

EL FODA: UNA TÉCNICA PARA EL ANÁLISIS DE PROBLEMAS EN EL CONTEXTO DE LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Teresa [García](#) López y Milagros [Cano](#) Flores*

INTRODUCCIÓN

Generalmente, en las organizaciones de nuestro medio, los directivos ocupan la mayor parte de su tiempo en resolver las operaciones diarias y difícilmente dedican parte de él a la función de planeación, bajo esta perspectiva, los beneficios asociados a la misma, como plantear anticipadamente hacia dónde se dirige una organización (estrategia), y contar por lo tanto con una idea más clara de las diversas opciones y actividades que deben realizarse para llegar a los objetivos establecidos no es formalmente definida. Desde nuestro punto de vista, un programa efectivo de trabajo debe tener una visión clara del futuro y un plan bien concebido que describa los pasos a seguir ahora y en los años venideros y a aunque es indiscutible que los planes pueden cambiar, el cambio puede hacerse de manera controlada sobre la base de información previamente valorada.

¿Cuántas veces se ha dado tiempo para responder preguntas como: ¿en dónde deseo estar dentro de cinco años cómo organización o cómo individuo (padre, madre, esposa, esposo, profesional, etcétera)? y complementariamente, ¿qué recursos necesito y con cuáles cuento para llegar a dónde me he planteado? si no los tengo, ¿puedo conseguirlos? ¿en cuánto tiempo? ¿qué necesito hacer?, al responderlas estamos precisando objetivos, metas y actividades necesarias para lograrlos y todas ellas son parte de los resultados esperados del proceso de planeación necesario para iniciar cualquier actividad.

Si un joven futbolista mexicano determina que su objetivo en diez años es convertirse en el mejor jugador de fútbol soccer del mundo, ha establecido una visión de un futuro que le facilitará demarcar los requerimientos y las actividades necesarias para lograrlo, si aunado a esto, considera: los recursos personales y los relacionados al fútbol con que cuenta (fortalezas), por ejemplo, es jugador profesional, tiene solamente 18 años de edad, ha sido campeón goleador de los equipos en los que ha jugado, etc.;... las principales deficiencias (debilidades), ...está casado, tiene un pequeño hijo, teme emprender nuevos retos por falta de seguridad económica, etc.; las opciones favorables que le ofrece el medio (oportunidades), ...lo han llamado a la selección nacional, los equipos europeos gustan de jugadores mexicanos debido al éxito de Hugo Sánchez, el nuevo entrenador de la selección nacional se inclina por contar con gente joven con talento y posibilidades físicas, etc.; y, finalmente, los riesgos a los cuales se debe enfrentar en pos del logro de sus fines o propósitos (amenazas) ...existen jugadores profesionales más maduros emocional y físicamente que han sido invitados por equipos europeos, -hasta ahora el fútbol europeo requiere de deportistas con mucho valor tanto profesional como humano debido a sus propias condiciones y características- éstos cuentan con mayor experiencia “fogueo” internacional, etc. Con esta información, este joven habrá demarcado los factores que, valorados y significativamente relacionados con su contexto, le permitirán, con mayor certeza, plantear alternativas para llegar a ser el mejor jugador de fútbol soccer.

* Investigadoras del I.I.E.S.C.A.

Los cuatro factores considerados en el ejemplo anterior, pueden estudiarse y evaluarse a través de una técnica para el análisis y resolución de problemas denominada **FODA**^[1] (**F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades, **A**menazas) por las siglas del nombre de los elementos de análisis, esto es, cuáles son los recursos con los que cuento que me dan la posibilidad de llegar a mi objetivo, y por otra parte, cuál es el impacto de las debilidades así como de las amenazas y oportunidades que el medio ofrece. Un análisis de estos factores permitirá que la persona defina con claridad las diversas actividades y por tanto, las metas necesarias que se deberán establecer para alcanzar los objetivos planteados.

En este artículo nuestro interés se centra en llamar la atención de las personas (profesionales o no) involucradas en el desempeño de las funciones administrativas y particularmente en la toma de decisiones en las organizaciones, hacia la importancia que tiene iniciar los proyectos de trabajo tanto a nivel organizacional como individual, con el proceso de planeación, y, en particular, hacia la utilización del FODA como una técnica de análisis de problemas (en cierta forma sencilla) que les facilite el desarrollo del mismo.

