

**¿LA IMPLEMENTACION DE UN DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL EN
MADERANDIA CAMBIA EL CHIP DE SUS TRABAJADORES Y AYUDA A LA
MEJORA?**

Ensayo académico para optar por el título de Administradora de Empresas

Jynna Lizeth Avendaño Pachón

Código de Estudiante: D0105902

Tutor: Angélica Rodríguez

Universidad Militar Nueva Granada Facultad de

Estudios a Distancia (FAEDIS) Diplomado en

Alta Gerencia

Junio 2018

Tabla de contenido

Introducción	3
Revisión Teórica	4
Diagnostico Organizacional.....	4
Metodologías para realizar diagnósticos.....	6
Método Cuantitativo.....	7
Análisis de Documentos.....	7
La Encuesta.....	7
Tipos de encuesta según su finalidad.....	8
Método Cualitativo	9
La Entrevista.....	9
Tipos de entrevista según la finalidad.....	10
La Observación.....	11
Tipos de observación.....	11
DOFA	11
DOFA como método de diagnóstico organizacional	12
Análisis DOFA	12
Cómo funciona	13
Fortalezas y Debilidades.....	13
Oportunidades y Amenazas	14
Cómo se construye la Matriz DOFA	14
Estrategias del análisis de la matriz DOFA	15
Resultado de la matriz DOFA.....	15
Qué beneficios trae la implementación del diagnóstico organizacional.....	16
Caso de Estudio: Maderandia®	17
Objetivo	17
Metodología.....	17
Problemática en Maderandia SAS	20
Matriz DOFA.....	20
Finalización y conclusiones:.....	22
Referencias.....	24

Introducción

Los principios básicos de la administración de empresas son la planeación, organización, dirección y control y ellos siempre nos llevarán a obtener el mejor provecho y beneficio de nuestro negocio. La administración es un juego conjunto de muchas partes que van siempre entre lazadas hacia el mismo fin, y para ello existen herramientas que nos ayudan a analizar la forma en que se está trabajando, definir qué aspectos debemos mejorar e identificar cuáles los temas que generan problemas dentro y fuera de nuestra organización, pero lo más importante es saber en qué estado está la empresa, y para ello existe el Diagnóstico Organizacional, con el que los directivos se pueden apoyar para determinar y tomar decisiones. En este ensayo veremos el aporte de varios autores para así poder comparar varios puntos de vista, analizar diferentes métodos y al final poder demostrar cuál puede ser el más beneficioso para la mejora de Maderandia®, una empresa que produce objetos de madera basándose en la tradición artesanal que su fundador estableció hace más de setenta años. Las bases teóricas del diagnóstico organizacional son un primer acercamiento al tema principal de este ensayo, seguido por el análisis y respectivas conclusiones del tema.

Palabras Claves: Diagnóstico Organizacional, Gerencia, Administración, Maderandia.

Revisión Teórica

Diagnostico Organizacional

El liderazgo de una organización empresarial debe ser mediado por gerentes y administradores que piensen en respuestas para conocer: en primer lugar, cómo está la empresa y hacia dónde quiere ser enfocada. En segundo lugar, cómo se puede generar eficiencia y así mismo identificar hasta qué punto herramientas como el diagnóstico organizacional pueden ser el camino para alcanzar objetivos.

Para dar un enfoque de lo que es el Diagnóstico organizacional citaré a dos autores:

Vidal

(2000) considera que el diagnóstico organizacional es una herramienta que sirve de apoyo para la toma de decisiones, es una tarea amplia que requiere de planeación y desarrollo sistemático y consiste en la identificación de aspectos relevantes de la realidad organizacional y sus relaciones con el fin de facilitar su análisis y el de las transformaciones que experimenta. (p.74).

Según Hamid y otros, (2008), llevar a cabo un diagnóstico organizacional supone la elección de un método que sirve como marco de entendimiento de los problemas organizacionales, a la vez que orienta sobre la elección de las variables que se deben medir y permite la comprensión y explicación de los hallazgos (p.48).

Con base en estos conceptos se puede argumentar que como lo indica Vidal (2004) el diagnóstico es una herramienta que a través de instrumentos como preguntas, cuestionarios, entrevistas, permite obtener información sobre diferentes áreas o procesos. Esto contribuyen en el proceso de comprensión y evaluación de la organización y con base en ello en la toma de decisiones de mejora. Vidal (2004) también indica que el diagnóstico organizacional requiere ser planeado antes de ejecutarse. Siguiendo a Quintero (2015), dentro de la planeación se deben tener en cuenta los objetivos, elegir

una metodología, programar actividades, analizar la información, y dar a conocer propuestas y estrategias. (parr.2). Es decir que la planeación indica el camino a seguir para lograr los objetivos propuestos y debe estar determinada en un periodo de tiempo. De esta manera el diagnóstico organizacional requiere la definición de unos objetivos que se espera lograr, la definición de la metodología para su realización y obtención de la información, la definición de las actividades a desarrollar durante dicho diagnóstico, el plazo en el cual se realizará, el método de análisis de información y presentación de los resultados para facilitar la toma de decisiones.

