



Revista EDUCATECENCIA.

Volumen 19, No. 20.

E-ISSN: 2683-2836

ISSN: 2007-6347

Periodo: julio - septiembre 2018

Tepic, Nayarit. México

Pp. 187-215

Doi: <https://doi.org/10.58299/edu.v19i20.82>

Recibido: 09 de julio del 2018

Aprobado: 18 de septiembre del 2018

Publicado: 30 de septiembre del 2018

**La importancia del diagnóstico organizacional en las mipymes; caso: El restaurant galería la casona**

**The importance of organizational diagnosis in MSMEs; case: The restaurant gallery the house**

#### **Autores**

**Carlos Guzmán Frías**

Universidad Autónoma de Nayarit  
cguzman67@hotmail.com

**Jorge Arturo Ramírez Lerma**

Universidad Autónoma de Nayarit  
jorge\_arturo\_ramirez\_lerma@hotmail.com

**José Luis Becerra García**

Universidad Autónoma de Nayarit  
fholquen\_001@hotmail.com

**Juan Carlos Michel Rendón**

Universidad Autónoma de Nayarit  
Mich\_uan5@hotmail.com

## **La importancia del diagnóstico organizacional en las mipymes; caso: El restaurant galería la casona**

### **The importance of organizational diagnosis in MSMEs; case: The restaurant gallery the house**

#### **Autores**

**Carlos Guzmán Frías**

Universidad Autónoma de Nayarit  
cguzman67@hotmail.com

**Jorge Arturo Ramírez Lerma**

Universidad Autónoma de Nayarit  
jorge\_arturo\_ramirez\_lerma@hotmail.com

**José Luis Becerra García**

Universidad Autónoma de Nayarit  
fholquen\_001@hotmail.com

**Juan Carlos Michel Rendón**

Universidad Autónoma de Nayarit  
Mich\_uan5@hotmail.com

#### **Resumen**

El trabajo consiste en describir la importancia de realizar diagnósticos organizacionales de manera periódica en las empresas para detectar las debilidades que presentan en toda su operatividad con el fin de estructurar estrategias efectivas para el mejoramiento de las mismas.

Los resultados principales encontrados en la empresa son: poca motivación y falta de recompensas del personal, debilidad en su estructura y poco liderazgo, en relación a los clientes, el cual la calificaron como de un servicio de regular a malo. Por lo anterior y después de la obtención de resultados se realizan propuestas de mejora, haciendo que la empresa sea más eficiente y eficaz, aumentando la satisfacción del cliente y las ventas en la aplicación de los instrumentos de evaluación seleccionados.

**Palabras clave:** Diagnóstico, Mipymes, Restaurante

#### **Abstract**

The work consists in describing the importance of making organizational diagnoses periodically in the companies to detect the weaknesses that they present in all their operativity with the purpose of structuring effective strategies for the improvement of the same ones.

The main results found in the company are: little motivation and lack of rewards of the staff, weakness in its structure and little leadership, in relation to the clients, which qualified it as a service from regular to bad. Due to the above and after obtaining results, improvement proposals are made, making the company more efficient and effective, increasing customer satisfaction and sales in the application of the selected evaluation instruments.

**Keywords:** Diagnose, Mipymes, Restaurant

## **Introducción**

El trabajo de investigación se refiere a la importancia del diagnóstico organizacional, aplicado a la micro, pequeña y mediana empresa, como caso de estudio el "Restaurant y Galería La Casona" de Ixtlán del Río, Nayarit.

Una característica principal de la MIPyME, es que no realiza diagnóstico alguno durante toda su vida operativa, haciéndolas que funcionen de manera ineficiente en las áreas que la componen, los productos y servicio que ofrecen, el cual, no logran dar satisfacción a los clientes, disminuyendo día con día sus ingresos, mismo que hace que duren poco en el mercado.

Para analizar ésta problemática es necesario de mencionar sus causas. El cual son: falta de establecimiento de la misión, visión, valores empresariales, objetivos; estructura organizacional, funciones y responsabilidades no definidas o ambiguas; poca interacción del personal, los sistemas de trabajo muy estáticos, falta de toma de decisiones más efectivas y eficientes, y poca comunicación; falta de recompensas ya sean económicas o no económicas al esfuerzo del personal, tecnologías o procesos muy lentos; y una falta de liderazgo adecuado para poder manejar todo lo anterior. En cuanto a los productos y servicio son: falta de adaptación del producto y/o servicio de acuerdo a los gustos del cliente, el inadecuado establecimiento del precio, la falta distribución de los productos, la carencia de promociones y publicidad de la empresa, el servicio a clientes muy deficiente, la precaria presentación de las instalaciones y del personal que labora.

La investigación de esta problemática se realizó con el interés de conocer si la empresa “La Casona” cuenta actualmente con los problemas mencionados anteriormente, el cuál no hace que opere eficientemente.

En el marco del diagnóstico organizacional, la investigación se realizó con una serie de entrevistas al propietario y trabajadores, encuestas aplicadas a los clientes y la aplicación de la técnica del cliente misterioso.

En la conversación con el propietario y los trabajadores, los ítems de la entrevista tenían un número de 45, dejando un apartado para que dejara un comentario que quisiera expresar. En la aplicación de la encuesta a los clientes, el instrumento tenía un número de 24 ítems, enfocados al producto, precio, plaza, promoción, proceso, personal y presentación. En la aplicación del cliente misterioso que se aplicó a la empresa, se elaboró un check list con aspectos en cuenta tiempos de recepción, entrega del producto, presentación del personal, estructura de la carta (menú), frases empleadas por el mesero al recibir y despedir al cliente, su actitud, conocimiento de los productos, limpieza del lugar, la actitud del personal ante situaciones difíciles con el cliente.

