

EL PROCESO DE DIAGNÓSTICO

Por: Patricia Jaramillo López*

“Dónde hay una empresa de éxito,
alguien tomó alguna vez una decisión valiente”
Peter Drucker¹

Resumen

Para responder a la necesidad empresarial de formular planes estratégicos y operativos que se orienten a potencializar la capacidad de respuesta organizacional para hacer frente a los retos que presenta un entorno cada vez más complejo y cambiante, el artículo plantea un concepto y una metodología de diagnóstico organizacional orientados de manera prospectiva a partir de los enfoque sistémico y estratégico, así como de la teoría de la competitividad.

Presenta los elementos a tener en cuenta para realizar los procesos de diagnóstico externo e interno, incorporando elementos teóricos de competitividad y creación de valor.

Para el diagnóstico externo presenta los aspectos a tener en cuenta en el análisis del meta ambiente, el macro ambiente, el

* MBA en Dirección de Empresas de la EAE de Barcelona. Especialista en Gerencia de la Fundación Universitaria CEIPA. Especialista en Gerencia Estratégica Competitiva de la Universidad de la Sabana. Especialista en Mercadeo de EAFIT. Socióloga de la Universidad Pontificia Bolivariana. Diplomada en Docencia Universitaria de la Universidad Autónoma Latinoamericana. Diplomada en Alta Gerencia del Instituto Tecnológico de Monterrey. Docente de medio tiempo de la Facultad de Contaduría Pública de la UNAULA.

¹ <http://www.coruniamericana.edu.co/web2/index.php/en/programas-pregrado/barranquilla/administracion-de-empresas/191-administracion-de-empresas-barranquilla> consultado el 7 de diciembre de 2010 a las 10:00 horas.

meso ambiente y el micro ambiente en los que están inmersas las organizaciones y para el diagnóstico interno presenta como alternativas el enfoque por procesos y el enfoque funcional, planteando los aspectos a tener en cuenta en cada uno de ellos.

Palabras clave: Diagnóstico organizacional; diagnóstico sistémico; diagnóstico estratégico; meta ambiente; macro ambiente; meso ambiente; micro ambiente; competitividad; cadena de valor; análisis externo; análisis interno

INTRODUCCIÓN

Entre las mayores preocupaciones de la gerencia se destaca el interés por lograr un profundo conocimiento de la empresa, para detectar oportunamente los problemas que puedan estarse presentando e introducir las medidas correctivas o preventivas pertinentes, de manera que se atenúen los riesgos, se superen las dificultades y se logre sostenibilidad.

Aparece entonces la idea de realizar un diagnóstico como respuesta a esta inquietud gerencial y las organizaciones concentran sus esfuerzos en realizar procesos de análisis que generalmente demandan bastante tiempo y esfuerzos, los cuales, muchas veces no rinden los resultados ni satisfacen las expectativas de la gerencia, pues las decisiones que se toman con base en ellos no resuelven la problemática, por el contrario, muchas veces contribuyen a profundizarla.

Por otra parte, el diagnóstico se concibe generalmente como parte fundamental dentro del proceso de planeación tanto en el ámbito de lo público como entre las organizaciones privadas y en este sentido, es común escuchar que estamos sobre diagnosticados. Surge entonces una pregunta: ¿Qué sucede con la efectividad de los diagnósticos, si pese a realizarlos continuamente no están contribuyendo a la solución efectiva de la problemática que condujo a llevarlos a cabo?

Parte de la respuesta tiene que ver con el desconocimiento de los elementos que ha de reunir un proceso diagnóstico efectivo, con la desarticulación con que se lleva a cabo, o con la carencia de un modelo que lo conciba de manera coherente e integral.

A la luz de estas circunstancias, este artículo pretende proporcionar elementos que aporten a la comprensión, faciliten la orientación y posibiliten el logro de los resultados de conocimiento organizacional que permitan una mejor toma de decisiones.

EL CONCEPTO DE DIAGNÓSTICO

El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión proactivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para facilitar su adecuada dirección. Así mismo es un proceso de evaluación permanente de los diferentes aspectos de la empresa para apreciar su estado y sus posibilidades de sostenibilidad, crecimiento y desarrollo. Es una herramienta de la dirección y requiere de colaboración entre los miembros de la organización para recoger información pertinente, analizarla e identificar un conjunto de variables que permitan establecer conclusiones.

Las organizaciones no existen aisladas, todos los aspectos de su funcionamiento están en estrecha interrelación con el entorno en el cual están inmersas, a cuyos retos deben anticiparse o por lo menos responder. Por eso, el proceso de diagnóstico debe abarcar aspectos tanto externos como internos de la organización.

Un diagnóstico consiste en la identificación de una problemática, sus causas, interrelaciones e implicaciones, pero al mencionar estos términos es necesario, en primera instancia, definir en qué sentido se utilizan estos conceptos.

Al hablar de “problema” no se hace referencia necesariamente a una situación negativa. Nos referimos a una situación que requiere la toma de una decisión que presenta síntomas o señales con repercusiones tanto favorables como desfavorables y que puede identificarse mediante hechos y/o datos. Hay que tener cuidado sin embargo de no confundir los síntomas con el problema mismo, pues una inadecuada identificación del problema conduce probablemente a una solución inoportuna, a partir de la cual es posible lograr la desaparición momentánea del síntoma o indicio pero no evitar que vuelva a presentarse en el futuro.