Por tal motivo, a continuación señalaremos algunas características de la planeación estratégica, para posteriormente describir la técnica FODA y una propuesta metodológica para su desarrollo y terminar con algunas conclusiones respecto al tema que nos ocupa.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En nuestra experiencia profesional, hemos observado que la mayor parte de las personas involucradas en el proceso de decisión administrativa en las organizaciones de nuestro medio, se dan cuenta de las implicaciones que tiene la globalización y en particular el desarrollo de las nuevas tecnologías de información que impactan el funcionamiento de sus estructuras, asimismo, están conscientes de que es necesario realizar un cambio para afrontar dichos eventos; sin embargo, en muchas ocasiones no saben cómo iniciar un proceso básico de planeación que permita afrontar el cambio y hacerlo con éxito. Es por ello que en este artículo planteamos la importancia y utilidad de la técnica de análisis FODA como una alternativa disponible para el pequeño y mediano empresario, atractiva por sus múltiples beneficios, ya que es fácil de aplicar, es analítica, propositiva, y cuyo único requisito consiste en trabajarla o desarrollarla a través de la integración de un equipo de trabajo o miembros de un grupo directivo involucrados con el manejo y/o dirección de la institución y con el tiempo necesario para realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta la organización, llegando de esta manera a contar con información que permita determinar alternativas estratégicas viables para afrontar los diferentes cambios que el medio presenta y hacerlo con éxito, esto es, de una manera racional y mejor planificada; sin embargo, si bien el proceso de planeación tiene como resultado la propuesta formalizada de una serie de acciones a realizar, también es parte de éste la continuidad de su evaluación, ya que en todos los niveles de la organización es conveniente verificar permanentemente los cambios que se presentan en el contexto externo (a través del estudio de los factores del ambiente que incidan en la organización como pueden ser los de tipo económico, político, social, tecnológico, etcétera), y hacer los ajustes necesarios para que el proceso de planeación sea realmente un ejercicio de eficiencia.

La planeación estratégica también identificada como la planeación a futuro o a largo plazo, permite analizar con detalle a la organización y situarla en términos de su ambiente, esto

^[1] En 1965, H. Igor Ansoff fue el responsable de introducir el FODA (o SWOT en inglés) por primera vez al análisis de opciones estratégicas en su libro: "Corporate Strategy: An Analytic Approach Policy for Growth and Expansion" (McGraw Hill).

es, determinar la visión, misión, objetivos, estrategias, metas, así como las funciones y actividades que se requieren para lograr los fines y propósitos deseados. Los planes en este sentido, por lo tanto, deben responder al menos a las siguientes preguntas (Figura 1):

¿En qué situación se encuentra la organización en este momento?

¿Hacia dónde se dirige actualmente?

¿En qué situación pretende estar la organización dentro de uno, tres o cinco años?

¿Cómo se logrará esto?

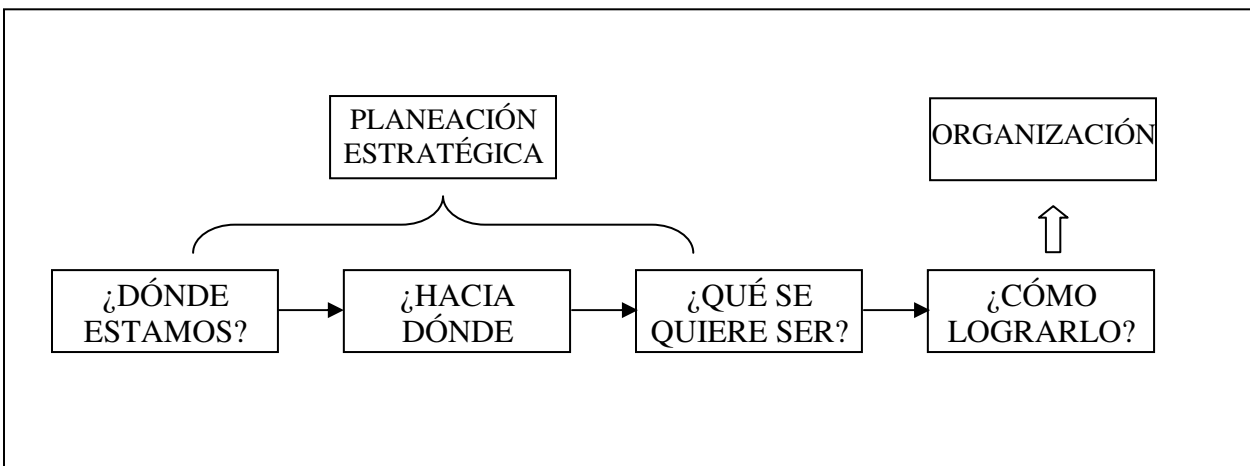


Figura 1. Ámbito de la Planeación Estratégica.