Durante la investigación de campo, uno de los obstáculos en la entrevista con los trabajadores era el miedo de expresar comentarios negativos de la empresa que posteriormente le podría costar su trabajo. Mismo que se le hizo hincapié al iniciar la entrevista que se expresara de manera abierta ya que el propietario había autorizado la realización del trabajo de investigación y quería conocer sus opiniones para el mejoramiento de la empresa.

La finalidad de este trabajo es diagnosticar las áreas de administración y ventas de la empresa “Restaurant Galería La Casona”, de acuerdo al modelo de seis casillas y el modelo Quality Function Deployment (QFD) la voz del cliente.

En el capítulo I se describen los antecedentes teóricos y referenciales como: la naturaleza de la empresa; el diagnóstico organizacional: elementos, técnicas y métodos; modelos de diagnósticos.

En el capítulo II se describe la metodología que se desarrolló en la investigación.

En el capítulo III hace referencia a los resultados arrojados de las entrevistas al propietario y a los trabajadores, las encuestas aplicadas a los clientes y la técnica del cliente misterioso.

En el capítulo IV se proponen las estrategias de mejora de acuerdo a la problemática que arrojaron los instrumentos del diagnóstico aplicados.

En el capítulo V, se realizan las conclusiones correspondientes del trabajo de diagnóstico.

### **Justificación**

La situación económica mundial actual se caracteriza por un acelerado desarrollo tecnológico, una economía globalizada y un enfoque al cliente, donde este no se encuentra en posición de recibir pasivamente, si no de exigir cada vez más.

El mercado actual se caracteriza por la concurrencia de un número cada vez mayor de empresas que brindan el mismo producto o prestan el mismo servicio, un mercado dominado por los consumidores y en el cual las empresas han comenzado a agudizar su competencia.

Debido a esto, se comenzaron a reformular teorías y emplear enfoque, con el fin de permitirles a las empresas el cambio que necesitaban la orientación hacia el cliente.

Las pequeñas empresas actualmente establecidas en la ciudad de Ixtlán del Río no se encuentran ajenas a esta situación, por tal motivo los empresarios están inmensos en un gran esfuerzo por mejorar y transformar sustancialmente los resultados a través de la modificación de comportamientos y capacidades. Estas medidas tiene como explicación el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, el mismo tiene como objetivo central, incrementar al máximo la eficiencia y competitividad de la empresa, sobre la base de otorgarle las facultades, y establecer las políticas, principios y procedimientos, que

propendan al desarrollo de la iniciativa, la creatividad y la responsabilidad de todos los jefes y trabajadores.

El Diagnóstico constituye el segundo paso del proceso y constituye un examen analítico de la trayectoria pasada y de la situación actual de la empresa, así como de sus potencialidades perspectivas, respecto al cumplimiento de su misión, de sus objetivos, y actividades; del estado de sus recursos, de la caracterización de su cultura y de su funcionamiento técnico y organizativo, por lo que se hace necesario el empleo de diferentes enfoques para la conducción de esta.

### **Objetivos**

#### **General:**

Realizar un diagnóstico en las áreas de administración y ventas de la empresa “Restaurant Galería La Casona”, de acuerdo al modelo de seis casillas y el modelo Quality Function Deployment (QFD) la voz del cliente.

#### **Objetivos específicos:**

- Determinar la situación actual de los trabajadores de las áreas mencionadas, de acuerdo al modelo de seis casillas de weisborn (propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares)
- Evaluar el servicio a clientes del área de ventas para conocer la percepción que tienen los clientes, así como, conocer la actitud que toman los empleados al momento de interactuar con los clientes.
- Determinar la forma administrativa empleada por el encargado de la empresa, de acuerdo al modelo de seis casillas de weisborn (propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos auxiliares).

## **Capítulo I. Antecedentes teóricos y referenciales**

### **Naturaleza de la empresa**

El restaurante se llama restaurante galería “la casona”, con domicilio en calle revolución socialista #101, colonia Emiliano zapata, teléfono 2433109, correo electrónico [zetinebpintacuentos@yahoo.com](mailto:zetinebpintacuentos@yahoo.com) y cuenta con una página de Facebook la casona de Ixtlán, grupo IMAD y la página ixtladelrio.com.

La administradora general es Ana Alicia Talamantes, la actividad principal de la empresa es un restaurante cultural, la empresa se inició hace 18 años, en el año 2000, inicio en otro local con el mismo concepto, pero se trasladó al actual, la misión tener un valor adicional en Ixtlán del rio para generar más empleos en el área cultural la visión es convertiste en un restaurante con posada para que la gente quiera permanecer más tiempo en el lugar, la cual ya se encuentra en construcción.

Los propietarios son Ana Alicia Talamantes y Manuel Benítez, la idea nació de un proyecto de pacmic que son proyectos culturales que se encargan del rescate de tradiciones y leyendas.

