadores.

Tabla 2: Estadísticos Descriptivos del análisis de las percepciones de los empleados de marisquerías en Hermosillo basado en la segmentación por antigüedad

		Válid o	Ausent e	Mod a	Median a	Medi a	Desviació n Típica	Mínim o	Máxim o
PROPOSITO	Un año o meno s	32	0	2	2	2.36	1.19	1	5.75
	2 a 5 años	33	0	1.75	2.25	2.57	1.42	1	6.00
	De 6 a 10 años	5	0	1.5	3.25	2.80	0.99	1.5	3.75
	Un año o meno s	32	0	1	2.2	2.47	1.25	1	5.60
LIDERAZGO	2 a 5 años	33	0	2	2.2	2.81	1.45	1.2	6.00
	De 6 a 10 años	5	0	3.6	3.6	2.88	1.42	1	4.40
	Un año o meno s	32	0	2.4	2.4	2.64	1.18	1	5.40
RECOMPENS A									

	2 a								
	5	33	0	1.8	2.6	2.79	1.26	1	5.20
	años								
	De								
	6 a 10	5	0	3	3	3.16	1.14	1.6	4.80
	años								
	Un								
	año o								
	meno	32	0	1.6	2.4	2.45	1.23	1	5.60
	s								
MECANISMO	2 a								
S UTILES	5	33	0	2	2.2	2.75	1.47	1	6.00
	años								
	De								
	6 a 10	5	0	1.6	3	2.64	0.89	1.6	3.60
	años								
	Un								
	año o								
	meno	32	0	2	2.2	2.43	1.16	1	5.80
	s								
ESTRUCTUR	2 a								
A	5	33	0	1.6	2.4	2.81	1.47	1	6.00
	años								
	De								
	6 a 10	5	0	1.4	3	2.52	0.94	1.4	3.40
	años								
	Un								
RELACIONES	año o	32	0	1	1.9	2.18	1.19	1	5.60

menos									
s									
2 a									
5	33	0	1.4	2.2	2.52	1.35	1	5.60	
años									
De									
6 a 10	5	0	1.4	2.2	2.84	1.38	1.4	4.60	
años									

^a La moda se calcula asumiendo que las variables son discretas.

En la tabla 2, se presenta el análisis de las percepciones de los empleados de marisquerías en Hermosillo, es basado en la segmentación por antigüedad, proporciona un diagnóstico organizacional relevante en función de las variables de la encuesta de las seis cajas de Weisbord: 1) Propósito, la moda (2) indica que la mayoría de los empleados están “de acuerdo” con el propósito organizacional, reflejando una comprensión generalizada de la misión de la empresa. Sin embargo, la variabilidad aumenta en empleados con mayor antigüedad ($DT = 1.42$), lo que sugiere opiniones más diversas en este grupo; 2) Liderazgo, la percepción del liderazgo mejora con el tiempo. Aunque la moda sigue siendo 2, la media aumenta de 2.47 en empleados con menos de un año a 2.88 en los de 6 a 10 años. No obstante, la desviación típica (1.42) indica que las opiniones son más heterogéneas en el grupo con más antigüedad; 3) Recompensa, si bien la moda se mantiene en 2, la media más alta en empleados de 6 a 10 años (3.16) sugiere una percepción menos favorable de las recompensas. Esto podría deberse a expectativas más altas o a una falta de mejoras en el sistema de incentivos con el tiempo; 4) Mecanismos Útiles, La moda refleja un consenso sobre la utilidad de los recursos laborales. Sin embargo, los empleados con mayor experiencia

muestran una mejor evaluación (media = 2.64), mientras que el grupo de 2 a 5 años tiene una mayor dispersión en sus respuestas (DT = 1.47); 5) Estructura, la percepción sobre la estructura organizacional se mantiene estable, aunque la media en empleados de 6 a 10 años es menor (2.52), sugiriendo una satisfacción decreciente con el tiempo. La mayor variabilidad se observa en el grupo de 2 a 5 años (DT = 1.47) y 6) Relaciones, la percepción general de las relaciones laborales es positiva, con una media más alta en empleados con mayor antigüedad (2.84). Sin embargo, el grupo de 2 a 5 años muestra una mayor dispersión en sus respuestas (DT = 1.35), lo que sugiere diferencias en la integración del equipo.

Tabla 3. Estadísticos descriptivos del cuestionario aplicado a empleados de marisquerías según puesto y dimensión evaluada.