Según el desarrollo sistémico del diagnóstico que Vidal (2004) plantea y siguiendo a Terlizzi (2014) quien define que “el desarrollo sistémico propone soluciones en las cuales se tienen que considerar diversos elementos y relaciones que conforman las partes intervinientes de todo sistema y el entorno del cual forma parte” (párr. 6). Por ejemplo, si el departamento de producción no está sacando la cantidad mínima requerida para la demanda de productos, se debe entrar a evaluar el personal, los procesos como el de producción y de apoyo, el que alimenta la orden de producción, compras e incluso el proceso directivo para establecer si se están suministrando los recursos adecuados para el proceso de producción.

En cuanto a la metodología, tanto Vidal (2004) como Hamid y otros (2008) coinciden en afirmar que es necesario elegir un método para la realización del diagnóstico. Los métodos para la elaboración de un diagnóstico por su naturaleza se dividen en cualitativos, cuantitativos Popper, (2011). Los métodos cualitativos los cuales son interpretados a través de los valores y creencias, se basan en la opinión; entre los más utilizados está la entrevista, la observación y el análisis DOFA. Los métodos cuantitativos no se modifican con las observaciones y mediciones realizadas, se basan en datos, algunos métodos utilizados son el análisis de documentos y la encuesta. La implementación de

cualquiera de estos métodos debe mostrarnos como resultado cuáles son las falencias y como minimizar y prevenir problemas organizacionales que para Sánchez (2015) son una condición que debe ser resuelta para satisfacer aquellas necesidades que promueven los cambios organizacionales. Es decir, corregir o minimizar los inconvenientes que se presenten durante la ejecución de los procesos. Para determinar esta información los métodos trabajan con variables que representan una condición cambiante dentro de la organización e influyen en su desempeño. Ejemplo, conocimiento, ubicación geográfica, procesos, tendencias. Al examinar las variables en un sistema podemos ver como estas se relacionan entre sí, como poder analizar las variables, sacar el mejor provecho, y así mismo identificar hallazgos que nos ayuden al objetivo final. Para resumir, se puede decir que si un diagnóstico se planea y desarrolla sistemáticamente, con información veraz, ayudará al administrador o gerente a tener presente que existen factores que intervienen en el desempeño de la organización, además entrega datos relevantes al momento de tomar decisiones oportunas y apropiadas para las situaciones que se presenten.

Metodologías para realizar diagnósticos

Para Romagnoli, (2007) Existen diferentes métodos para realizar diagnósticos organizacionales, y cada uno se enfoca en un aspecto particular. Algunos hacen énfasis en procesos productivos, otro es los aspectos relativos al mercado y a sus consumidores. (p.23) Como se mencionó en la sección anterior, con base en Popper (2011), los métodos para la elaboración de un diagnóstico se dividen en dos:

Los métodos cuantitativos se basan en números para luego con ellos poder analizar y comparar información. Con él se hacen preguntas específicas y los resultados de los que intervienen se deben obtener en muestras numéricas. Las preguntas que se realizan son de tipo específico como: Cuantos? Como? ¿Quienes? Con este método es puede medir y encontrar diferencias. A continuación, se presentan algunos de los métodos mas utilizados.

Método Cuantitativo.

Análisis de Documentos.

En todas las empresas existen documentos cuantitativos que pueden ser utilizados para la recolección de datos, tales como documentos contables, evaluaciones de desempeño, informe de ventas entre otros. Generalmente estos informes se realizan de manera periódica. Primero se deben identificar y localizar los documentos, luego clasificar y ordenar según su contenido y por último se deben elaborar documentos informativos o documentos secundarios, a partir de los originales. Los cuales luego de ser analizados, darán resultados y respuestas. En la actualidad la mayoría de empresas todos los procesos y actividades los documentan, esta información debe ser recopilada adecuadamente para que en un futuro por medio de su análisis nos permita detectar hechos irregulares, encontrar consecuencias de ellos y reorientar a mejoras.

Los pasos del análisis documental son: Formulación: Uno, definición del problema. Dos, recolección de información. Tres, organización de datos. Cuatro, análisis de hallazgos. Cinco, elaboración de informe y entrega de investigación.