Empezaron haciendo un taller de cerámica, la gente empezó a necesitar comer e inicio con la idea de un ambiente como un restaurante que más adelante se solidifico y como se encontraban artistas allí fue donde se hizo galería de arte; el local en donde inicio se ubicaba, en la calle Francisco I. Madero 101 esquina con Moctezuma; empezó como una empresa familiar donde participaba la familia que eran la señora Ana Alicia, su esposo Manuel y sus dos hijos los cuales cantan o en ocasiones hacen la función de meseros; los productos que se comercializan son vinos, chocolates, galletas, generalmente productos artesanales que va con el concepto de la empresa, los horarios que se manejan son de todos los días de 08:30 am. – 05:00 pm., el producto principalmente va a dirigido al turismo local, nacional y extranjero, los clientes más frecuentes son aquellos que van a la zona arqueológica visitantes religiosos, todo tipo de turismo y clientes cautivos de la casona son personas que le gusta el ámbito cultural de aquí de la empresa. La empresa está organizada en áreas como la cultural que es el señor Benítez su esposa Ana Alicia del ámbito

alimenticio contando con personal de cocina, etc. Contando con un promedio de 8 personas dependiendo de la demanda, la empresa no cuenta con un área específica para llevar la administración, la encargada de llevar el control de la empresa es la señora Ana Leticia cuenta con 4 cocineras de manera fija, dos meseras. Cuentan con una ramificación en el quiosco de los toriles para dar información. El personal ha contado con cursos de capacitación, no hay un proceso en si específico para dar la bienvenida más que la cortesía, no evalúan a sus empleados de forma sistemática, se tiene solo el personal justo y en caso de una reservación un evento, se contrata personal eventual, están conscientes de sus competidores.

Cuentan con maquinaria básica para brindar sus servicios, los insumos utilizados son adquiridos en la zona, les gustaría que profundizáramos en el área de servicio al cliente, hacen publicidad por medio de trípticos, folletos, pero les gustaría enfocarse un poco más en la publicidad tanto como en internet, resaltando más la arquitectura el museo y la comida, dando la idea que está vinculado un corredor turístico que son los toriles, cristo rey, etc. La idea de la posada tiene aproximadamente unos 6 años, esperando que las personas sean cultivas del restaurante como apoyo también en servicio de hospedaje, anexando ya la idea a la publicidad, los eventos se realizan esporádicamente, y se está modificando así como las exposiciones se quedan una temporada y después lo cambian, y para esto se publican en sus páginas regularmente mensualmente, cuentan con un escenario donde se presentan personas muy importantes como Miguel Ozunza, y otros artistas reconocidos, a los cuales ellos invitan.

La exposición de artes se creó con la idea de crear un sitio cultural donde las personas pueden tener un foro abierto donde las personas tienen un lugar para exponer sus pinturas fotografías o presentaciones musicales donde cualquier persona puede presentarse, y de otra forma captar la atención de los jóvenes hacia la cultura de formas atractivas para ellos, se presentan cosas como teatro presentaciones de música, pinturas, programas, conferencias y reuniones. La renta del lugar es gratuita ya que lo hacen como parte de fomentar la cultura en sus clientes y otra forma de atraer a los clientes con las actividades que se realizan.



## **El diagnóstico organizacional: elementos, métodos y técnicas**

### **Diagnóstico Organizacional.**

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

### **Condiciones para llevar a cabo el diagnóstico organizacional.**

Para poder llevar a cabo con éxito un diagnóstico organizacional se deben cumplir algunos requisitos básicos:

1. Antes de iniciar el proceso de diagnóstico es indispensable contar con la intención de cambio y el compromiso de respaldo por parte del cliente (término usado en Desarrollo Organizacional para designar a la persona o grupo directamente interesado en que se lleve a cabo una transformación en el sistema y con la suficiente autoridad para promoverla). Es decir, que esté dispuesto a realizar los cambios resultantes del diagnóstico.
2. El "cliente" debe dar amplias facilidades al consultor (interno o externo) para la obtención de información y no entorpecer el proceso de diagnóstico.
3. El consultor manejará la información que se obtenga del proceso en forma absolutamente confidencial, entregando los resultados generales sin mencionar a las personas que proporcionaron la información.

4. También debe proporcionar retroalimentación acerca de los resultados del diagnóstico a las fuentes de las que se obtuvo la información.

5. El éxito o fracaso del diagnóstico depende en gran medida del cliente y del cumplimiento de los acuerdos que haga con el consultor

### **Elementos del diagnóstico organizacional.**

Podemos dividir al diagnóstico organizacional en tres etapas principales:

1. Generación de información, la cual abarca a su vez tres aspectos:

- a. La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.
- b. La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).
- c. La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

2. Organización de la información, en donde es necesario considerar tres aspectos claves:

- a. El diseño de procedimientos para el proceso de la información.
- b. El almacenamiento apropiado de los datos.
- c. El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.

3. Análisis e interpretación de la información, que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

### **Perspectivas del diagnóstico organizacional.**

El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico:

- Diagnóstico funcional
- Diagnóstico cultural

### **Diagnóstico funcional**

El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.

Usa un proceso de diagnóstico en el cual el auditor asume la responsabilidad casi total del diseño y la conducción del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados).

### **Objetivos del diagnóstico funcional.**

- Evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.
- Evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental.
- Evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.
- Evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional.
- Evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

### **Métodos y técnicas.**

Dentro de la perspectiva funcionalista los métodos más usados son la entrevista, el cuestionario, el análisis de las redes de comunicación, la entrevista grupal, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la difusión de mensajes.