	Puestos	Válido	Ausente	Moda	Media	Mediana	Desviación Típica	Mínimo	Máximo
PROPOSITO	Supervisor	9	0	1.25	1.50	2.03	0.99	1	3.75
	Capitán de mesero	4	0	1.75	2.13	2.38	0.78	1.75	3.5
	Mesero	26	0	2.00	2.00	2.58	1.33	1.25	6
	Cocina	14	0	2.25	2.13	2.30	1.13	1	5.5
	Cajero	9	0	1.00	2.25	2.36	1.11	1	4.25
	Host	3	0	2.25	2.75	3.67	2.04	2.25	6
	Mantenimiento	5	0	1.00	3.00	3.00	2.07	1	5.75
ESTRUCTURA	Supervisor	9	0	1.40	1.60	1.89	0.84	1	3.4
	Capitán de mesero	4	0	1.40	2.00	2.35	1.18	1.4	4
	Mesero	26	0	2.00	2.40	2.69	1.21	1	6



LIDERAZGO	Cocina	14	0	2.20	2.20	2.44	0.99	1	4.8
	Cajero	9	0	1.20	2.40	2.73	1.39	1.2	5.2
	Host	3	0	2.00	2.60	3.53	2.16	2	6
	Mantenimiento	5	0	1.00	4.00	3.44	2.34	1	6
	Supervisor	9	0	1.20	1.80	2.22	1.29	1	4.4
	Capitán de mesero	4	0	2.00	2.50	2.45	0.34	2	2.8
	Mesero	26	0	2.00	2.40	2.76	1.27	1.2	6
	Cocina	14	0	2.00	2.00	2.34	1.22	1	5.6
	Cajero	9	0	1.00	2.40	2.60	1.33	1	5
	Host	3	0	2.20	3.00	3.73	2.00	2.2	6
RELACIONES	Mantenimiento	5	0	1.00	4.40	3.44	2.27	1	5.6
	Supervisor	9	0	1.40	2.00	2.33	1.25	1.2	4.6
	Capitán de mesero	4	0	1.60	2.00	2.00	0.37	1.6	2.4
	Mesero	26	0	1.40	2.00	2.36	1.28	1	5.6
	Cocina	14	0	2.20	2.00	2.13	1.06	1	4.8
	Cajero	9	0	1.00	2.00	2.42	1.39	1	5.2
	Host	3	0	2.40	2.80	3.60	1.74	2.4	5.6
	Mantenimiento	5	0	1.00	2.60	2.84	1.99	1	5.6
	Supervisor	9	0	3.00	2.80	2.24	0.97	1	3.4