La Encuesta

Para Madrigal (2009), esta herramienta permite obtener datos de cualquier tipo de población y con ella se pueden encontrar estandarizar datos. Según la Secretaría de economía (2015) la estandarización es el proceso de ajustar o adaptar características en un producto, servicio o procedimiento. (parr.1.) lo que permite un tratamiento informático y también la obtención de información estadística. A la hora de realizar una encuesta es necesario tener en cuenta aspectos como, el objetivo de la encuesta o el problema de la organización que se quiere tratar, el diseño de las preguntas. Para Rojas (1999), el cuestionario se utiliza para reunir información, para describir, comparar o explicar

conocimiento, actitudes, conductas y/o características sobre un grupo objetivo en particular (pág. 5). La encuesta se realiza con trabajo de campo para poder obtener datos a través de los encuestados y así poder trabajar los datos para la entrega de informes que sirva a la toma de decisiones. Según Calle (2015), la encuesta se puede desarrollar por medio de la entrevista y el cuestionario, estas se realizan por medio de preguntar por parte del investigador y la respuesta viene de los directamente involucrados en el proceso que se está evaluando. Lo que se busca a través de estos métodos es recolectar información, que tenga que ver con aspectos personales, sociales y laborales asociados a todos los que hacen parte del proceso.

Tipos de encuesta según su finalidad.

Según el objetivo son:

- a) Descriptivas: son las que reflejan o documentan actitudes o condiciones del presente, en ellas se describe exactamente la situación que está presentando determinado grupo en tiempo presente.
- b) Explicativas: esta describe y busca explicaciones y razones de una situación determinada, así como causas y efectos de los fenómenos relevantes.

Una vez se tiene la información codificada, el paso a seguir es el análisis para poder sacar conclusiones, los resultados de las preguntas debe dar como resultado una conclusión.

Avance: Satisfacción de los empleados para las pequeñas empresas

Por favor, conteste todas las preguntas honestamente. Sus respuestas serán estrictamente confidenciales.

En general, ¿qué tan satisfecho está usted con [] NOMBRE DE LA COMPAÑÍA?

extremadamente insatisfecho
 De alguna manera insatisfecho
 Neutral
 algo satisfecho
 Extremadamente satisfecho

Comentario:

En general, mi experiencia de trabajo en [NOMBRE DE LA COMPAÑÍA] es satisfactoria y gratificante.

Muy en desacuerdo
 Discrepar
 Neutral
 De acuerdo
 Muy de acuerdo

Recibo la cantidad correcta de reconocimiento y el reconocimiento de mi jefe.

Muy en desacuerdo
 Discrepar
 Neutral
 De acuerdo
 Muy de acuerdo

Ilustración 1, Ejemplo encuesta.

Fuente: (Rojas 2011).

Questionpro.

Método Cualitativo

El método cualitativo para Moreno (2009) es un método que lo que busca es realizar un proceso de comprensión a los problemas organizacionales puntuales que se presentan, lo que busca es interpretar la situación actual de la organización a partir del análisis particular de cada situación. Es un método flexible y dinámico es decir se puede hacer una entrevista y después de analizados los datos, hacer una segunda entrevista que complemente la primera aunque esta no haya sido planeada desde el principio. Algunos de los métodos más utilizados son:

La Entrevista

Para Denzin y Lincoln (2005), la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”. Como técnica de recogida de datos, está fuertemente influenciada por las características personales del entrevistador. (pp. 121). Es un encuentro entre mínimo dos personas, en el que el consultor para el caso de diagnóstico organizacional hace preguntas abiertas, no intenta estandarizar y capta experiencias del entrevistado. Primero se deben definir objetivos y aspectos relevantes a tratar, identificar las personas con el perfil adecuado con lo que se va a estudiar, luego formular las preguntas y una vez se ha realizado la entrevista se debe interpretar y analizar toda la información recogida en la misma y así poder tomar decisiones.

Toda pregunta implica una respuesta, encontrar la mejor respuesta a nuestra pregunta depende de una buena formulación de la misma, debe ser enfocada al tema en específico de investigación, debe ser clara y concisa y debe determinar qué es lo que se quiere saber. Para formular preguntas se deben tener en cuenta las siguientes generalidades:

Definición: ¿Qué? ¿Qué diferencias?

Comparación: ¿Cómo saber? ¿Cómo hacer?

Predicción: Que pasara? ¿Qué consecuencias tendrá?

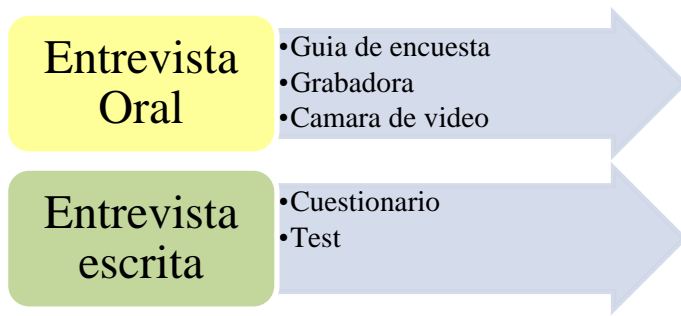
Gestión: ¿Qué hacer?