La información que genera el análisis de esta serie de preguntas, proporcionará datos que permitirán definir conceptos sobre aspectos como:

¿En qué negocio estamos?

¿En qué negocio deberíamos estar?

¿Cómo se define el producto o productos principales?

¿Quiénes son los competidores presentes y futuros?

¿Quiénes son los competidores principales?

¿A qué clientes atendemos?

¿A qué clientes deberíamos atender?

¿Cuáles son los mercados potenciales?

¿Se atienden mercados nucleares?

¿Cuáles fuerzas y tendencias del medio deben de ser consideradas?

¿Cuál es la diferencia principal que tenemos respecto de nuestros competidores presentes y futuros?

Si se planifica de esta manera se cubre un amplio ámbito y rango de actividades, que van desde el establecimiento de los objetivos a largo plazo de la organización hasta la planeación detallada de las actividades que se llevarán a cabo el año siguiente. Tanto la fijación de objetivos y estrategias a largo plazo, como la detallada planeación de actividades para un futuro inmediato, forman parte de un mismo proceso. Los planes anuales de trabajo y los presupuestos que se

preparen para el siguiente año, deben basarse en los objetivos y estrategias a largo plazo que se decidan ahora; la principal diferencia, cuando se planea para un futuro inmediato, es el mayor nivel de detalle que tendrá que tomarse en cuenta.

Algunas organizaciones desarrollan únicamente planes de trabajo anuales y tienen buen resultado. Sin embargo, con el transcurso del tiempo el ambiente se torna cada vez más complejo y tiende a cambiar y a evolucionar. La planeación estratégica o planeación a largo plazo, es importante y muy útil cuando una organización se enfrenta a cambios en el contexto o cuando atraviesa por una fase de transición hacia una etapa más madura en su desarrollo. Asimismo, resulta útil cuando las estrategias que se han adoptado no producen los resultados esperados.

En nuestra opinión, además de la complejidad asociada al proceso de planeación, los involucrados en el mismo también se enfrentan al problema de la semántica, ya que aunque las preguntas que se formulan son las mismas sin importar si se está planeando para una clínica, una región, un programa, un departamento, una organización, la vida personal o profesional de los individuos, las "etiquetas" que se utilizan para identificar las respuestas a las preguntas varían ampliamente entre personas, profesionales, organizaciones, regiones y países. Lo que para alguien es una "meta", para otra persona es un "objetivo"; lo que para unos es un "objetivo", para otros es una "actividad". Independientemente del lenguaje que se use, es necesario que los términos se definan claramente antes de iniciar el proceso y que se dé respuesta a las preguntas inherentes a la planeación. Es importante por tanto, que la terminología usada sea conceptualizada de la misma forma por los involucrados motivo por el cual en este escrito, se proponen algunas definiciones para los términos comúnmente utilizados en el proceso de planeación^{2[2]}.

Preguntas	Respuestas en el proceso de planeación
¿Qué deseamos ser a futuro?	Visión. Declaración del motivo de creación del negocio. (Elemento intuitivo basado más en los sentimientos que en la información).
¿Qué somos?	Declaración de principios y misión: Es un planteamiento general acerca del tipo de negocio, su propósito principal y sus valores (concepto del negocio). En él se definen el producto o productos principales, los competidores, el mercado y la ventaja competitiva.
¿Qué queremos lograr?	Los objetivos generales: Definen los logros que se esperan obtener en el período de tiempo establecido en términos cualitativos.
¿Cómo lo vamos a lograr?	La estrategia: Describe cómo se lograrán los objetivos generales, esto es, la dirección futura de los productos y mercados de la organización incluyendo los métodos de intervención que ayudarán a la organización a cumplir su misión y a lograr sus objetivos generales de manera factible y eficaz.

^{2[2]} Adaptado por las autoras de la página The Manager's Electronic Resource Center on line http://erc.msh.org/fpmh_spanish/chp1/tecnicas_1.html.