Las causas del problema pueden estar incluso lejanas en el tiempo, pueden ser bucles de retroalimentación: “Todas las partes de un sistema están conectadas directa o indirectamente, de modo que al cambiar una de las partes el efecto se propaga por todas las demás, que experimentan un cambio y a su vez, terminan afectando a la parte original. Entonces la parte original responde a esa nueva influencia. Así pues, la influencia vuelve modificada a la parte original, lo que genera un bucle, no un canal de una sola dirección, que se denomina bucle de retroalimentación”² el cual no necesariamente aparece inmediatamente, sino que puede manifestarse después de un lapso considerable de tiempo. Sin embargo, es importante establecer hipótesis que permitan su detección pues la efectividad de la estrategia de intervención está en función de la pertinencia de la identificación acertada de sus causas.

El fenómeno social es por definición sistémico y multicausal, por eso, tanto los problemas como sus causas suelen conformar redes intrincadas. Por otra parte, la acción que se emprenda para cambiar cualquier factor implicará holísticamente al resto de la organización, de ahí la importancia de investigar las interrelaciones presentes entre las diferentes situaciones y problemas que se encuentran al momento del diagnóstico.

La comprensión y explicación de la problemática permitirán encontrar la coherencia subyacente en los diferentes elementos presentes en las situaciones organizacionales.

De todo ello se desprende el objetivo que se pretende al realizar un proceso de diagnóstico: Analizar el estado actual de una organización con miras a identificar su coherencia externa: con su entorno, e interna: entre sus subsistemas componentes, entre los recursos aplicados y los fines buscados, entre los procesos que se realizan y sus resultados.

Exploramos, indagamos, analizamos la situación actual para comprenderla y poder explicarla pues sin ello no es posible transformarla. Esta comprensión y el análisis de las posibilidades, necesidades y expectativas, permitirá identificar hacia dónde habrá de encauzarse la acción de transformación, cambio o mejoramiento para posibilitar el éxito en el logro de los fines definidos.

² O’CONNOR, Joseph y McDERMON, Ian. Introducción al pensamiento sistémico. Madrid: Urano, 2000, p. 51.

Los factores ya enunciados hablan por sí solos de la importancia de prever las posibles consecuencias de la manera como formulamos los problemas, dado que cualquier modificación afectará necesariamente el funcionamiento total de la organización.

Hechas estas aclaraciones, podemos pasar a ver los elementos a tener en cuenta en un diagnóstico.

1. DIAGNÓSTICO EXTERNO

En la actualidad la gran mayoría de las empresas enfrentan entornos cada vez más turbulentos y complejos al ser incididos por sucesos globales lo cual dificulta su análisis e interpretación pues la información disponible suele ser ambigua, a veces escasa, pero otras excesivamente abundante y frecuentemente incompleta. Por ello, el análisis del entorno externo requiere continuidad y es de gran importancia para el éxito de las estrategias y demás actividades empresariales.

El análisis del entorno externo implica la realización de cuatro actividades interconectadas³:

- Exploración: Estudiar todos los factores presentes en los diferentes ámbitos del entorno, para identificar las primeras señales de los cambios que pueden estar sucediendo y de los que ya están ocurriendo. Pese a que la exploración suele arrojar datos ambiguos e incompletos es una actividad diagnóstica muy importante en la medida en que orienta el proceso al mostrar los aspectos importantes que requerirán posteriores procesos de profundización. Internet ha demostrado ser una fuente interesante para el proceso de exploración en la medida en que se la utilice adecuadamente.

El proceso de diagnóstico externo propiamente dicho analizará la calidad y oportunidad de los procesos de exploración, determinará la confiabilidad de las fuentes a las cuales se acude y, sobre todo evaluará el uso y difusión que se da a la información.

³ HITT, Michael IRELAND, R Duane, HOSKISSON, Robert E. Administración estratégica, competitividad y globalización. México: CENGAGE Learning, 2009, p. 40.

- Monitoreo. El proceso de monitoreo implica hacer seguimiento a los cambios que se presentan en el entorno y que fueron detectados en el proceso de exploración para analizar su posible impacto sobre la organización. Este proceso “depende de la capacidad que tenga la empresa para interpretar el significado de distintos hechos y tendencias del entorno”⁴.
- Pronóstico: Los procesos anteriormente mencionados se centran en las tendencias y hechos que se presentan en el entorno en un momento determinado, el proceso de pronóstico implica elaborar proyecciones lo más viables posibles acerca de lo que efectivamente podría ocurrir y el tiempo en que sucedería, como resultado de las mega tendencias y las tendencias que se han detectado, y de las implicaciones que tendría para la organización, proponiendo las acciones que deberán emprenderse para aprovechar o evitar estas implicaciones. Un proceso acertado de diagnóstico debe mejorar la capacidad de pronóstico de la organización para permitirle anticiparse con éxito a las consecuencias del cambio del entorno.
- Evaluación: El proceso de evaluación que trae consigo el diagnóstico busca establecer los tiempos y el impacto que tendrán los efectos de las mega tendencias y las tendencias sobre la organización. La calidad de este proceso es clave y las organizaciones requieren desarrollar capacidades para lograr evaluaciones cada vez más acertadas y pertinentes. De nada vale haber realizado los procesos anteriores si la información recogida no se interpreta, analiza y difunde correctamente y si no posibilita la cualificación del proceso de toma de decisiones.

El proceso de análisis externo permite identificar las oportunidades, es decir, las condiciones presentes en el entorno que, al ser capitalizadas por la organización posibilitarán el logro de competitividad, así como las amenazas, que son las condiciones con potencial para entorpecer el logro de competitividad y que por tanto pueden dificultar la sostenibilidad, competitividad y posibilidades de desarrollo de la organización.

⁴ Ibídem p. 41.