Valoración: ¿Que es más importante para?

¿Explicar por qué? Cual? Como? ¿Donde?

Tipos de entrevista según la finalidad.

- a) Entrevista estructurada: El entrevistador tienen un orden definido para realizar la entrevista.
- b) Entrevista no estructurada: El entrevistador puede modificar el orden de la entrevista.
- c) Instrumentos para la entrevista.



La Observación.

Según Madrigal (2009), la Observación es la técnica de recogida de la información que consiste básicamente, en observar, acumular e interpretar las actuaciones, comportamientos y hechos de las personas, objetos o situaciones, tal y como las realizan habitualmente. (parr,1) es decir realizar un recorrido de campo donde se pueda contemplar en forma detallada y cuidadosa cómo se desarrollan las actividad, procesos y cómo interactúan en el entorno las personas que influyen en él sin intervenir o manipularlas.

Tipos de observación.

- a) Observacion estructurada: Se utilizar herramientas de ayuda como fichas, cuadros, tablas, es una observación sistemática.
- b) Observacion semiestructurada: parte de una pauta estructurada y la aplica de modo flexible de forma que adopte el proceso de observación.

DOFA

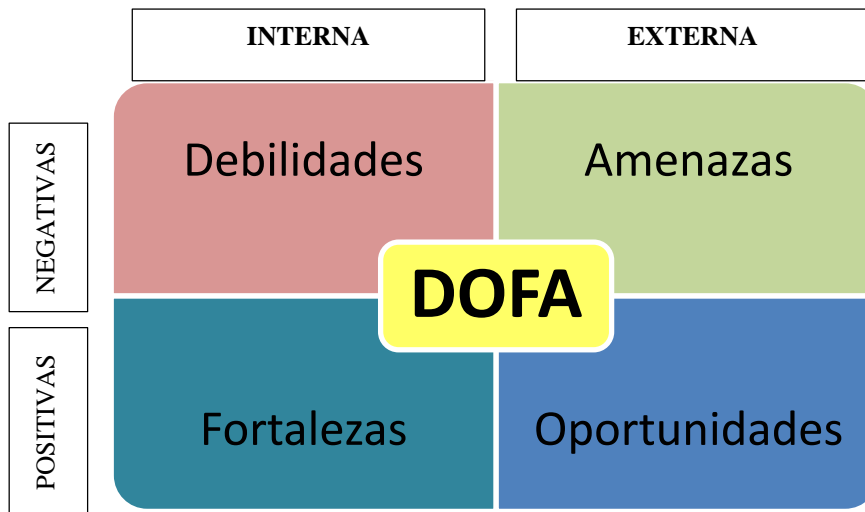
Por excelencia la matriz DOFA se ha convertido en un aliado de líderes y empresas a la hora de querer conocer el estado de su organización ya que es un método sencillo y útil. Surgió de la investigación conducida por el Stanford Research Institute entre 1960 y 1970. Sus orígenes nacen de la necesidad descubrir por qué falla la planificación

corporativa. La investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500, para averiguar qué se podía hacer ante estos fracasos. El equipo de investigación consistía de Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Albert Humphrey, Robert Stewart y Birger Lie. Para Martínez (2016) este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete (pp 34). Con el análisis DOFA es posible el conocimiento completo de la empresa ya que nos muestra con cuales son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Una vez se tienen claros dichos elementos, se tiene más fácil acceso una visión del estado real de la empresa.

DOFA como método de diagnóstico organizacional

Análisis DOFA

Para Gómez (2015), se trata de un “análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se realiza para evaluar la situación y definir los caminos a tomar, teniendo en cuenta los aspectos externos e internos” (pág. 1). Las siglas significan Debilidades, Oportunidad, Fortalezas, y Amenazas, es un método con el que podemos realizar un análisis ágil e interpretarlo desde diferentes puntos de vista. y así poder hacer un análisis organizacional, apoyado en el estudio de distintos datos de la empresa. Es decir, puede ser una de las técnicas de mayor versatilidad y que para mejorar su eficiencia se puede combinar con otras técnicas como lo son las mencionadas en el capítulo anterior, especialmente en la etapa en donde se hace la recolección de la información. Además, el DOFA permite explorar eficazmente y de manera conjunta los factores positivos y neutralizar o eliminar los negativos.



Cómo funciona

Para usar la matriz DOFA debemos tener en cuenta dos partes: una interna y una externa. Y la cuatro variables que ya mencionamos Debilidades y Fortalezas Se refieren a factores internos de la empresa y son variables sobre las que se puede influir fácilmente porque se tiene control sobre ellos.