Las técnicas aplicables son:

- Entrevista. Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.
- Cuestionario. Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.
- Análisis de transmisión de mensajes. Consiste en un cuestionario especializado que descubre el proceso de difusión de un mensaje en la organización, desde su punto de origen hasta que logra alcanzar a los diferentes miembros de la misma. Este método revela el tiempo que toma la difusión de un mensaje, su proceso comunicativo, quienes bloquean la comunicación, las redes de comunicación informal y la manera como se procesa la información.
- El análisis de experiencias críticas de comunicación. Sirve para conocer las experiencias positivas y negativas que existen dentro de la organización y la efectividad o inefectividad de las mismas.
- Análisis de redes de comunicación. Analiza la estructura de comunicación de una organización y su efectividad. Se evalúa quien se comunica con quién, que grupos existen en la organización, qué miembros actúan como puente entre los grupos, los bloqueos que sufre la información, el contenido de la comunicación y la cantidad de información difundida.
- La entrevista grupal. Esta técnica selecciona un cierto número de miembros representativos de la organización para ser entrevistados como grupo. La entrevista se suele centrar en aspectos críticos de la comunicación organizacional.

### **Diagnóstico cultural.**

El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y

compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

***Objetivos desde la perspectiva interpretativa.***

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

***Categorías de análisis del diagnóstico cultural.***

Los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más rico y acertado resultará el diagnóstico.

Las manifestaciones conceptuales y simbólicas están constituidas por las siguientes categorías y elementos:

- Espirituales: Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.
- Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.
- Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.
- Materiales: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

***Métodos y técnicas.***

El proceso del diagnóstico cultural se apoya en ciertas herramientas. En cuanto a su aplicación, básicamente podemos hablar de dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo.

Con el primero se busca la medición precisa de ciertas variables establecidas de antemano y su posterior comparación, el segundo depende más de la agudeza de la percepción del investigador al analizar los datos.

### **Técnicas cualitativas aplicables:**

- Observación. Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.
- Entrevistas individuales. Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.
- Análisis de documentos. El investigador reunirá una colección de documentos diversos que necesitan ser interpretados a fin de extraer la información que contienen sobre la historia y características de la organización, y que lo llevarán a inferir algunos aspectos importantes de la cultura de la misma.
- Discusión en grupos pequeños. Sesiones de grupo con una discusión dirigida.
- Dramatización. Proporciona datos sobre la percepción que la gente tiene de ciertos papeles, relaciones y situaciones de trabajo.
- Técnicas proyectivas. Consiste en presentar a un sujeto un material poco estructurado, con instrucciones vagas y pidiéndole que lo organice a su manera, cosas que no puede hacer sin proyectar la estructura de su propia personalidad.

### *Técnicas cuantitativas aplicables:*

- Encuesta. La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los

problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

### **Diagnóstico y desarrollo organizacional.**

Una de las aplicaciones del diagnóstico organizacional, mas adoptada por las organizaciones es la que va encaminada al desarrollo organizacional. El cual es un proceso de cambio estrictamente planeado en base al conocimiento que se tiene acerca de la situación por la que atraviesa la empresa, la evaluación de los resultados después de la implementación de las propuestas. Existen un sinnúmero de situaciones por las que se requiere aplicar un diagnostico a cierta empresa, entre ella encontramos:

1. El crecimiento de la organización, esto es que la organización ha incrementado sus activos, ventas y personal. Debido a que ello es un cambio enorme es necesario conocer el impacto de éste crecimiento en todas las áreas de la organización.

2. El atraso de la organización: Mientras unas empresas dan enormes pasos al unísono con la tecnología, existen muchas otras que se estancan y se posicionan en lugares cerca de la extinción, por ello en estos casos es más que obvio que problemas comiencen a gestarse, teniendo así la necesidad de un diagnostico organizacional.

3. La oferta de calidad; en esta necesidad de aplicar un diagnostico organizacional cabe mencionar que nos encontramos en un mundo competitivo, en el cual se necesita una ventaja competitiva, y la calidad de lo que se ofrece toma importancia al encontrarnos bombardeados de miles de productos que cubren una misma necesidad.

4. Otras situaciones para las cuales es necesaria esta herramienta, es la aparición de tecnología de punta que promete mayor productividad y calidad, la innovación que cada empresa debe decidir hacer, los problemas sociales que se gestan y que conforman el entorno de la empresa, y finalmente la simple necesidad de la empresa por conocerse, y el deseo de generar mejoras que la hagan un lugar mejor de trabajo.

### ***Las 5 perspectivas del diagnóstico organizacional.***

**Perspectiva social:** Para la perspectiva social el interés se concentra conocer los efectos que se generan por la acción organizacional en los distintos subsistemas de la sociedad. Cómo ve la sociedad a la organización, en qué la beneficia o en caso contrario en qué la daña y qué sugiere ésta.

**Perspectiva ejecutiva:** Desde esta perspectiva se entiende la participación de los socios, dueños o directivos de la empresa, ellos se encargan de evaluar cuestiones como su posición en el mercado y el uso adecuado de sus recursos.

**Perspectiva de las áreas;** ésta se refiere a la relación entre los diferentes departamentos de la organización, su convivencia, sus aportaciones al desarrollo de la empresa y la eficiencia de cada departamento y de la organización como un conjunto que encierra a los departamentos.

**Perspectiva de los grupos informales;** cada empresa alberga un cierto número de empleados, y aunque todos deben compartir intereses para bienestar de la organización, hay ciertos grupos que se forman de acuerdo a intereses más afines, como el gusto por algún deporte, la religión o preferencias políticas, para ello se requiere detectar a dichos grupos y evaluar la facilidad de sana interacción de los particulares intereses del conjunto con los intereses de la empresa.

