



*Guía para Realizar un
Diagnóstico FODA*

II PASOS PARA ELABORAR UN DIAGNOSTICO DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS (FODA)

1 Cuál es nuestra situación actual?

El primer paso consiste en determinar, lo más objetivamente posible, cuál es nuestra situación como organización y cómo es el "ambiente" externo dentro del que nos encontramos funcionando.

1.1 Situación Interna:

La situación interna la podemos establecer determinando tanto lo que consideramos como Fortalezas como lo que consideramos como nuestras principales debilidades.

1.1.1 Las Fortalezas

Las FORTALEZAS son aquellos elementos positivos que la organización ya posee y que constituyen recursos muy importantes para alcanzar los objetivos de la organización. Se pueden clasificar en: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

En síntesis, la identificación de Fortalezas, nos conduce a establecer aquellos recursos, habilidades y actitudes más positivas que ya la organización tiene para procurar lograr sus objetivos.

Guía para realizar un Diagnóstico FODA

I INTRODUCCION

La insuficiente comprensión de los recursos y limitaciones con que se cuentan, impide establecer muchas veces el rumbo más adecuado que ésta debe tener en medio de situaciones turbulentas como las que hoy vivimos.

Esa pérdida de un rumbo y una meta concreta que lograr ha colocado a muchas organizaciones en una peligrosa posición de estancamiento que lleva a los .. directivos por parte de la motivación por la que se integró a la organización.

Sin embargo, es precisamente en los momentos más difíciles cuando los dirigentes, gerentes y directivos de las organizaciones más deben pensar en:

- I. ¿Cuál es nuestra situación actual?
- II. ¿Cuáles deben ser nuestras prioridades hacia el futuro?
- III. ¿Qué opciones de desarrollo tenemos?

En esta guía se presenta una manera práctica y sencilla de contestar estas preguntas, lo que nos puede ayudar a comprender hacia qué rumbo debemos orientar los esfuerzos de la organización.

1.1.2. Las Debilidades

Las DEBILIDADES se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: Aspectos del Servicio que se brinda, Aspectos Financieros, Aspectos de Mercadeo, Aspectos Organizacionales, Aspectos de Control.

En síntesis, pensar en las DEBILIDADES INTERNAS es pensar en lo "negativo" que tenemos y que nos impide avanzar como organización.

Es necesario comprender que la lista de FORTALEZAS (F) y de DEBILIDADES (D) se refiere a elementos o situaciones que y A AHORA TENEMOS. En otras palabras, no nos estamos refiriendo a situaciones del pasado ni a situaciones que podrían ocurrir sino a las que y A ESTAN OCURRIENDO.

Ahora que ya hemos analizado los aspectos INTERNOS de la organización y que hemos comprendido que hay algunos que son FORTALEZAS y otras DEBILIDADES, es necesario estudiar los aspectos EXTERNOS o el AMBIENTE dentro del cual funciona la organización.

1.2 Aspectos Externos.

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea. Podemos imaginar una organización sin la influencia de los factores POLITICOS, SOCIALES, ECONOMICOS y TECNOLOGICOS de la comunidad y el país en que se encuentra funcionando? Eso es prácticamente imposible.

La labor de quien analiza la situación actual de la organización no termina entonces con la simple identificación de las FORTALEZAS (F) y DEBILIDADES (D) internas; debe abarcar también el estudio de las OPORTUNIDADES (O) y AMENAZAS (A), que ese ambiente presenta a la organización.

Las OPORTUNIDADES son los elementos o factores que la organización podría aprovechar para hacer posible el logro de sus objetivos. El proceso para determinar esas oportunidades (O) se puede realizar de la siguiente manera:

a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos se pueden clasificar en:

POLITICOS SOCIALES
ECONOMICOS
TECNOLOGICOS

b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. O sea, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representan AMENAZAS para la organización y que pueden hacer más graves sus problemas.

La tarea del Consejo de Administración, del Gerente y de los directivos en general consiste entonces en establecer con gran, cuidado cuál es el "impacto del ambiente en las distintas áreas de actividad de la organización".

b.1 Las prioridades y su determinación

Hasta aquí hemos tomado una "fotografía" de la situación actual de la organización estableciendo aspectos internos (Fortalezas y Debilidades) y aspectos externos (Oportunidades y Amenazas).

Esto lo podríamos reagrupar en un cuadro resumen, así:

ASPECTOS POSITIVOS		ASPECTOS NEGATIVOS	
FORTALEZAS (Internas)	OPORTUNIDADES (Externas)	DEBILIDADES (Internas)	AMENAZAS (Externas)
F	O	D	A

Ahora bien, como los problemas no se pueden resolver todos al mismo momento y como es difícil aprovechar todas las oportunidades o evitar todas las amenazas o riesgos, es necesario establecer PRIORIDADES, esto es, lo más importante que hay que atender.

Para esto es fundamental que "la fotografía" haya sido bien tomada, que no hayamos confundido los síntomas con las verdaderas causas del problema.

Las prioridades se establecen determinando la "CAUSA DE LAS CAUSAS" de los problemas más importantes sabiendo que:

HAY QUE HACER CRECER LAS FORTALEZAS
 HACER CRECER LAS OPORTUNIDADES
 DISMINUIR LAS DEBILIDADES
 DISMINUIR LAS AMENAZAS

En la vida práctica administrativa no se pueden atender todos los problemas o debilidades al mismo tiempo ni se puede atender sólo uno. La clave está en saber determinar cuáles son entonces los más importantes. El mismo "PODA" nos va a ayudar a definir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con que contamos para resolver un problema.

b.2 Atendiendo las prioridades

Una vez establecidas las prioridades para el futuro inmediato, se procede a planear cuidadosamente la solución de los problemas seleccionados y la manera en que se aprovecharán las oportunidades, se mejorarán las fortalezas o se evitarán las amenazas.

El "Proceso decisorio" es particularmente útil en esta etapa este proceso consiste brevemente en:

1. Plantear y justificar ampliamente el problema.
2. Determinar cuáles son los objetivos, características y restricciones que debería tener la solución al mismo.
3. Establecer las alternativas que mejor satisfacen esos criterios, objetivos, características y restricciones.
4. Evaluar las ventajas y desventajas (a la luz de los objetivos) de cada opción o alternativa.
5. Seleccionar la mejor alternativa, la que mejor logra cumplir con los requisitos establecidos en el punto 2 y, finalmente.
6. Establecer un detallado plan de acción para poner en marcha la solución.

La práctica constante del "proceso para tomar decisiones" en forma ordenada y con base en el *FODA* permite a los Consejos de Administración y Gerentes mejorar notablemente los resultados de su gestión.

En algunas ocasiones la complejidad y variedad de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en que se encuentra la organización obligan a pensar en la necesidad de tomar decisiones más "estratégicas" que cotidianas. Es decir, más en decisiones que tiene que ver con el largo plazo.

Para profundizar sobre este tema puede leer el texto: "Decisiones en la Organización " de Mario Espinoza Vergara.