Los elementos sobre los cuales debe llevarse a cabo el diagnóstico externo descansan sobre variables que han de ser agrupadas en tres ámbitos:

Las variables de tipo externo deben agruparse en tres ámbitos:

1.1 El ámbito del meta ambiente

Corresponde al conjunto de tendencias que constituyen el entorno global. Actualmente se piensa que la acción administrativa y gerencial al llevarse a cabo en un contexto general puede establecer supuestos a partir del comportamiento de las variables externas que afectan el desempeño de la organización, a partir de su comportamiento y consolidación. El conocimiento de estas mega tendencias posibilita cambiar el presente de acuerdo con el comportamiento del mañana que permiten vislumbrar y, de esta manera, lograr resultados verdaderamente efectivos.

En este ámbito es importante distinguir las mega tendencias, entendidas como el conjunto de tendencias que tiene un amplio impacto en diversas esferas de la sociedad, representan grandes cambios que influyen más allá de una determinada comunidad y tienen la capacidad para transformar sus características, diferenciándolas de las tendencias.

En la actualidad, los estudiosos del tema reconocen que fenómenos como: la explosión de la información, la revolución del conocimiento (que trae consigo la revisión constante y necesaria de todos los modelos en todos los ámbitos: sociales, económicos, empresariales); la diversificación de la fuerza laboral y la exigencia de que esté preparada para la investigación y el aprendizaje permanente; la aceleración del cambio tecnológico, caracterizado por tecnologías cada vez más complejas, (que genera, entre otros factores cultura y pensamiento universales); el proceso de globalización y sus repercusiones en lo económico, lo político y lo cultural, el agotamiento de los recursos naturales no renovables, los retos a la sostenibilidad del medio ambiente que exigen la implantación de modelos sostenibles y de preservación de los recursos naturales; el desplazamiento demográfico, la dinámica geopolítica y el nuevo orden mundial, caracterizado por la importancia creciente de los países del Oriente, especialmente de la China y la exigencia de innovación conti-

nua, son mega tendencias con un amplio espectro de influencia sobre todos los aspectos de la vida humana.

En este sentido es importante preguntarse, al momento de realizar un diagnóstico, cual es su incidencia sobre los clientes y sus hábitos de compra y consumo; sobre los proveedores y sus políticas comerciales; sobre el gobierno, las relaciones internacionales del país y sus políticas de fomento y regulación, así como sobre la empresa, sus trabajadores, su tecnología, sus procesos y sus productos.

Las tendencias, por su parte, son fenómenos que presentan un comportamiento creciente o decreciente, verificable históricamente y que pueden ser positivas o negativas. Estas tendencias son cambios claramente observables que ocurren en la actualidad y que afectan la empresa, su mercado y la sociedad.

Como ejemplo puede citarse los cambios que ha vivido la industria en los últimos años, al pasar de ser intensiva en recursos a intensiva en tecnología; de plantearse y operar como industria protegida a competir abiertamente en el mercado global; de trabajar de manera individual a asociarse y hacerlo en redes, cadenas productivas y clústers; de ser intensiva en mano de obra a tornarse intensiva en automatización; de ser altamente contaminante a trabajar bajo el paradigma de las tecnologías limpias; de generar empleo de baja calificación a proporcionar empleo altamente calificado. Estas tendencias implican rupturas en la forma como se vive, se trabaja, se concibe el mundo y determinan la desaparición de las organizaciones que no se adaptan a ellas.

Dado su innegable impacto es importante puntualizar que las mega tendencias y tendencias que componen el meta ambiente no son, por definición, susceptibles de ser controladas por parte de las organizaciones; que en las actuales condiciones de desarrollo deben asumirse con una visión global; y que deben dar lugar a un análisis profundo en cualquier proceso de diagnóstico.

1.2 El ámbito del macro entorno o macro ambiente

Los factores macro ambientales tienen un impacto importante sobre cualquier empresa, son fuerzas que no pueden ser controladas por la

organización, que están interrelacionadas pues un cambio en cualquiera de ellas producirá cambios en una o más de las otras. Son dinámicas, vale decir que están sujetas a cambios, cada vez más rápidos y numerosos⁵.

Las fuerzas que constituyen el macro ambiente son las geopolíticas, demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, legales, ambientales, sociales y culturales que afectan una región, subregión o país e incluye también el análisis del ambiente competitivo del país o los países en los cuales opera la organización.

Dado su carácter de globales y no controlables, su marcada influencia sobre la operación y los resultados de las organizaciones individualmente consideradas, y la complejidad creciente del entorno en el cual operan las empresas, se hace indispensable planear anticipadamente el cambio pues las estrategias que permitieron triunfar en el pasado pueden resultar obsoletas en el presente y en el futuro. De allí la importancia de allegar toda información posible sobre su comportamiento, identificar el tipo de influencia (oportunidad o amenaza) que tienen en el presente y que tendrán probablemente en el futuro, y hacer claridad sobre la necesidad de hacerles seguimiento. En efecto, fenómenos como la creciente competencia global, el acelerado cambio científico y tecnológico, la lentitud de la economía mundial, la exigencia de una mayor responsabilidad social, los cambios demográficos y un sinnúmero de otros retos económicos, culturales, sociales y políticos son grandes desafíos, pero a la vez ofrecen importantes oportunidades de crecimiento y comercialización.

Por eso, cualquier cambio ambiental debe tenerse en cuenta al momento de tomar decisiones estratégicas y, en ese orden de ideas, el diagnóstico del macro ambiente ha de verificar la efectividad de las respuestas dadas por la empresa a los retos planteados por este nivel del entorno, y la eficiencia del sistema de monitoreo del macro ambiente.

A continuación se plantean algunas consideraciones y aspectos que han de tenerse en cuenta al efectuar el proceso de diagnóstico:

⁵ <http://www.scribd.com/doc/7544431/MACROAMBIENTE-EXTERNO>, consultada el 8 de junio de 2010, a las 11:00 horas

ENTORNO DEMOGRÁFICO

Al pensar en el entorno demográfico se está reflexionando sobre el mercado, dado que, finalmente, la demanda primaria está constituida por las personas que conforman el mercado de cada empresa, entendido como “El conjunto de compradores actuales o potenciales de un bien o servicio”, por eso, es fundamental investigar el crecimiento y el comportamiento de la población del lugar o lugares donde opera la compañía.