**Perspectiva individual,** nos referimos así a las expectativas que tiene cada individuo que conforma la organización, sin importar área o puesto que tenga, y de igual manera a los agentes externos a ella, como lo son proveedores o clientes.

## **Modelos de diagnóstico**

### **Modelo de seis casillas (M. Weisbord).**

Marvin Weisbord describe su modelo “como una pantalla de radar, señales luminosas que nos hablan de los puntos sobresalientes de la organización y de sus aspectos buenos y malos y sobre todo nos ayuda a visualizar la realidad”. (Burke, 1988) “Este modelo indica dónde se debe buscar y qué es lo que se debe buscar para diagnosticar los problemas de una organización” (French Wendell, 1996).



El modelo requiere atender dos aspectos el formal y el informal, el primero representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas y el segundo representa la forma en la cual suceden realmente las cosas. “La distinción entre formal e informal, es decir, que se supone lo que debe suceder, en comparación con lo que está sucediendo, es un poderoso elemento de la teoría del Desarrollo Organizacional y es un punto de partida para comprender la dinámica de la organización” (French Wendell, 1996). En ambos se debe de cuidar los procesos.

En su mismo modelo, Weisbord propone otro enfoque de diagnóstico orientado al bienestar y a una evaluación del potencial de la acción en el que congrega a todo el sistema, se encauza en el futuro, en estructurar las tareas que los individuos pueden auto estructurar y en facilitar el diagnóstico de problemas provocados por la influencia del medio ambiente.

Los participantes emplean este modelo como un mapa cognoscitivo, examinando en forma sistemática los procesos y las actividades de cada subsistema, buscando señales de problemas y el reflejo que estas acciones han tenido en cada uno de ellos.

W. Warner Burke menciona que este modelo es particularmente útil cuando:

1. “El consultor no dispone tiempo como sería deseable el diagnóstico.
2. Es necesario un mapa organizacional (organigrama) que plasme de manera sencilla las funciones necesarias para un servicio eficiente y eficaz relativamente falto de complicaciones para un pronto servicio.
3. Cuando el cliente no está acostumbrado a pensar en términos de sistemas” (Burke, 1988).

Weisbord mide seis variables: Propósitos, Estructura, Relaciones, Recompensas, Liderazgo y Mecanismos auxiliares; formula preguntas clave de diagnóstico para cada una de las variables. “Los problemas podrían estar ocasionados por estructuras inadecuadas, por un liderazgo deficiente, por propósitos que no son claros, también por la falta de mecanismos útiles” (French Wendell, 1996).

- *Propósito: Misión*

- *Estructura*: Funciones, tareas y responsabilidades.
- *Relaciones*: interacción del personal, sistema de trabajo, toma de decisiones, comunicación.
- *Recompensas*: Diseño de recompensas económicas y no económicas.
- *Mecanismos útiles*: Articulación de los procesos, métodos, tecnologías, apalancamientos del sistema para favorecer que funcione adecuadamente.
- *Liderazgo*: Responsable de integrar todos los criterios señalados.

Para la realización de este trabajo de investigación se aplicó este modelo de diagnóstico ya que por las características del modelo y objetivo que se busca es el más adecuado.

Existen más modelos de diagnóstico el cuál se mencionan a continuación:

1. Modelo de diagnóstico organizacional (French y Bell).
2. Modelo de las 7Ss (McKinsey).
3. Modelo Tridimensional (Patrick Williams).
4. Modelo Sensing (L. Schiesinger).
5. Modelo de desempeño organizacional (D. P. Hanna).
6. Modelo de Burke-Litwin.
7. Modelo de porras y Robertson.
8. Modelos convergentes de diagnóstico.
  - a) Foda.
  - b) Modelo de 5 fuerzas de Michael Porter.
  - c) Quality Function Deployment (QFD). La voz del cliente.
  - d) Benchmarking.

## **Capítulo II. Metodología de investigación**

Para la realización del trabajo de investigación se plantea los medios y herramientas que se utilizaron para la obtención de información necesaria para la conclusión del mismo,

y una vez que se obtuvo dicha información se procedió al análisis de estos, con el fin de emitir una propuesta de mejora en cuanto a la problemática que se estudia.

Las herramientas que se utilizaron para recabar la información de campo consistieron en cuestionarios que se utilizó para encuestar a los clientes, así como entrevistas que se aplicaron al propietario y empleados de la empresa; con el fin de saber cuál es la percepción que los clientes tienen con respecto a los productos y servicios que brinda la empresa.

Para la aplicación de los instrumentos de la empresa se realizó de la siguiente manera: una entrevista al dueño de la empresa, otra a todos los trabajadores de base que son 6 y una encuesta a 60 clientes seleccionados al azar.

Una vez que se aplicaron los instrumentos de evaluación del servicio, se procedió a procesar la información obtenida para detectar como perciben los clientes los productos o servicios que la empresa ofrece. Con esto, nos dio elementos para proponer soluciones de mejora para la empresa. Por último, todo lo anterior llegamos a la conclusión del presente trabajo de investigación.

El documento de resultados de la investigación, se presenta en formato tipo a APA, tercera edición en español.

### **Capítulo III. Resultados del diagnóstico**

#### **Informe empleados-propietarios**

- El 87% de las empleadas no conocen la misión, visión y meta de la empresa. A lo cual la Sra. Ana Alicia Talamantes, nos dijo que tenían definidas y eran expresadas a las trabajadoras.
- El 67% de los colaboradores si se les pide su opinión para cambiar algunos aspectos de la empresa.