A diferencia de las otras variables, Oportunidades y amenazas se refieren factores externos los cuales no se pueden cambiar ni controlar dependen del entorno.

Fortalezas y Debilidades

Las siguientes áreas se tienen en cuenta en relación con los que se tiene control o influye directamente:

Recursos: Capital, humano, de información, financiero.

Actividades: Gerenciales, estratégicos, creativos.

Riesgo: Recursos y actividades que desarrolla la empresa.

- a) Fortalezas: Las capacidades especiales con la que cuenta la organización, ventajas que tiene con respecto a su competencia. Aquí podemos formular preguntas como:

¿Qué hace a la empresa mejor que cualquier otra?, ¿A qué recursos de bajo costo se puede acceder?

b) Las debilidades: Los factores que generan desventaja frente a la competencia, Podemos formular preguntas como: ¿Qué se puede mejorar? ¿Qué podemos evitar?

Oportunidades y Amenazas

Lo relacionado con el entorno de la empresa, que influyen pero no se pueden controlar. Ninguna organización es inmune a los eventos y fuerzas que se desarrollan en sus alrededores.

a) Las Oportunidades: Los factores que son positivos, que favorecen y se pueden explotar y se deben descubrir en el entorno donde se actúa, para con ellos poder obtener ventajas competitivas. Para ello podemos preguntarnos por ejemplo, ¿Existen políticas públicas que beneficien nuestra organización?, ¿Existen cambios tecnológicos que ayuden a nuestro mercado?

b) Las Amenazas: Son situaciones del entorno que atentan contra la organización. Para esto algunas preguntas útiles son: ¿a qué se enfrenta?, ¿Qué lo diferencia de la competencia?

Cómo se construye la Matriz DOFA

Primero se debe crear una cuadrícula en papel o en computador. Para analizar la situación interna:

Se realiza una lista de lo que consideramos FORTALEZAS en el cuadrante inferior izquierdo. Teniendo en cuenta que las fortalezas son todos los elementos internos y positivos que diferencian a la compañía. En la parte superior izquierda en el cuadrado se hace una lista de las DEBILIDADES; los elementos, recursos, habilidades y actitudes que no permiten obtener los resultados esperados y debido a problemas internos.

Para el análisis de la situación externa: En el cuadrante inferior derecho de la cuadrícula se escriben las oportunidades, que son factores que se encuentran en el entorno y pueden ser utilizados a favor. En la parte superior derecha se definen las AMENAZAS que son situaciones negativas en la compañía o en el entorno, estas pueden atentar contra los objetivos organizacionales.

Estrategias del análisis de la matriz DOFA

Cuando se cruzan los datos de la matriz, se obtienen las estrategias a seguir:

- a) Cuadrante (Fortalezas + Oportunidades): ¿Cómo se pueden utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades? Con ella se busca obtener el máximo beneficio de una situación externa favorable. Es recomendable adoptar estrategias de crecimiento.
- b) Cuadrante (Debilidades + Oportunidades): ¿Cómo utilizar las oportunidades para superar las deficiencias que están experimentando? Cuando hay oportunidades pero no la preparación para aprovecharlas. Se recomiendan estrategias de reorientación.
- c) Cuadrante (Fortalezas + Amenazas): ¿Cómo se pueden aprovechar las fortalezas para evitar las amenazas reales y potenciales? ¿Cómo responder a situaciones desfavorables y externas basándonos en los puntos fuertes de la compañía? Para responder estas preguntas se recomiendan las estrategias defensivas.
- d) Cuadrante (Debilidades + Amenazas): ¿Cómo evito que la debilidad favorezca la amenaza? Se recomiendan estrategias de supervivencia en este caso.

Resultado de la matriz DOFA.

Una vez se ha terminado el análisis, se debe proporcionar las conclusiones derivadas de las variables estudiadas, y que a su vez servirán para generar propuestas y estrategias. Con la información recolectada podemos definir cuáles son los puntos con más prioridad a la hora de la ejecución.

Qué beneficios trae la implementación del diagnóstico organizacional.

Si se realiza un diagnóstico de la manera adecuada podremos tener una visión completa de la empresa identificar qué cambios se deben realizar para mejoramiento y así planificar las estrategias. Se deben enfocar esfuerzos y poder brindar las herramienta necesarias que se ajusten al plan estratégico y poder conseguir a mediano plazo los objetivos propuestos, para Santamaría (2000) el diagnóstico da una estructura lógica a la problemática, es una manera eficiente en tiempo y recursos para encontrar problemas, permite conocer las acciones urgentes a realizar en los procesos operativos con el fin de lograr mejoras inmediatas, proporciona datos para la planeación (pp.64)

Con el diagnóstico las organizaciones se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre los objetivos organizacionales y de los objetivos personales de quienes la conforman. La participación activa de sus miembros da como resultado que a mayor participación, mejores resultados.