La estructura del ambiente demográfico actual es versátil, caracterizado por un variado perfil de familia, desplazamientos geográficos, poblaciones cada vez más preparadas y creciente diversidad étnica, entre otros aspectos.

El diagnóstico debe entonces analizar la claridad y pertinencia de las caracterizaciones del mercado objetivo o mercado meta con el cual se está trabajando; ello implica la investigación permanente y el conocimiento de aspectos relativos a la población como: tamaño, densidad, ubicación, distribución, edad, sexo, empleo y desempleo, estado civil, número promedio de hijos, niveles de escolaridad, tipo de vivienda, índices de natalidad y mortalidad, etapa del ciclo de vida familiar, distribución del ingreso, religión entre otros aspectos, para verificar el conocimiento del cliente, competencia empresarial esencial para trazar estrategias exitosas, pues las transformaciones en las características demográficas, que ocurren en el pasado, producen frecuentemente cambios en las necesidades y hábitos de consumo y compra entre los integrantes del mercado al cual se dirige la empresa, como lo expresó en varias oportunidades Peter Drucker.

ENTORNO ECONÓMICO

Las condiciones económicas inciden desde varios ángulos en el desempeño de las empresas.

En primer término, el comportamiento de factores como el PIB, la inflación, la tasa de interés la tasa de cambio, entre otras, impacta el clima de los negocios, afectando aspectos como las expectativas y posibilidades de crecimiento, inversión y costo de los recursos. En segundo lugar inciden sobre el tamaño y atractivo de los mercados, así como

sobre la capacidad de las empresas para atenderlos rentablemente en la medida en que aspectos como el costo de las materias primas, los costos de los recursos energéticos y los costos del dinero pueden imponer limitaciones para el desarrollo de nuevos productos, el manejo de inventarios y la inversión en instalaciones y tecnología. Finalmente, las condiciones económicas afectan la capacidad adquisitiva del mercado, sus preferencias y sus patrones de gasto.

El proceso de diagnóstico debe identificar tanto los retos presentes y probables del entorno económico como la oportunidad y confiabilidad de la información utilizada por la organización para monitorear su comportamiento.

ENTORNO CULTURAL

La cultura nace como un mecanismo adaptativo frente a las condiciones que afectan la vida del ser humano, del ser social. Está dado por las instituciones y los elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad en la medida en que configuran los valores y creencias fundamentales de las personas, así como su visión del mundo, afectando y definiendo sus relaciones con los demás y consigo mismos. Estas creencias y valores se materializan en el comportamiento, en la naturaleza de las relaciones humanas, en la estructura de las relaciones laborales (organizacional), en las actividades cotidianas de las personas, en lo que producen, en la forma como lo producen y en su impacto; se materializan en los objetos que utilizamos y en el uso que les damos.

Las personas, los grupos que conforman y la sociedad, en su conjunto, cambian continuamente en función de lo que consideran formas aceptables y deseables de vida y de comportamiento. Estos cambios pueden afectar profundamente sus actitudes hacia los bienes y servicios, hacia las empresas y hacia las actividades que ellas realizan. Por eso, y en el marco de una sociedad globalizada y permeada por la influencia de los medios de comunicación, el conocimiento de la cultura se torna cada vez más necesario para tener éxito.

En cada sociedad las personas tienen creencias y valores profundamente arraigados; hay creencias y valores fundamentales y difícilmente

modificables que se transmiten de padres a hijos y son reforzados por el sistema educativo, las iglesias, los negocios y el gobierno. Dado su arraigo, atentar contra estos valores fundamentales suele conducir cualquier iniciativa al fracaso por lo menos en el corto plazo. En cambio, las creencias y valores secundarios plantean más posibilidades de cambio y por tanto, es más posible que las organizaciones puedan influir sobre ellas.

El proceso de diagnóstico ha de analizar con cuidado el conocimiento de la cultura que se da en la empresa la forma como se le toma en cuenta en la toma de decisiones y la calidad de la información que sobre ella se maneja.

ENTORNO AMBIENTAL

Es innegable la importancia que este entorno ha tomado para las empresas desde la segunda mitad del siglo XX, al hacerse evidentes las secuelas globales del maltrato ambiental; adicionalmente, el hincapié propio de los últimos años en la calidad de vida ha generado preocupación real por asuntos como la contaminación del aire, del agua, el estado de la capa de ozono, la lluvia ácida, la eliminación de los desperdicios sólidos, la destrucción de las selvas, entre otros aspectos. La mayor conciencia ambiental ha redundado también en abundantes leyes, normas y controles cuyo cumplimiento exige realizar inversiones para poder garantizar el uso de tecnologías limpias y en el cambio de los hábitos de consumo en grandes segmentos de mercado.

El proceso de diagnóstico debe evaluar el riesgo ambiental que genera la empresa, así como el costo de las medidas a tomar para evitarlo o minimizarlo.

ENTORNO POLÍTICO – LEGAL

El entorno político está dado por un conjunto interactuante e interdependiente de leyes, entidades gubernamentales y grupos de presión que afectan y restringen las actividades de las organizaciones, de los individuos, y en últimas, de la sociedad. Las regulaciones legales que afectan las organizaciones pretenden fomentar la competencia,

salvaguardando a la vez los derechos de las empresas individualmente consideradas, asegurar mercados justos para los bienes y servicios, protegiendo a los consumidores y velar por los intereses tanto de la sociedad como de las empresas, reprimiendo las prácticas poco éticas que perjudican a los consumidores y a la sociedad.