Preguntas	Respuestas en el proceso de planeación
¿Adónde queremos llegar?	Las metas: Son resultados y beneficios cuantificables esperados los cuales deben de ser congruentes con los objetivos.
¿Qué actividades se requieren?	La organización: Son el conjunto de las actividades necesarias que respaldarán el logro de los objetivos.
¿Qué actividades necesitamos, cómo y cuándo las vamos a realizar y cuál va a ser el costo de las mismas?	El plan operativo: Es una propuesta de las diferentes actividades necesarias para alcanzar objetivos y señaladas de manera detallada. El plan debe incluir objetivos y metas para cada unidad administrativa o programa a desarrollar para cada año, el presupuesto necesario en el que se estime el capital que se va a necesitar, es decir los ingresos (determinando la fuente específica) y los gastos durante los siguientes tres a cinco años, los recursos (técnicos, económicos, materiales y humanos), el tiempo de aplicación, la forma de supervisión, así como la evaluación de los resultados esperados.

El proceso de planeación permite a los administradores afrontar los temas clave relacionados así como la problemática que encara su organización y les permite desarrollar propuestas más sólidas para resolverla. Algunas de las interrogantes con las que se enfrentan los directivos durante el desarrollo de la planeación deben ser analizadas en el seno de un grupo de personas involucradas en el proceso y ámbito de decisión y que además conozcan del negocio, ya que el pensar acerca del futuro puede permitir contar con una fórmula creativa que estimule y motive al equipo de trabajo para llegar a un acuerdo sobre qué objetivos seguir y cómo alcanzarlos; es motivante porque todas las personas vinculadas terminan con una visión compartida y con ideas concretas sobre cómo superar obstáculos para alcanzar los objetivos previstos, además de que se participa y se involucra en el presente y futuro de un organismo que requiere para su sobrevivencia del establecimiento de estrategias y acciones (planes) que le aseguren el ser y crecer en un mercado.

TÉCNICA FODA

La técnica FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

COMPONENTES DE UN ANÁLISIS FODA

	Positivos	Negativos
Internos	Fortalezas	Debilidades
Externos	Oportunidades	Amenazas

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

Las Fortalezas y Debilidades incluyen entre otros, los puntos fuertes y débiles de la organización y de sus productos, dado que éstos determinarán qué tanto éxito tendremos poniendo en marcha nuestro plan. Algunas de las oportunidades y amenazas se desarrollarán con base en las fortalezas y debilidades de la organización y sus productos, pero la mayoría se derivarán del ambiente del mercado y de la competencia tanto presente como futura.

El FODA como técnica de planeación, permitirá contar con información valiosa proveniente de personas involucradas con la administración del negocio y que con su *know how* pueden aportar ideas inestimables para el futuro organizacional. Es necesario señalar que la intuición y la creatividad de los involucrados es parte fundamental del proceso de análisis ya que para los que una determinada situación parece ser una oportunidad, para otros puede pasar desapercibida,^{3[3]} del mismo modo esto puede suceder para las amenazas, fortalezas y debilidades que sean examinadas.

La técnica requiere del análisis de los diferentes elementos que forman parte del funcionamiento interno de la organización y que puedan tener implicaciones en su desarrollo, como pueden ser los tipos de productos o servicios que ofrece la organización, determinando en cuáles se tiene ventaja comparativa con relación a otros proveedores, ya sea debido a las técnicas desarrolladas, calidad, cobertura, costos, reconocimiento por parte de los clientes, etc.; la capacidad gerencial con relación a la función de dirección y liderazgo; así como los puntos fuertes y débiles de la organización en las áreas administrativas. Los ítems pueden incrementarse de acuerdo a las percepciones que se tengan del entorno organizacional por parte de quienes realicen el diagnóstico.

El análisis FODA, emplea los principales puntos del estudio del contexto e identifica aquellos que ofrecen oportunidades y los que representan amenazas u obstáculos para su operación. Por ejemplo, si la población no está satisfecha, esto representa una oportunidad al no haber explotado en su totalidad el potencial de los productos y mercados corrientes. Si el análisis del contexto identifica un nuevo producto como necesario, esta sería otra oportunidad. En cambio, si el producto ya llegó a su maduración, esto significa una amenaza para la supervivencia que debe tenerse en cuenta durante el proceso de planeación.