Vemos también que el diagnóstico organizacional es un mecanismo a través del cual se transmite al empresario interesado toda la información, el análisis y las recomendaciones que surgen de los distintos procesos y que además para que el informe de diagnóstico tenga éxito, este debe ser:

1. Comprensible: su lenguaje y estilo deben ser lo más adaptados posibles a las características de cada organización.
2. Breve: se debe condensar su mensaje al máximo.
3. Focalizado: que mantenga el foco sobre lo que se considera como problemas fundamentales y sus principales causas.
4. Completo: sin dejar de lado aspectos que resultan importantes para comprender la situación total de cada empresa.
5. Coherente: ya que debe mantener una coherencia interna desde el principio al fin.

6. Práctico: en función de su adaptación a las circunstancias y posibilidades de cada empresa.
7. Proactivo: para direccionar actividades y acciones necesarias para asumir los nuevos cambios en los diferentes entornos: social, económico, empresarial, entre otros que requieren de la mejor toma de decisiones de nuestra parte.

Caso de Estudio: Maderandia®

Objetivo

Analizar la situación actual de Maderandia SAS mediante la implementación de un diagnóstico organizacional, que permita la identificación de áreas de mejora y direccionar las acciones del presente a los futuros posibles y deseables.

Metodología.

Se elabora matriz DOFA basada en el análisis del perfil de oportunidades y amenazas del medio. Así permitirá formular las estrategias que se deben implementar en Maderandia SAS para mejorar su desempeño. Se pretende implementar un plan estratégico para las estrategias de corto plazo.

En el primer paso se toman datos generales de la empresa, enseguida se obtiene un planteamiento de los posibles problemas (mediante técnicas como lluvia de ideas, la observación, entrevistas etc.), se realiza el análisis de factores internos y externos con el fin de elaborar la matriz DOFA y por último se utiliza esta matriz para obtener los puntos clave para planteamiento de estrategias.

Programar actividades:

El primer paso Encontrar los datos generales de la empresa, planteamiento de los posibles problemas, (con utilización de algunos métodos ya mencionados) Elaborar y analizar la matriz DOFA y así obtener los datos claves para poder plantear estrategias .

Datos generales Maderandia SAS:

Identificación de la empresa

-Identificación general: 1.336.445.0

-Nombre de la empresa: MADERANDIA

-Ubicación: Calle 53 No 15-29

-Historia: Como lo indica la página web de Maderancia SAS:

Maderandia es una empresa con más de 70 años de experiencia en el manejo de la madera, nació con el señor Pamplona en el municipio de Pensilvania Caldas como una iniciativa de prosperidad familiar, años más tarde sus hijos decidieron continuar con el negocio creando cada pieza con el más pequeño detalle como lo hacía años atrás su padre. A mediados de 1999 llegó con un plan de expansión en la ciudad de Bogotá como una nueva oportunidad de innovación en el mercado, donde su principal objetivo fue crear nuevas opciones de juegos y decoración especiales para toda la familia. Hoy cuenta con su planta en Pensilvania Caldas pero su centro de distribución principal es en Bogotá, proporcionando a todas las personas de diferentes edades juegos, artículos de colección y decorativos en madera resistente y duradera con la especial dedicación que siempre ha caracterizado a Maderandia. Acabados de primera calidad, servicio post venta, cumplimiento, innovación y respeto por cada pieza construida nos han caracterizado como una de las empresas con mayor reconocimiento a nivel nacional y una de las pioneras en el mundo de la madera.

(p.1)

En la web de Maderandia también se puede consultar su misión y visión donde plasma:

Misión: Somos una empresa Colombiana de tradición dedicada a la creación, producción y comercialización de artículos didácticos, regalos y piezas decorativas, hechas a mano en madera de Ciprés, cumpliendo así las expectativas de nuestros consumidores niños, jóvenes y adultos. Nuestros productos se crean basándose en el cuidado del medio ambiente, mediante el aprovechamiento racional y sostenible de los recursos forestales.(p. 2)

Visión: Ser una empresa pionera con mayor reconocimiento en el mercado nacional, con presencia internacional que nos permita ampliar nuestro mercado, contribuyendo así con el desarrollo en Colombia. (p.3).