Asimismo, los gobiernos definen y ejecutan políticas públicas para reglamentar el comercio, estableciendo leyes que regulan los negocios y buscan que las empresas asuman las responsabilidades derivadas de los costos sociales de sus actos. Sin embargo, muchas veces estas regulaciones son vagas e incluso contradictorias entre sí, lo cual se presta a diferentes interpretaciones tanto por parte de las empresas como de los sistemas judiciales y de control.

Asimismo, ha de analizarse la situación política que se esté viviendo, los principales problemas que se presenten en este campo, su posible evolución y el impacto que presumiblemente tenga en el mercado y en la empresa.

La complejidad de este entorno y las graves implicaciones que tiene para el funcionamiento e incluso la sostenibilidad de las organizaciones exige un análisis serio y profundo que no puede soslayarse en un proceso de diagnóstico.

ENTORNO TECNOLÓGICO

Uno de los factores que más determinan actualmente la vida social y el éxito empresarial es indudablemente la tecnología. El desarrollo científico y tecnológico plantea cada día nuevos retos de la mano de nuevas tecnologías que reemplazan las anteriores, creando nuevos mercados y oportunidades de comercialización.

Los cambios tecnológicos pueden afectar los productos disponibles y los procesos utilizados para producirlos, impactando las estrategias empresariales, los valores y los estilos de vida de los compradores, tal como ha sucedido con los productos surgidos del desarrollo de la informática.

Por otra parte, la permanencia de un producto en el mercado está en función de la capacidad de diferenciarlo o encontrarle nuevos usos, especialmente cuando atraviesa la etapa de madurez en su ciclo de vida

y esta diferenciación solo se logra mediante innovación e incorporación de tecnología, entendida como la aplicación del conocimiento científico a la generación de nuevos productos, servicios y procesos, lo cual usualmente implica realizar inversiones significativas. Incluso las empresas cuya estrategia competitiva se centra en la innovación y el liderazgo tecnológico no pueden pasar por alto el riesgo del cambio tecnológico ni desconocer que las ventajas competitivas logradas como resultado de procesos de investigación e innovación pueden ser copiadas en poco tiempo y a costos significativamente menores.

Los efectos del cambio tecnológico pueden concretarse en nuevos productos y servicios o en una mejor calidad de los productos existentes y pueden también determinar la necesidad de cambios adquisiciones o ampliaciones en la planta física así como en los equipos y herramientas, el diseño de nuevos procesos y/o la cualificación del talento humano para mejorar su capacidad y productividad, mediante programas de entrenamiento y capacitación de los distintos grupos ocupacionales: operativo, técnico, administrativo y directivo. A un nivel más general, repercute en toda la sociedad, cambiando las maneras de concebir el mundo, de vivir, de actuar e incluso de pensar. Ello redundará en nuevas exigencias, pero a la vez en el surgimiento de nuevos mercados y en la generación de nuevas oportunidades para las organizaciones.

Dado que en nuestro medio no es frecuente la inversión empresarial en actividades de investigación y desarrollo científico y tecnológico, el diagnóstico ha de establecer no solo el conocimiento que se tiene en la empresa sobre este factor sino también la efectividad de las actividades de vigilancia tecnológica así como de difusión de la información y el conocimiento entre el personal de la organización.

ENTORNO GEOPOLÍTICO

El entorno geopolítico no solamente es importante para las organizaciones que desarrollan actividades en otros países pues las repercusiones de las decisiones geopolíticas resultan afectando a todas las organizaciones, sea cual fuere su tamaño y actividad económica o social.

En este sentido, es importante revisar el impacto que puede preverse de decisiones como firma de Tratados internacionales, participación

en bloques, firma de convenios de cooperación, implicaciones de decisiones comerciales o políticas que toman los gobiernos de otros países, entre otros aspectos.

Asimismo, es importante analizar el ambiente competitivo del país o países y regiones donde opera la empresa. Como lo han afirmado varios autores, entre ellos Michel Porter, los países no compiten entre sí, son las empresas las que lo hacen, pero los países si generan entornos competitivos favorables o desfavorables a la competencia entre las empresas.

El mencionado autor aporta en su obra *La ventaja competitiva de las naciones* el instrumento denominado “diamante de los determinantes de la Ventaja Competitiva”, el cual identifica, como factores que determinan el ambiente competitivo de un país, una región o una localidad los siguientes:

- Condiciones de los factores. En este campo distingue entre los factores básicos, constituidos por aspectos como la localización geográfica, los recursos naturales, la disponibilidad de mano de obra, entre otros que proporcionan ventajas comparativas en relación con otros países o regiones y los factores avanzados, los cuales se refieren a aquellos factores que no son heredados sino creados por cada país, que surgen de habilidades específicas fruto de elementos como su sistema educativo, su *Know – how* tecnológico, su infraestructura especializada etc. En este sentido debe analizarse la cantidad y calidad así como la interacción entre dichos factores.
- Condiciones de la demanda: Se refiere al desarrollo de la demanda y a las exigencias que el mercado les plantea a las empresas; cuanto mayores son el desarrollo y las exigencias del mercado, las empresas se ven obligadas a innovar, mejorar la calidad, disminuir los costos, en una palabra, a ser más competitivas.
- Industrias de apoyo o relacionadas: La existencia de industrias de apoyo especializadas y eficientes afecta positivamente el ambiente competitivo pues permite el suministro de insumos, recursos, componentes y servicios de menor costo, mejor calidad y mayor oportunidad en la entrega. Por eso es fundamental que

un país desarrolle sus cadenas productivas y propicie la creación de clústers u otras formas asociativas, en los que se establezcan vínculos más estrechos de colaboración, mejor comunicación entre los participantes, presiones mutuas y aprendizaje constante, elementos todos que facilitan los procesos de innovación y mejoramiento continuo.