- El 67% de los colaboradores de los colaboradores no participan en la planeación y no se les informa el plan anual del restaurante, tampoco participan en la elaboración de objetivos.
- El 100% de los colaboradores si se les informa las reglas y condiciones del empleo. Aunque no se les informa por escrito.
- El 67% de los colaboradores no conocen la estructura y el organigrama de la empresa.
- El 50% de los colaboradores no saben los niveles jerárquicos.
- El 100% de las empleadas saben el puesto que ocupan y las tareas que deben realizar, aunque no se les informa por escrito.
- El 67% desempeñan funciones que no van con su puesto.
- El 100% está satisfecha con su trabajo y está motivado a seguir laborando en la empresa.
- El 100% saben con quién dirigirse en caso de algún problema.
- El 50% de las empleadas no saben cómo resolver un problema con los clientes.
- El 100% mencionan que existe buena relación entre trabajadores y superiores.
- El 100% considera que la relación laboral provoca un buen equipo de trabajo.
- El 100% del RR.HH. cree que su sueldo es justo por las funciones que realizan.
- El 100% del RR.HH. no le son recompensadas las tareas extras que realizan.
- El 50% no están de acuerdo con la manera y con los incentivos, con los que son recompensados.
- El 67% de las empleadas no se les recompensa por los objetivos que cumplen.
- El 83% cree que no existe una equidad en recompensas e incentivos.
- El 100% siente que el ambiente que crea la dueña y los valores que utiliza son propicios.
- El 83% de las empleadas se les comparte información sobre la organización.
- Solo al 67% se le pregunta su opinión sobre determinadas situaciones de la empresa.
- El 83% la dueña le sugiere ideas que contribuyan con la organización.
- Si existe una buena relación entre los trabajadores.

- El 83% tiene una buena comunicación con su superior.
- El 83% cuenta con todas las herramientas necesarias para laborar
- El 100% de las empleadas no han sido evaluados.
- Solo el 67% sabe cómo hacer cambios para mejorar el trabajo y cumplir con los objetivos de la empresa.

### **Informe clientes**

- Para los clientes el sabor que tienen los platillos se divide entre excelente (23%), muy buena (39%) y buena (39%)
- La cantidad en los platos está bien (54%) y bastante bien (38%) a excepción de los platillos con camarones, ya que nos comentaron que la porción que se les servía les parecía poca y tuvieron que pedir una ración extra la cual se les cobro.
- En comparación con otros restaurantes de la región los platillos y el servicio que se ofrece a los clientes, “La Casona” es mucho mejor que la competencia (54%)
- La satisfacción que tuvieron todos los clientes entrevistados fue completamente positiva al 100%
- El 100% consideran que los precios son accesibles y aceptables además de cumplir totalmente con sus expectativas.
- El 100% de los clientes recomiendan a otras personas ir y consumir, así como alguna vez se lo recomendaron a ellos(as). Tomando en cuenta que para algunos de ellos era la primera visita al lugar.
- Para el 93% los comensales serían bueno y les gustaría que hubiera promociones determinados días de la semana.
- El 100% consideran que la organización no debe ser excelente, pero si buena al igual la profesionalidad si es necesario que la empresa esté orientada a la satisfacción del cliente, que el lugar cuente con limpieza en obligatorio
- El 93% de los clientes piensa que la comodidad de las sillas es importante más no una exigencia y que haya disponibilidad en el servicio al cliente.
- En cuanto a la presentación del personal, 83% los clientes consideran que es importante que las trabajadoras porten su uniforme con un gafete para que sea más

fácil identificarlas y dirigirse a ellas en caso de algún inconveniente, el conocimiento que deben tener ellas acerca de los platillos, la cortesía, amabilidad, disponibilidad, y rapidez en la atención debe ser excelente.

- El 100% de los comensales fueron atendidos con cordialidad y cortesía.
- El 16% de los clientes fueron atendidos en menos de un minuto, el 46% entre 1 a 3 minutos, de 3 a 5 min. 15% de entre 5 a 7 min 15%
- Las instalaciones son excelentes para el 62% de los clientes, muy buenas para el 23% y para el otro 15% son regulares.
- El acceso y desplazamiento en la empresa para el 8% les es difícil, al 38% es fácil y al 54% es regular.

### **Informe cliente misterioso**

El día sábado 12 de mayo de 2018 se fué hacia el restaurante La Casona ubicado a las afueras de Ixtlán del Río, eran aproximadamente las 12:30 del mediodía se entró por la puerta que se encuentra al frente, a mi llegada al lugar se percibía un ambiente cálido con música que daba un recibimiento agradable y el volumen adecuado, sin embargo el recibimiento por parte del personal fue en parte deficiente, pues en ningún momento de acercaron para dar la bienvenida, fue la señora que estaba en la caja quien dio el recibimiento y pregunto que si se esperaba alguien más.

El establecimiento tiene un ambiente acogedor que agrada desde el momento que se ingresa al lugar.

Al llegar, se dispuso recorrer el lugar y observar de manera general todo lo que había en él. Enseguida una de las meseras se acercó y pregunto que donde gustaba tomar asiento, por lo que se decidió en el área que tiene vista hacia afuera, después la mesera entregó el menú y colocó servilletas en el centro de la mesa, luego se retiró y puso en la mesa una cazuelita con totopos de maíz y salsa casera. Después comentó: ¿gustas ordenar?, y como no se tenía seguridad de que ordenar se realizaron preguntas sobre los platillos haber cual recomendaba, la mesera empezó a recomendar algunos platillos.