También se debe señalar que los factores evaluados representan el mismo elemento de la técnica para todas las organizaciones ya que lo que pudiera ser una fortaleza para una, podría ser debilidad para otra de ellas, por ejemplo, ser una compañía pequeña probablemente permitirá tener un enfoque flexible en los clientes (fortaleza), aunque probablemente no tendrá las ventajas de una organización dominante relativas a las economías de escala de una compañía grande que

^{3[3]} Recordar la anécdota de los directores de empresas competidoras que pretendían extender sus operaciones a otros países y en uno de sus múltiples viajes de negocios coinciden en un país tercermundista, donde la inmensa mayoría de la población no usa zapatos. Uno de los directores de inmediato envía a su empresa un telegrama diciendo: *sin perspectiva alguna: casi toda la gente anda descalza*; el otro director informa a su empresa lo siguiente: *la gente anda descalza. Envíen grandes cantidades de zapatos, dominaremos el mercado*. Tomado de: Martínez Villegas, Fabián. *Planeación Estratégica Creativa*, editorial PAC, México 1999. Pág. 92.

realiza las funciones de fabricación y compra (debilidad). Una oportunidad es algo que se puede aprovechar en nuestro beneficio y que bien puede ser una de las debilidades del competidor. También podría ser perfectamente una oportunidad, un mercado en expansión o la apertura de un nuevo mercado; asimismo, las amenazas son externas a la organización y pueden ser reales o posibles en algún momento en el futuro, esto es, por ejemplo, la posible entrada al mercado de nuevos competidores.

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DE LA TÉCNICA FODA

En este apartado describiremos una propuesta de metodología para llevar a cabo el FODA de su organización, la cual contempla las siguientes etapas: 1) Integración del equipo de trabajo, 2) Diseño de una agenda de trabajo, 3) Sesión de trabajo (lluvia de ideas), 4) Selección y análisis de problemas, 5) Ordenamiento de los problemas, 6) Evaluación de los problemas, 7) Selección ponderada de los problemas, 8) Análisis comparativo de FODA, 9) Alternativas estratégicas, 10) Definición del concepto de negocio, 11) Plan de operación, y 12) Evaluación permanente; mismas que se presentan gráficamente en la Figura 2.

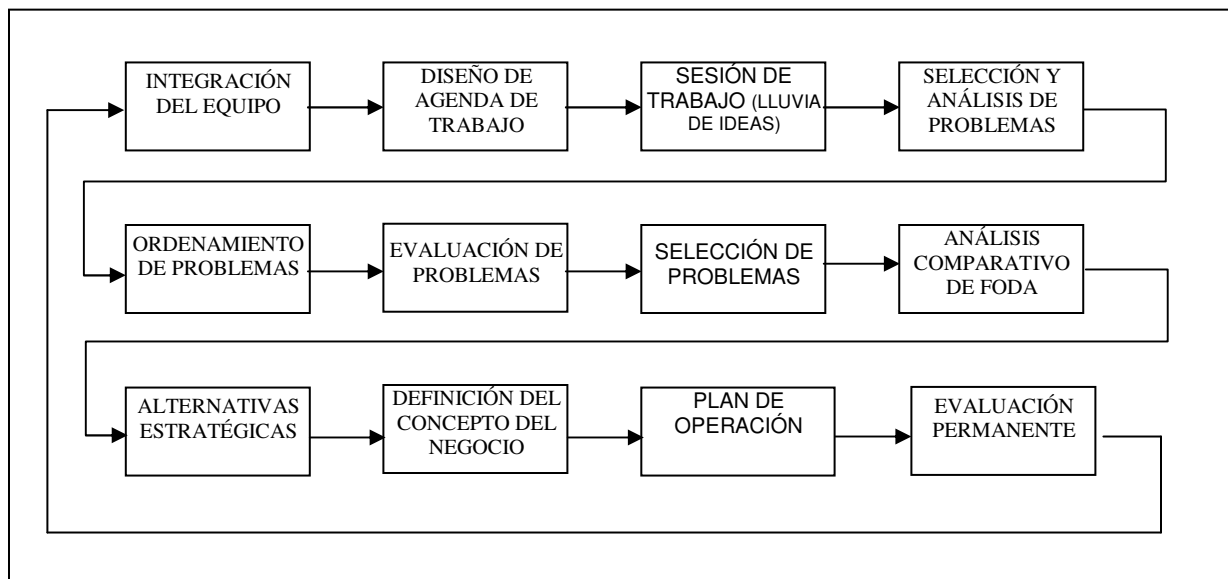


Figura 2. Etapas del proceso de Análisis FODA

1) INTEGRACIÓN DEL EQUIPO. Los planificadores más exitosos integran activamente un equipo de miembros clave en el proceso de planeación. Los desacuerdos sobre la definición de los objetivos así como la forma de lograrlos se resuelven dentro del proceso de planeación, por lo que se prevé de alguna manera, que los conflictos internos no constituyan un obstáculo para la ejecución del mismo. De esta forma, los planes se llevarán a cabo de una manera más factible y realista, ya que los miembros del equipo estarán enfocados y más comprometidos con la etapa del proceso de planeación que define cómo alcanzar los objetivos.