- Rivalidad entre las empresas establecidas: Una competencia local vigorosa e intensa presiona los procesos de mejoramiento continuo de las empresas participantes, obligándolas a reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados y definir estrategias efectivas. Este factor también requiere la existencia de una legislación que fomente la sana competencia, así como de entidades que la hagan cumplir.

El diagnóstico debe identificar el estado de los factores constitutivos del diamante así como la forma en que interactúan y se refuerzan, para detectar oportunidades y amenazas, definir estrategias e incluso tomar decisiones que se orienten al mejoramiento del ambiente competitivo y favorezcan la empresa, como el compromiso y la participación en clústers.

1.3 Ámbito del meso ambiente (el sector, subsector y actividad económica)

Uno de los factores determinantes de las posibilidades de éxito o fracaso de una organización es la competitividad de la industria o sector al cual pertenece. Aquí es importante analizar el desarrollo que haya tenido la cadena productiva, así como la presencia de clústers, redes o cualquier otro tipo de mecanismo de asociatividad empresarial. Este ámbito, si bien es no controlable, sí resulta influenciado por las estrategias que desarrolle o haya desarrollado la organización y en él surgen también oportunidades de crecimiento y amenazas de supervivencia. Estas circunstancias hacen que su análisis sea básico para la posterior determinación de las decisiones a tomar una vez se defina el plan a seguir con base en el diagnóstico.

Para realizar el análisis del sector al que pertenece la empresa es pertinente acudir al denominado “Modelo de las cinco fuerzas” propuesto por Michael E. Porter.

El modelo plantea la existencia de cinco fuerzas que inciden sobre la sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo de la empresa en un mercado o incluso en un segmento. Propone entonces que cada empresa evalúe sus planes, objetivos, recursos y capacidades a la luz de estas cinco fuerzas, que se presentan en el siguiente gráfico:

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS



- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Esta fuerza opera en función de las barreras de entrada, en la medida en que ellas facilitan o dificultan el ingreso de nuevos competidores que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades a disputar el mercado; su análisis permite prever el riesgo de enfrentar competidores más poderosos para definir estrategias que apunten a conservar y crecer la participación en el mercado de la empresa.

- **Rivalidad entre competidores**

Se refiere no sólo a la cantidad de competidores, sino, principalmente, a la capacidad de competencia que tengan, para dilucidar esta fuerza es necesario analizar el posicionamiento de los principales com-

petidores, sus estrategias, su manejo de los costos, sus recursos y capacidades y, principalmente, las estrategias que utilizan.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Determina quién tiene el liderazgo del canal de distribución, así como las posibilidades de que los proveedores impongan condiciones de precio, calidad, tamaño de los pedidos y forma de pago. Implica investigar si los proveedores están organizados en gremios, los recursos de que disponen, los sustitutos que tengan sus productos, así como sus precios, la existencia o no de estrategias de integración hacia adelante, es decir, si los proveedores tienen propiedad y control sobre empresas que distribuyan los mismos bienes y servicios que elabora la empresa que está realizando el diagnóstico, y conocer la estructura del sector proveedor, si es fragmentada, esto es, integrada por empresas (MiPymes) o concentrada (estructura oligopólica compuesta por grandes compañías). Este factor será crucial a la hora de definir estrategias de asociatividad y gestión de proveedores.

- **Poder de negociación de los compradores**

Se refiere al tipo de estructura (fragmentada o consolidada) a la cual pertenecen los clientes, a la existencia o no de mecanismos asociativos entre ellos y de estrategias de integración hacia atrás (es decir, si tienen propiedad y control sobre empresas que produzcan los mismos bienes o servicios que la empresa que realiza el diagnóstico). Igualmente han de estudiarse sus posibilidades reales de sustituir el producto de la empresa objeto del diagnóstico, bien sea porque es poco diferenciado, de muy bajo costo o porque tenga una muy pequeña participación en los negocios o procesos de los compradores. El análisis de este punto permite evaluar las posibilidades de que los clientes impongan condiciones de calidad, servicios adicionales, precio o forma de pago.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Al analizar esta fuerza es importante revisar si existen productos sustitutos reales o potenciales, su grado de avance tecnológico y su precio.

El análisis del meso ambiente permitirá apreciar el estado y atractivo del ambiente competitivo en el sector y servirá como insumo para diseñar y definir los planes a seguir una vez terminada la etapa de diagnóstico.

1.4 El ámbito del microambiente que rodea la organización

Es el entorno más cercano a la organización. No controlable, como todo lo externo, es, sin embargo, el más directamente influenciable por las estrategias que ejecute la empresa. Su análisis debe también incluir hechos y datos del pasado, del presente, y sobre todo, prospección de tendencias.

Este ámbito está dado por el mercado o mercados objetivo de la empresa, la competencia que opera en los segmentos a los cuales se dirige, los proveedores con los cuales se tienen negocios, los canales de distribución que se utilizan para comercializar sus bienes y servicios, los diferentes públicos con los que está en contacto, así como el marco jurídico y de política que reglamenta sus operaciones. Así, deben investigarse: la evolución del mercado, su demanda, las características de los clientes, la actuación de la competencia, las reacciones de todos los componentes frente a las estrategias que la empresa ha puesto en práctica en el pasado y la evolución de las tecnologías utilizadas por la empresa y por sus competidores directos.