Ese proceso duró más o menos ocho minutos, y en recibir la orden pasaron doce o trece minutos, en promedio el servicio fue rápido, pero también se tomó en cuenta que solo había tres clientas en el negocio.

Mientras se comía se cayó al piso uno de los cubiertos que estaba utilizando para comer y la mesera muy amable lo cambió por uno limpio, después se acercó para ver si algo hacía falta.

## **Capítulo IV. Propuestas**

### **Empleados**

- Definir y redactar la visión y misión de la empresa.
- Dar a conocer la misión y la visión a los empleados y clientes.
- Proporcionar prestaciones a sus empleados
- Reconocer sus logros y aciertos con algún tipo de incentivo
- Realizar un plan anual donde participen los colaboradores y comunicarlo a todo el personal.
- Trabajar por metas y objetivos a corto plazo, comunicándola a todos los colaboradores.
- Informar por escrito a los colaboradores cuales son las funciones que tienen que realizar.
- Empoderar a los colaboradores a que tomen decisiones en el momento que se le presente algún problema con los clientes.
- Incentivar a los colaboradores por la realización de actividades u horas extras que trabajen.
- Hacer actividades recreativas que fomenten la convivencia y la sana armonía entre los integrantes del equipo de trabajo

- Realizar reuniones periódicas para informar qué platos deberán venderse especialmente, las promociones que se ofrecerán y todas las opciones con las que contarán.
- Elaborar un mecanismo que evalúe el desempeño de los colaboradores. Ejemplo: Al momento de pagar la cuenta mientras espera su cambio de efectivo entregar una hoja con unas preguntas que evalúe el servicio prestado por el colaborador.
- A todo el personal comunicarles la información sobre aspectos de la empresa; pedirles opinión sobre situaciones de la empresa; sugerirles ideas que contribuyan con la organización.
- Fomentar la comunicación entre los colaboradores y entre este y sus superiores.
- Entregar todas las herramientas necesarias a los colaboradores para poder realizar todas las funciones de los colaboradores.

### **Servicio al cliente**

- Dar una buena primera imagen
- No hacer esperar mucho tiempo a los clientes para que deguste los platillos.
- Fomentar una buena actitud de servicio
- Realizar promociones en determinados días de la semana, esto hará que a los clientes incentive el consumo de los productos de la empresa.
- Usar el gafete para identificación del personal
- Dar un saludo cordial lo más pronto posible al momento de llegar el cliente. Muchos expertos dicen en que los primeros 10 a 30 segundos son los más importantes ya que al momento de llegar el cliente debe sentirse importante, para lo cual debemos entrenar a nuestro personal en la forma de saludar
- Saludo de bienvenida por parte de las empleadas con actitud positiva



- En las sillas poner un cojín para que el cliente esté más cómodo durante su estancia en la empresa.
- Capacitar al personal en materia de servicio al cliente. En el grado de satisfacción del servicio el 51% lo calificó con una numeración inferior a 8.
- Estar atentos en cuanto llegue un cliente a la empresa para ser atendido. Ya que el 85% de los clientes espera más de 1 minuto.
- Como el establecimiento de la empresa cuenta con escaleras, hacer rampas de acceso, para discapacitados, adultos mayores, niños, etc. para que se pueda tener un mejor desplazamiento al interior de la empresa
- Generar empatía con el cliente. Si se falla en este proceso no se logrará un adecuado servicio al cliente, en esta fase los meseros deben demostrar interés por el cliente tanto en el lenguaje verbal como en el lenguaje no verbal. Es importante notar interés y recomendar más allá de lo que espera el cliente.
- Dirigir al Cliente a la mesa asignada o una mesa limpia y desocupada.
- Una vez recibidos los clientes es importante orientarlos y dar sugerencias acerca de las mesas disponibles y no esperar a que el cliente decida, ya que si me anticipo a la decisión del cliente puedo lograr:
  - Atención más personalizada.
  - Si estoy en horas de poca afluencia puedo ubicar a los clientes en lugares estratégicos permitiendo dar un servicio más ágil.
  - Identificar la cantidad exacta de personas que son, ya que pueden estar esperando a alguien más, y evitar el incomodarlos posteriormente para hacerlos cambiar de lugar.
  - Que sepan que existen áreas con diferentes características a las que están a la simple vista.

- Entregar el Menú en las manos
  - Es importante entregar el menú en las manos de los clientes, la recomendación es de entregar el menú cerrado, pero siempre y cuando el menú tenga el logotipo de mi empresa en la portada, caso contrario de no existir el logotipo en la portada se debe entregar abierto en la primera hoja donde se encuentre el logo de mi empresa, eso me ayudará a que el cliente se identifique con mi marca.
  - Al momento de entregar es importante generar un contacto visual con el cliente y sugerir bebidas o picadas mientras los clientes leen el menú, esta acción me permitirá vender un producto y enganchar a los clientes, ya que de un 5 a 10% de clientes que llegan a restaurantes suelen leer el menú y levantarse y retirarse ya que no existió un enganche adecuado por parte del mesero.
- Servir al cliente de manera primordial niños y adultos al mismo tiempo
  - Servir las opciones elegidas por el cliente, es importante que, de existir niños, sean ellos los primeros en ser atendidos, y los platos de los adultos salgan todos al mismo tiempo, dependiendo si son entradas o platos fuertes, siempre manteniendo un control en el tiempo de despacho de pedidos.
- Ofrecer Postres / cafés al término de su consumo
  - Al terminar la comida ofrecerles una variedad de postres para finalizar su consumo.
- Entregar la cuenta de manera que la espera no se prolongue
  - Cuando el cliente haya solicitado la cuenta es importante despejar cualquier duda, de la misma manera que durante todo el servicio, hay que estar pendientes que la cuenta no exceda los 5 minutos de entrega desde el momento en que lo solicitó.