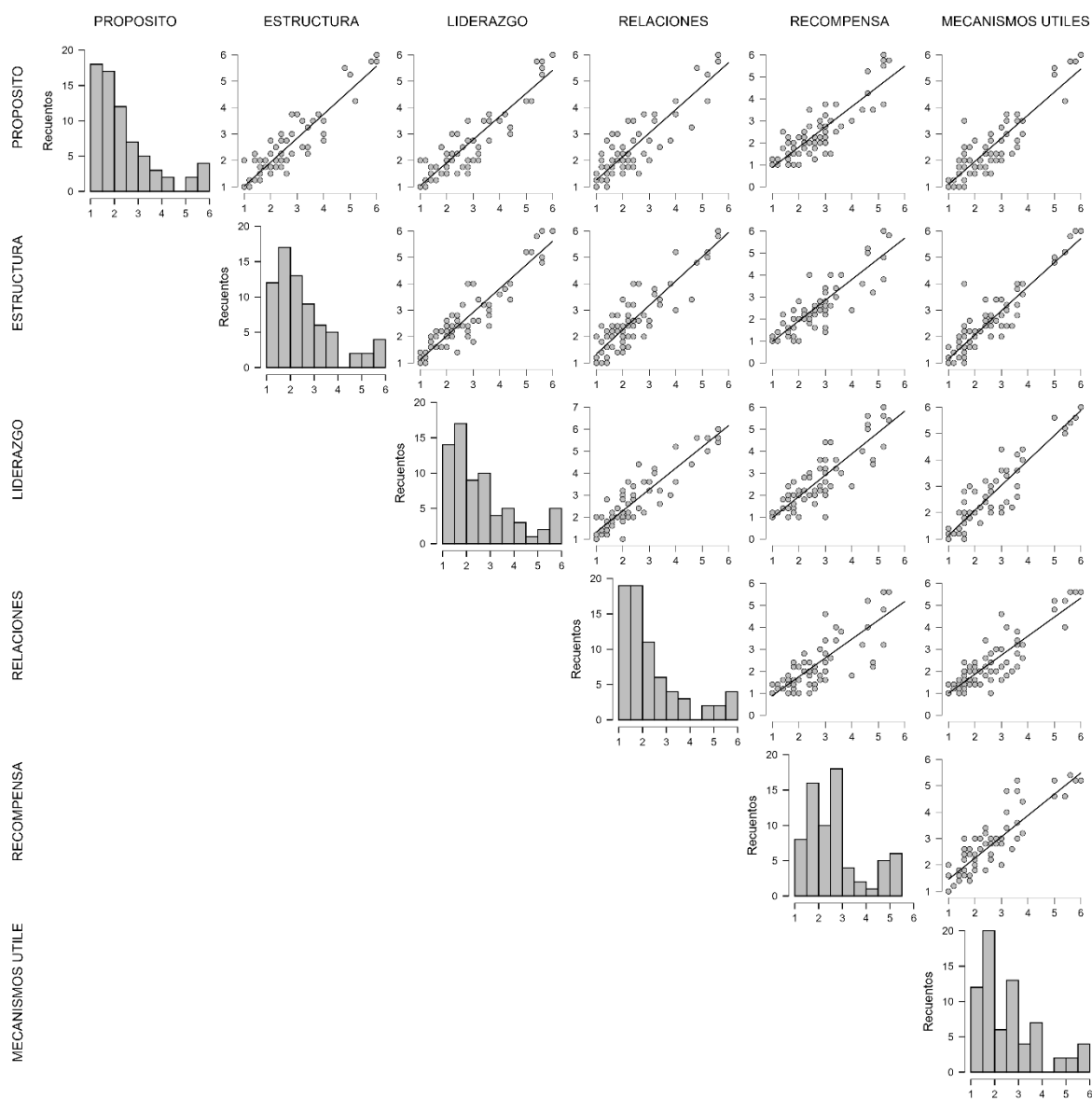
MECANIS MOS UTILES	Capitán de mesero	4	0	1. 60	1.7 0	1. 85	0.38	1.6	2.4
	Mesero	26	0	2. 40	2.7 0	2. 95	1.12	1.4	5.4
	Cocina	14	0	2. 00	2.2 0	2. 49	1.29	1	5.2
	Cajero	9	0	1. 80	3.0 0	2. 96	1.23	1.6	4.6
	Host	3	0	2. 20	3.0 0	3. 47	1.55	2.2	5.2
	Mantenimi ento	5	0	1. 00	3.2 0	3. 20	1.75	1	5.2
	Supervisor	9	0	1. 20	1.8 0	2. 00	0.86	1	3.2
	Capitán de mesero	4	0	1. 60	1.6 0	1. 75	0.44	1.4	2.4
	Mesero	26	0	2. 60	2.5 0	2. 75	1.22	1	6
	Cocina	14	0	1. 60	1.9 0	2. 30	1.17	1	5
	Cajero	9	0	1. 60	2.8 0	2. 82	1.33	1.4	5.4
	Host	3	0	2. 60	2.6 0	3. 73	1.96	2.6	6
	Mantenimi ento	5	0	1. 00	3.8 0	3. 40	2.32	1	5.8

^a La moda se calcula asumiendo que las variables son discretas.

El análisis de la Tabla 3, de los estadísticos descriptivos del cuestionario aplicado a empleados de marisquerías según puesto y dimensión evaluada., permite identificar áreas clave del diagnóstico organizacional según la metodología de las seis cajas de Weisbord; como se describe en cada una de las variables: 1) Propósito, los supervisores (2.03) muestran mayor claridad sobre los objetivos organizacionales, mientras que los meseros (2.58) reflejan cierta ambigüedad. En contraste, mantenimiento (3.00) y hosts (3.67) presentan una mayor