Aspectos Organizacionales

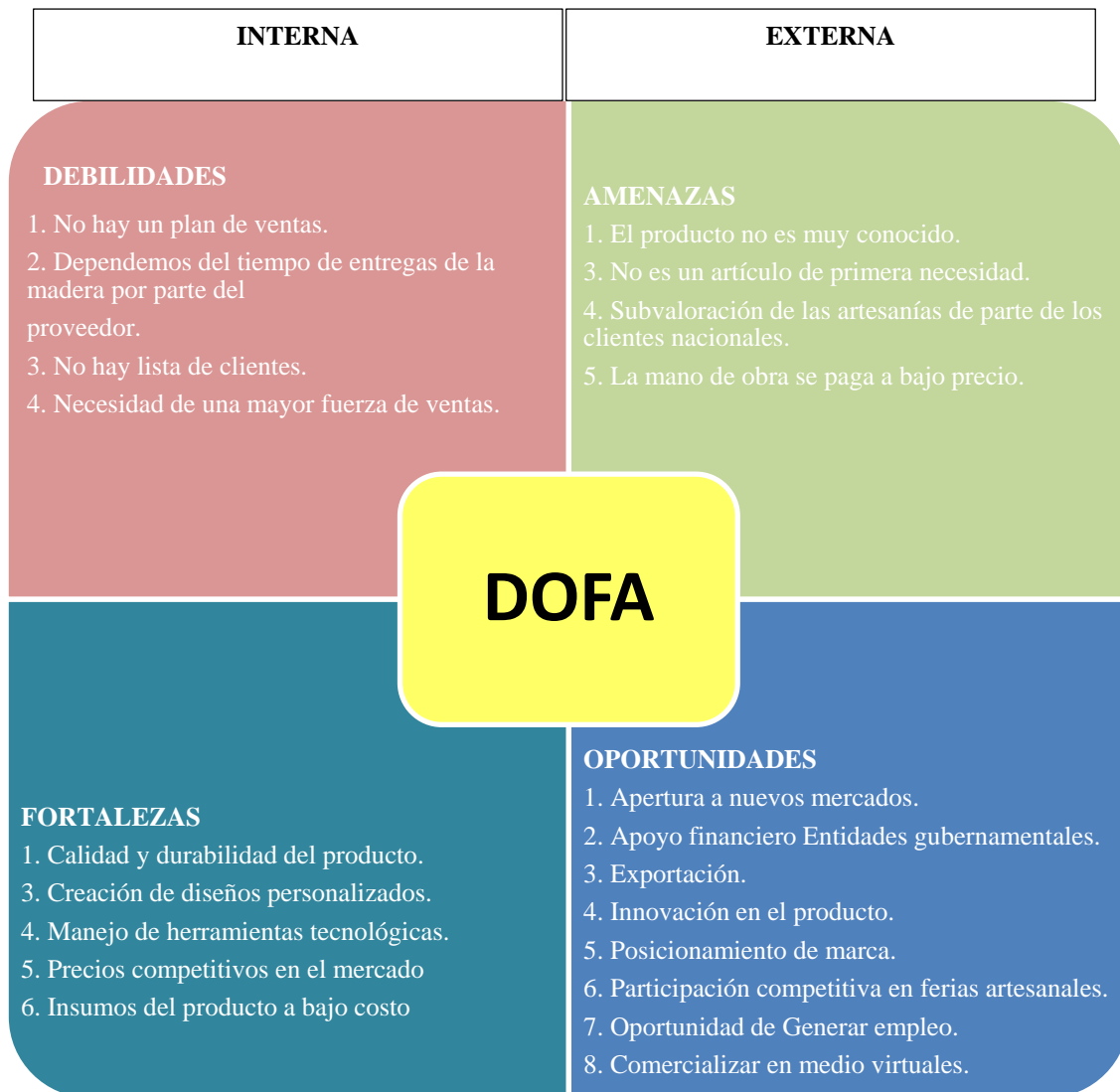
- Régimen mercantil: Simplificado.
- Tesorería (Impuestos Municipales): La empresa contribuye con los siguientes impuestos. :
 - Industria y comercio
 - Bomberos
 - Servicios públicos
 - Uso del suelo
 - Lleva Contabilidad: si
- Segmento de mercado: Artículos didácticos, regalos y piezas decorativas, hechas a mano.
- Mercado meta: Niños, jóvenes y adultos.
- Características del mercado meta: Es un mercado de productos infantiles, didáctico, juegos de mesa. Es un producto 100% Artesanal.

- Segmentación geográfica: Pensilvania-Caldas, Bogotá y el objetivo es incursionar una tienda On-line, por este medio el producto se pueda ver desde cualquier lugar del país con acceso a internet.

Problemática en Maderandia SAS

Como resultado de la observación y las entrevistas que se realizaron al Gerente General, supervisor de producción, y personal en general que no hay una estructura organizacional ni un direccionamiento estratégico, es por esto que la falta de planeación y la asignación inadecuada de recursos hace que se retrasen los procesos, la toma de decisiones y se dificulte el desempeño de la organización. En el departamento de producción se evidencia que no existe comunicación asertiva e incumplimiento de metas. Las relaciones familiares que se manejan dentro de la empresa genera conflictos y entorpece en ocasiones las actividades y el cumplimiento de los objetivos. No cuentan con un manual de funciones que sirva como guía de trabajo e indique responsabilidades sobre procesos en los puestos, esto genera pérdida de tiempo y falta de enfoque en prioridades.