- Que el personal conozca bien el producto que ofrece
  - Estará preparado para seducir acertadamente a los clientes. De hecho, mientras más experto sea el camarero sobre lo que ofrece, más probabilidades habrá de que los clientes sigan sus propuestas de consumo.
- Guiar a estos clientes en su elección,
  - Observando especialmente cuáles son sus preferencias a medida que se establece el servicio. Dos maneras en que el camarero puede facilitar este proceso es, o haciéndole propuestas basadas en sus gustos personales, “A mí me agrada mucho...”, o bien haciéndole preguntas más específicas como “¿Prefiere los sabores fuertes o más bien suaves y dulces?”.
- Mostrar flexibilidad y tener opciones para el cliente.
  - Por ejemplo, si a este no le gusta alguno de los ingredientes del plato del día, ofrecérselo sin ese ingrediente o a la hora de elegir los postres, es mejor ofrecer uno para compartir, en el caso de que los clientes hayan quedado satisfechos, que no vender ninguno.

Actitud + información + motivación, ésta sería la ecuación correcta para lograr que el equipo de un restaurante eleve sus ventas de forma continuada, pero sobre todo respetando el objetivo principal: Vender felicidad a los clientes.

En cuanto al servicio al cliente; sería bueno que fomenten en el servicio una bienvenida al cliente más agradable. No estaría de más que las meseras portaran un gafete poder identificarlas y dirigirnos a ellas cuando se requiera.

Implementación de barandales en las escaleras de las entradas, de esa manera se facilita el acceso, sobre todo a las personas de edad avanzada o con algún tipo de discapacidad.

Orientar al cliente en la bienvenida y darle a conocer las diferentes áreas en las que puede sentarse y disfrutar de los alimentos. Esto debido a que la mayoría de las personas no conocen las diferentes áreas del restaurante.

Recomendar los platillos del día, ya que en muchas de las ocasiones los clientes primerizos no conocen a la perfección el menú. Esto ayuda a que sea más conocida la gastronomía del lugar.

Agregar al menú imágenes y los ingredientes que tiene cada platillo, esto da una facilidad al cliente para elegir el platillo que va a pedir.

## **Promociones**

Premia la fidelización del cliente con descuentos y ofertas

- Establecer una cuota en la cual al llegar a ella se ofrezca un postre gratis para cada comensal que se encuentre en la mesa
- Realizar concursos, por ejemplo:
  - De exhibición de pinturas
  - Karaoke
  - Subir fotos de su vivista a el restaurante subiéndola al Facebook o Instagram con un # propio de la empresa y la que tenga más likes se le otorgara un consumo de cortesía.
  - Establecer días con diversas promociones:
    - Día x de la semana en la orden de x cantidad de platillos una jarra de agua de cortesía.
    - Día x de la semana los niños pagan la mitad
    - Por ser día de su cumpleaños presentar su credencial y su comida será gratuita.

## **Capítulo V. Conclusiones**

Hoy en día las empresas deben de realizar diagnósticos de manera periódica, para que estén informados los propietarios en que aspectos se está fallando y así corregirlos a la brevedad posible, ya que el entorno es muy dinámico y competitivo.

Con la implementación del diagnóstico a la empresa, el propietario se pudo percatar de que hay aspectos que está fallando y faltando para que exista una mejor administración de los recursos (humanos, financieros, materiales y mercadotécnicos) de la empresa, situación que ellos desconocían que podían hacer, ya que han manejado el negocio en base a la experiencia que han estado adquiriendo conforme la marcha.

Para tener una mejor administración de la empresa, se tiene que realizar las propuestas que se plantean en el proyecto. Esto hará que los colaboradores se sientan más comprometidos con la empresa, con lo que hacen; los clientes estarán más contentos y satisfechos por los productos y el servicio que se brinde, haciéndolos como consumidores más frecuentes hasta convertirlos en clientes leales. Todo esto representará un mayor ingreso económico para la empresa, por lo tanto, mayor utilidad para el propietario. Siendo esto último, el fin principal de todo empresario.

### **Referencias**

- Carlos, A. (2014). Desarrollo Organizacional y consultoría, trillas.
- Soto, E., (2013), Apa: guía práctica de la tercera edición en español, Universidad de puerto rico en Humacao.
- Meza, A. y Caballada P. (2009). Espacio. Recuperado de [http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.Wc2gnmiCzIU](http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.Wc2gnmiCzIU)
- wikipedia. Recuperado de [https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5e/EL\\_DIAGN%C3%93STICO\\_ORGANIZACIONAL\\_wikipedia.pdf](https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/5/5e/EL_DIAGN%C3%93STICO_ORGANIZACIONAL_wikipedia.pdf)
- (2014). Recuperado de <https://jessicony.wordpress.com/2014/11/27/importancia-del-diagnostico-empresarial>