desconexión, lo que sugiere deficiencias en la comunicación de la misión organizacional a los niveles operativos; 2) Estructura, los supervisores (1.89) y capitanes de meseros (2.35) perciben una estructura más definida, mientras que meseros (2.69) presentan dificultades en su interacción con la organización. los hosts (3.53) y mantenimiento (3.44) reportan mayor confusión sobre su rol, lo que indica la necesidad de fortalecer la claridad estructural en los niveles operativos; 3) Relaciones, meseros (2.36), supervisores (2.33) y cajeros (2.42) perciben relaciones laborales mayormente positivas. Sin embargo, los hosts (3.60) reportan dificultades en la interacción con sus compañeros, sugiriendo la necesidad de mejorar la integración y el trabajo en equipo en este grupo; 4) Recompensas, la percepción de las recompensas varía según el rol, los meseros (2.95) reflejan insatisfacción moderada, mientras que supervisores (2.24) muestran mayor inconformidad. Los hosts (3.47) reportan la peor percepción, lo que sugiere expectativas no cumplidas en términos de beneficios. Se requiere una revisión del sistema de recompensas para garantizar su equidad y motivación en todos los niveles; 5) Mecanismos Útiles, refleja que los meseros (2.75) y cajeros (2.82) reportan percepciones positivas sobre los recursos disponibles; no obstante, supervisores (2.00) y hosts (3.73) perciben deficiencias en las herramientas y mecanismos, lo que podría afectar su desempeño y eficiencia y 6) Liderazgo, la percepción varía significativamente entre roles. Meseros (2.76) y cajeros (2.60) muestran una satisfacción moderada, mientras que supervisores (2.22) reflejan una visión más positiva, aunque no del todo satisfactoria. Destaca la insatisfacción de los hosts (3.73), lo que sugiere problemas de comunicación y apoyo por parte de la dirección.

Gráfico 1: Matriz de correlación con diagramas de dispersión e histogramas de las variables analizadas en el diagnóstico organizacional.



El Gráfico 1 representa una matriz de correlación con diagramas de dispersión e histogramas, permitiendo analizar la distribución de las respuestas y las relaciones entre variables del diagnóstico organizacional. Los histogramas muestran una distribución sesgada hacia la izquierda, con concentraciones de valores bajos en "Propósito", "Liderazgo", "Relaciones" y "Recompensas", lo que indica percepciones neutras o negativas en estos aspectos. La mayoría de las correlaciones son positivas, destacando la asociación entre "Propósito" y "Estructura", "Liderazgo" y "Relaciones", así como "Recompensa" y "Mecanismos Útiles", sugiriendo que una mejor percepción en estas dimensiones favorece la alineación organizacional.

Conclusiones

La aplicación del Modelo de las Seis Cajas de Weisbord en las marisquerías de la ciudad de Hermosillo, Sonora permitió identificar que la percepción organizacional está influida por la relación entre propósito y estructura, la efectividad del liderazgo en la calidad de las relaciones laborales, y la interdependencia entre recompensas y mecanismos auxiliares. Lo que refuerza la importancia de implementar estrategias integrales de mejora, alineados con las expectativas de los empleados según a su antigüedad

Asimismo, se identificó que los empleados con menor antigüedad tienen una percepción más favorable de la organización, mientras que los más experimentados expresan una visión más crítica; específicamente en término de estructura y recompensa. Lo que refleja la necesidad de fortalecer la comunicación organizacional, mejorar los mecanismos de liderazgo y alinear las recompensas con el acceso a recursos y oportunidades de desarrollo.

Además, cabe mencionar que los resultados obtenidos del diagnóstico organizacional a partir del modelo de las seis cajas de Weisbord en las marisquerías de la ciudad Hermosillo, coinciden con estudios previos aplicados en diversos contextos organizacionales. Por ejemplo, Kontić (2012), identificó en su análisis de una institución financiera en Serbia que la correlación entre propósito, estructura y mecanismos auxiliares es un factor determinante en la percepción del desempeño organizacional, hallazgo que también se refleja en este estudio al evidenciarse que la claridad del propósito influye positivamente en la percepción de la estructura organizativa. Asimismo, investigaciones como las de Guzmán Frías et al. (2018) y Aguayo (2023) destacan que la relación entre liderazgo y calidad de las relaciones interpersonales es clave para el clima organizacional y la retención del talento, lo cual se confirmó en este estudio, donde un liderazgo efectivo se asoció con una mejor percepción de las relaciones laborales. Además, la relación entre mecanismos auxiliares y recompensas, identificada en este diagnóstico, concuerda con los hallazgos de Saldarriaga et al. (2023), quienes enfatizan que los empleados evalúan su sistema de incentivos no solo en términos monetarios, sino también considerando el acceso a recursos, capacitación y soporte organizacional. Estos paralelismos refuerzan la validez del Modelo de Weisbord como una herramienta útil y adaptable para evaluar el desempeño organizacional en distintos sectores, incluyendo el restaurantero, y confirman que sus dimensiones son clave para la competitividad y sostenibilidad de las empresas

Este estudio aporta evidencia sobre la utilidad del diagnóstico organizacional en el sector restaurantero, proporcionando una base para mejorar la competitividad de estas empresas y servir de referencia para otros negocios gastronómicos con características similares.