2. DIAGNÓSTICO INTERNO

Como se mencionó al comienzo del artículo, el proceso de diagnóstico interno o análisis interno busca identificar la coherencia del direccionamiento y el funcionamiento de la empresa con los retos que se han identificado en el análisis externo así como la relación entre sus subsistemas componentes, entre los recursos aplicados y los fines buscados y entre los procesos que se llevan a cabo en ella y sus resultados. De esta manera, permite establecer e incluso medir su capacidad de respuesta a los retos, identificando el estado de sus recursos y capacidades, así como los recursos, capacidades y competencias centrales que deban desarrollarse para lograr una mejor posición competitiva y fortalecer las posibilidades de sostenibilidad y competitividad.

Las variables de tipo interno se refieren a la situación de la empresa a partir de su direccionamiento estratégico, en relación con la forma como se presenta su cadena de valor, la utilización de recursos materiales, tecnológicos, humanos y financieros, el grado de conocimientos técnicos, organización, métodos de control y sistema de gestión, con el fin de evaluar su capacidad de respuesta a los retos que le plantea el entorno, sus niveles de productividad y competitividad y, por consiguiente, sus posibilidades de sostenibilidad, supervivencia, crecimiento y desarrollo.

El diagnóstico interno puede orientarse por funciones o por procesos, pero fuera cual fuese su orientación ha de partir de la comprensión sistémica de la organización. Por ello, ha de superar la mera enumeración y descripción de problemas y comprenderlos, porque frecuentemente los hechos identificados en un primer momento como problemas solamente son síntomas de la presencia de situaciones problemáticas. Por ejemplo, la caída de ventas de una empresa en un momento cualquiera del tiempo no es un problema, solo es una manifestación de que algo está pasando con el producto, con el precio, con los deseos y gustos del mercado o con las estrategias de la competencia, entre otros factores. No comprender la problemática de la empresa y quedarse meramente en describirla o enumerarla en listados de conformidades y no conformidades puede llevar a tomar decisiones que apunten a superar los síntomas, pero cuando ello se hace, si bien es posible que el problema se atenúe en el corto plazo, es seguro que volverá a presentarse en el mediano o largo plazo porque no se ha modificado o eliminado la situación que realmente lo produjo.

Es también fundamental detectar las fortalezas organizacionales, aquello que se hace muy bien, pues ellas servirán de base y apalancarán los esfuerzos necesarios para cambiar los asuntos que resten competitividad. En nuestra cultura estamos acostumbrados a percibir y señalar solamente las carencias y a tener dificultades para reconocer los aspectos de excelencia; ello no solo es injusto, además nos resta motivación y bríos para acometer las transformaciones que debemos acometer a partir de la detección de problemas.

De la comprensión es necesario pasar a la explicación, etapa que implica la identificación de las causas, las interrelaciones y las implica-

ciones de las situaciones problemáticas detectadas, es decir, asumirlas con un criterio holístico que nos permite entender que en la empresa, como en cualquier otro sistema nada es aislado, todos los componentes y sus manifestaciones son interrelacionados y conservan una total interdependencia entre sí, y que por tanto lo que afecta al todo afecta paralelamente las partes y lo que afecta a una parte repercute también sobre el todo. Así mismo debe tenerse en cuenta que lo que causa un problema puede no estar cercano en el tiempo, puede constituir un bucle de realimentación, tal como se explicaba al comienzo de este artículo.

Estas etapas deben realizarse antes de pasar a la acción. Tomar decisiones a partir de la detección de los problemas, sin haberlos comprendido y explicado puede tener resultados contraproducentes, pues no solo puede estarse actuando sobre síntomas dejando de lado las causas; también es posible que al no haber comprendido las interrelaciones entre los problemas, puedan desencadenarse efectos muy negativos que, al no haber sido visualizados ni previstos, pueden dar al traste con los esfuerzos de mejoramiento organizacional al afectar áreas y procesos que inicialmente marchaban muy bien.

También puede efectuarse a distintos niveles: exploración para la detección de problemas, búsqueda de soluciones parciales y análisis estratégico.

La detección de problemas es un primer paso, pero por sí solo no genera ningún cambio en la empresa. En el segundo nivel, el diagnóstico se centraliza en el procedimiento de mejora en sí, enfatizando un ciclo de resolución de problemas, este nivel de diagnóstico solo logra mejoras incrementales cuando las decisiones de corto plazo no están conectadas con las de largo plazo y los esfuerzos de mejoramiento son aislados, en direcciones diferentes y con bajo impacto en el desempeño del negocio.

El diagnóstico estratégico es el nivel rector que contiene a los anteriores, parte del análisis de los retos que plantea el entorno y reconoce la necesidad de integrar los esfuerzos de mejoramiento alrededor de los problemas claves o estratégicos de la organización y permite lograr cambios más radicales en su desempeño.

No puede olvidarse que toda empresa que compite en un sector del mercado posee una estrategia, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada mediante un proceso de planificación

o pudo haberse originado informalmente a través de la actividad agregada de las diferentes áreas de la firma. Si ha ocurrido esto último, cada área seguirá inevitablemente los enfoques dictados por su orientación profesional y por las motivaciones sectoriales de quienes las dirigen. Sin embargo, la suma de estos enfoques de área rara vez llega a ser la mejor estrategia y por eso, la formulación de la planificación estratégica generada por los mandos administrativos de los diferentes sectores de las empresas busca, supuestamente, coordinar las actividades para lograr objetivos comunes, pero en el caso de planificaciones implícitas, como estos objetivos no se encuentran desarrollados formalmente y por lo tanto, difícilmente estarán razonablemente alineados, es dudoso que logren dirigir la organización hacia las metas planteadas para el mediano y largo plazo.

Por eso, el diagnóstico interno debe procurar analizar las estrategias explícitas y sacar a la luz las implícitas, para analizar su efectividad, flexibilidad y adaptabilidad a los retos que plantea el entorno.