Matriz DOFA



Para la revisión de puestos de trabajo de utilizo la observación allí se determinaron las actividades de desempeña cada funcionario, con el método de la entrevista a algunos miembros de la organización, se identificaron funciones, responsabilidades y elementos utilizados, la entrevista al Gerente General se pudieron identificar temas relacionados con las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

No menciona nada con relaciona a las estrategias, no tiene que enunciar cada estrategia pero sí debería mencionar algo contundente con relación a las estrategias.

Finalización y conclusiones:

Con la propuesta e implementación del diagnóstico organizacional se busca que los directivos reconozcan la importancia y los beneficios de contar con esta herramienta y que a través de ella puedan tomar decisiones, diseñar metas y lograr competitividad. Es importante tener en cuenta que para llevar a cabo el diagnóstico se debemos planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos, y lograr un mejoramiento de las fortalezas, provecho a las oportunidades y mitigar amenazas, y lo más importante que todas las personas que intervengan tengan conciencia de los cambios y entienda la importancia de las estrategias y su implementación para la mejora continua.

Pudimos comprobar que implementar un diagnóstico organizacional en una organización como MADERANDIA, y con una herramienta tan práctica como lo es la matriz DOFA que se utiliza de forma simple y rápida, primero genera un ambiente de solidaridad con la misma organización ya que se involucra a cada uno de los actores en los procesos y esto hace que ellos trabajen con sentido de pertenencia porque se están teniendo en cuenta sus puntos de vista, se sienten útiles y parte importante en la toma de decisiones que al final el resultado traerá grandes beneficios para todos. Para el ejercicio con MADERANDIA fue de gran ayuda la iniciativa y liderazgo por parte de los directivos, ya que ellos generaron en los colaboradores ambiente de apoyo y confianza y el pensamiento positivo de cómo trabajar en equipo para poder obtener el resultado esperado por cada uno, saben que sin su compromiso y ayuda no será fácil lograr los objetivos y que así como se tiene claro lo que se busca, lo que falta, y como actuar para lograrlo, también deben aportar ideas para crear estrategias que los beneficien a ellos personalmente y en sus puestos de trabajo.

Para implementar las estrategias se requiere trabajo en equipo y compromiso firme para llevarlo a cabo, así como seguimiento y actualización constante. Por eso se debe evaluar

periódicamente las estrategias y compromisos que se adquieren y que con lleven a la mejora continua, que se establezcan funciones, compromisos y medidas de control.

Para la Administración de empresas se hace necesario y primordial trabajar con diagnóstico organizacional, ya que se observa que existen variedad de herramientas de diagnóstico y que su utilización enriquece y ayuda a la toma de decisiones, la búsqueda del éxito, para lograr un mejor posicionamiento y competitividad en el medio que se desee, y así como la importancia de trabajar en equipo delegando, oyendo y entendiendo los diferentes puntos de vista y tener certeza que al final siempre abra beneficios para cada uno de los que intervengan en los procesos.

Referencias

- Denzi, N., Lincoln, Y. (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. London, Inglaterra. pp 121.
- Maderandia sas, (2007). Recuperado de: <http://www.maderandia.com/>
- Magrigal, K. (2009). *La utilización de la encuesta en la investigación cuantitativa (monografía)*. ULACIT. Argentina.
- Osorio, L., Vargas, S., Grimaldo, A., Guzman, L. (2016). *Diseño de un instrumento de diagnóstico organizacional basado en el modelo amigo para el contexto colombiano (Monografía de pregrado inédita)*. Universidad del Bosque, Bogotá.
- Rocha, N. (2010). *Diseño de una metodología de diagnóstico para una empresa productora de flores (Monografía de pregrado inédita)*. Universidad Nacional, Bogotá.
- Romagnoli, S. (2007). *Herramienta de gestión. Diagnostico empresarial. Revista Fruticultura y Diversificación. No 52*. Argentina.
- Secretaria de Economia. (30 de diciembre de 2015). *Que es la estandarización*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/se/articulos/que-es-la-estandarizacion>.
- Telizzi,M. (02 de diciembre de 2014). *Que aporta el enfoque sistémico y estratégico a las organizaciones.* América economía. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/columnas/que-aporta-el-enfoque-sistematico-y-estrategico-las-organizaciones>.
- Vidal, E. (2000). *Resumen. Diagnostico Organizacional*. Editorial Ecoe ediciones. Bogota. pp 74.

Tabla de Imágenes

Ilustración 1. Rojas, .(2011). Ejemplo encuesta. Fuente: Questionpro.