Bibliografía

Aguayo May, E. del R. (2024). Diagnóstico laboral para la mejora del clima organizacional en una escuela secundaria. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 18(1), 1-15.
<https://portal.amelica.org/ameli/journal/658/6583524005/6583524005.pdf>

Bravo-Rojas, L. M., Valenzuela-Muñoz, A., Ramos-Vera, P. M., & Tejada-Arana, A. A. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(88), 620-637. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062051021>

Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page Publishers.

Daft, R. L. (2020). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning.

Esquivel-Hernández, M. D., Segura-Ozuna, M. G., Machorro-Cano, I., Aguilar-Láinez, J. J., & Hernández-Contreras, J. A. (2015). *Adaptación de un modelo de diagnóstico organizacional para las MiPYMES de San Juan Bautista Tuxtepec, Oaxaca. Salud y Administración*, 2(5), 1-14.
<https://www.unsis.edu.mx/SaludyAdministracion/05/Articulo2.pdf>

French, W. L., Bell, C. H., & Zawacki, R. A. (2005). *Organizational Development and Change*. South-Western College Pub.

FourWeekMBA. (2023). *Modelo de las Seis Cajas de Weisbord*. Recuperado de:
<https://fourweekmba.com/es/modelo-de-caja-de-seis-weisbords/>.

Guzmán Frías, C., Ramírez Lerma, J. A., Becerra García, J. L., & Michel Rendón, J. C. (2018).

La importancia del diagnóstico organizacional en las mipymes; caso: El restaurant galería la casona. Revista EDUCATECONCIENCIA, 19(20), 187–215.
<https://doi.org/10.58299/edu.v19i20.82>

Guzmán Frías, M. et al. (2018). Diagnóstico organizacional: una herramienta para la competitividad empresarial. Revista de Administración y Negocios, 23(2), 45-60.

Ihsani, R., & Syuhada, M. (2020). Organizational development with weisbord's six-box diagnostic model.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). *Censos Económicos 2019*.
Disponible en: www.inegi.org.mx

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). *Dossier MIPYMES 2024*.

Kontić, L. (2012). Applying the Weisbord model as a diagnostic framework for organizational analysis. Industrija, 40, 145-156. <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/0350-0373/2012/0350-03731202145K.pdf>

Kontić, L. (2012). Application of Weisbord's organizational diagnosis model: *The case of a Serbian company*. International Journal of Organizational Analysis, 20(3), 292-302.

Francés, A. (2001). El diagnóstico organizacional en la empresa moderna. Ediciones Deusto.

Guzmán Frías, M. et al. (2018). *Diagnóstico organizacional: una herramienta para la competitividad empresarial*. Revista de Administración y Negocios, 23(2), 45-60.

León-Castro, D. A., & Bernal-Domínguez, D. (2021). Diagnóstico organizacional: Un estudio de caso en el Hospital Civil de Culiacán. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 17(1), 1-18. <https://portal.amelica.org/ameli/journal/658/6583524005/6583524005.pdf>

Ratri, Y., & Syuhada, F. (2020). Organizational diagnosis using Weisbord's Six Box Model: A case study approach. *Journal of Business and Management*, 9(4), 102-118.

Saldarriaga Salazar, M. E., Benítez Chará, W., y Concha Cerón, E. A. (2023). Diagnóstico organizacional en empresas de Popayán: antes y después de la pandemia. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(No. Especial 9), 409-426. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.26>

Tortolero, R., Gómez, J., Figueroa, G., & Moreno, H. (2024). El diagnóstico y la intervención organizacional. Métodos utilizados por las organizaciones para su desarrollo integral. *Revista Gestionar*, 4(3), 36-53. [file:///C:/Users/ues/Downloads/El diagnostico y la intervencion organizacional Me%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ues/Downloads/El_diagnostico_y_la_intervencion_organizacional_Me%20(1).pdf).

Weisbord, M. (1976). *Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or Without a Theory*. *Group & Organization Studies*, 1(4), 430-447.



REVISTA DE
INVESTIGACIÓN ACADÉMICA SIN FRONTERA

Año 19 / Núm. 43 / - Enero - junio 25
Revista de Investigación Académica sin Frontera
ISSN 2007-8870



[Neliti - Indonesia's Research Repository](#)