El análisis interno orientado por procesos gira en torno a la eficiencia y la eficacia de los procesos que conforman la cadena de valor de la empresa, esto es, de los procesos que permiten obtener el bien o servicio que satisfarán la necesidad y el deseo del mercado.

Estos procesos son los responsables de crear valor, es decir de dotar a los bienes o servicios que produce la organización de la capacidad que debe ser percibida por el cliente, de satisfacer plenamente sus necesidades, deseos y expectativas, de manera tal que dicho cliente esté dispuesto a pagar por adquirirlos y corresponden, en primer lugar, a los procesos misionales, que son los involucrados directamente en la creación, distribución, mercadeo y servicio posventa y en segundo término a los procesos de apoyo consistentes en las actividades que permiten y posibilitan la realización de los procesos misionales, que inciden directamente sobre el costo, la calidad, la productividad y las posibilidades de diferenciación de los bienes y servicios, como: abastecimiento, gestión del talento humano, actividades de diseño, investigación y desarrollo tecnológico y todas las actividades involucradas en la función gerencial, a saber: planeación y direccionamiento estratégico, organización, gestión de la cultura corporativa y sistema de control.

El diagnóstico orientado con enfoque funcional pretende indagar la coherencia, eficiencia, eficacia y productividad del cumplimiento de las diferentes funciones de la organización. En este sentido vale recordar que cualquier organización sea cual fuere su naturaleza y tamaño debe cumplir por lo menos con las siguientes funciones:

- Gerencia
- Relacionamiento con sus clientes o usuarios, es decir, marketing
- Operaciones. Los aspectos concretos de esta función dependerán del sector al cual pertenece cada organización: Primario o agropecuario y minero; manufacturero; comercial; de servicios; gubernamental, social, etc.
- Abastecimientos
- Económico – financiera
- Gestión del talento humano

Evidentemente, las organizaciones pueden tener otras funciones como diseño, mantenimiento, logística, investigación y desarrollo, entre otras, lo cual depende de su especificidad.

El diagnóstico deberá establecer la eficiencia y la eficacia de las actividades de planeación, organización, control y dirección de las diferentes funciones, así como la existencia y estado de los recursos y capacidades disponibles para llevarlas a cabo.

El proceso permitirá identificar los problemas existentes. Pero como por definición los recursos existentes para resolverlos son limitados, será preciso hacer una selección entre ellos que permita priorizarlos para poderlos trabajar.

Elizabeth Vidal Arizabaleta, en su libro *Diagnóstico organizacional*⁶, propone los siguientes criterios para seleccionar entre los problemas detectados aquéllos sobre los cuales se trabajará:

- “Valor e importancia del problema”, mirándolo a la luz de su impacto para la organización y para el logro de resultados

⁶ VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá: ECCE Ediciones, 2004, p. 51

- “Tiempo de maduración de los resultados”. ¿Los resultados de cambio o mejoramiento se obtendrán en el corto, mediano o largo plazo?
- “Recursos que demanda su solución”. Ha de tenerse en cuenta el costo, la disponibilidad y la capacidad de control de los recursos económicos, de conocimiento, de poder, de capacidades organizativas que se requieren para solucionar los problemas que se están analizando
- “Gobernabilidad”. Analizando las características y situación de los diferentes actores y grupos de poder existentes en la organización e involucrados en la solución de los problemas
- “Costo de postergación de los problemas no seleccionados”. Balance entre los recursos necesarios para solucionarlos vs los recursos que demandaría su postergación y posterior solución
- “Exigencia de innovación o continuidad”. Implica diferenciar entre los problemas cuya solución implica innovar en equipos, procesos o cualquier tipo de recursos y aquellos que pueden resolverse con lo que está disponible
- “Impacto en la organización”. Es decir, coherencia de los problemas seleccionados con el direccionamiento y el plan estratégico de la organización, así como el grado de impacto sobre la operación de la empresa

En este orden de ideas, el proceso de diagnóstico, o análisis interno, permite identificar las competencias esenciales, es decir, las capacidades y recursos de excelencia con que se cuenta o que se requieren para competir, lograr la preferencia del mercado y garantizar sostenibilidad, así como:

- Lo que se debe cambiar en la organización
- Lo que se debe introducir
- Lo que se debe innovar
- Lo que se debe mejorar
- Lo que se debe desechar

Para adecuar la capacidad de respuesta a los retos planteados por el entorno externo.

Finalmente, es importante anotar que la contribución de un proceso de diagnóstico al aprendizaje organizacional está en función de la participación del personal de la organización. Es fundamental involucrar a todos los estamentos en el proceso, cada cual a su nivel. Así, por ejemplo, el personal operativo es el que mejor conoce lo que sucede en los procesos de operación: Las dificultades y las soluciones más pertinentes.

Un diagnóstico en el cual no participen todos no solo se sesga hacia el punto de vista y los intereses de los participantes, sino que constituye una ocasión fallida de construir una visión compartida y de comprometer a toda la organización con una espiral ascendente de mejoramiento y desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

- O'CONNOR, Joseph y McDERMON, Ian. Introducción al pensamiento sistémico. Madrid: Urano, 2000.
- PORTER, Michael. Estrategia competitiva: técnicas para analizar industrias y competidores. Madrid: Pirámide, 2009.
- PORTER, Michael. La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires: Vergara, 1991.
- VIDAL ARIZABALETA, Elizabeth. Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Bogotá: ECCE Ediciones, 2004.
- <http://www.scribd.com/doc/7544431/MACROAMBIENTE-EXTERNO> [consultada el 8 de junio de 2010 a las 11:00 horas]
- <http://www.coruniamericana.edu.co/web2/index.php/en/programas-pregrado/barranquilla/administracion-de-empresas/191-administracion-de-empresas-barranquilla> consultado el 7 de diciembre de 2010 a las 10:00 horas.