El administrador necesita entonces, diseñar el proceso de planeación de manera tal, que participe personal de diferentes niveles:

- Es conveniente que el tamaño del grupo que planifica y toma las decisiones sea lo suficientemente pequeño para permitir discusiones productivas en cada una de las reuniones programadas para el proceso de planeación; se sugiere que se integre de entre 5 y 10 miembros.
- La composición del grupo de planeación deberá ser representativa de todas las agrupaciones clave, departamentos o funciones y actividades que conforman la organización.
- Es conveniente que el personal en todos los niveles cuente con un canal de comunicación eficaz, para que el grupo de planeación conozca sus puntos de vista y ellos a su vez se informen, con regularidad, sobre los temas que están siendo tratados por los planificadores.

Con relación a la problemática inherente al tiempo que los administradores dedican a la planeación estratégica, se sugiere, de ser posible:

- Organizar "retiros" o reuniones de trabajo con el equipo técnico en un lugar distinto al propio centro de labores durante los días en que se realizan las funciones de planeación.
- Preparar una agenda para el proceso de planeación con varios meses de anticipación, asegurando que todo el personal clave haya reservado el tiempo requerido en sus planes de trabajo para recopilar cualquier información necesaria antes de que las reuniones de planeación se lleven a cabo, y así tengan el tiempo requerido para poner en práctica los cambios necesarios.

2) DISEÑO DE LA AGENDA DE TRABAJO. La mayoría de los planes establecen objetivos específicos o metas de desempeño medibles para una organización o proyecto, definiendo además, al o los responsable(s) por cada actividad. Esta claridad en los objetivos y en la división de trabajo, permite al administrador identificar y coordinar a los miembros del equipo responsables por la ejecución de las actividades y el logro de objetivos. La definición de las fechas para la reunión del equipo y realización de sus trabajos será por consenso, requiriéndose para estas reuniones de agendas claras y objetivos preestablecidos. Además de lo anterior, se hace necesaria una división de funciones y responsabilidades, de tal manera que los participantes tengan tiempo de organizarse y prepararse para el trabajo que se les asigne.

Sin importar el tiempo que una organización requiere para llevar a cabo la planeación, es de suma importancia elaborar un programa que incluya todos los pasos dentro del proceso y especifique quién participa dentro de cada uno, el tiempo requerido y las fechas. Esto permite que todo el equipo de trabajo:

- Conozca lo que se espera de él;
- Prepare sus aportes con tiempo;
- Esté disponible para las reuniones;
- Se familiarice con todos los pasos del proceso.

3) SESIÓN DE TRABAJO (LLUVIA DE IDEAS). Por lo general, la mecánica de trabajo en el análisis FODA consiste en abordar a través de la técnica de "lluvia de ideas"^{4[4]} las opiniones de cada uno de los miembros del equipo de planeación. Para que esta práctica sea eficiente, el equipo de trabajo puede realizar un análisis escrito del contexto^{5[5]} estableciendo su posición

^{4[4]} Consiste en una actividad de grupo que permite a los participantes generar ideas sobre la base de un objetivo establecido, hacer preguntas, proponer soluciones y si se requiere, llegar a acuerdos comunes.

^{5[5]} Este análisis de contexto puede ser reforzado con estudios técnicos de mercado (entendiéndose como mercado: clientes, proveedores, intermediarios, localización, competencia y análisis socioeconómicos).

anticipadamente a la reunión. Resulta útil dar a conocer los resultados del análisis FODA a los administradores clave de la organización (por ejemplo, jefes de departamento, gerentes, administradores regionales, administrador general, etc.), para su opinión y aprobación.

Ningún programa es perfecto, pero a través de la planeación se pueden obtener mejores resultados. Cuando ocurren cambios significativos en el contexto en el que operan las organizaciones, se pueden requerir estrategias radicalmente opuestas o diferentes. Los cambios necesarios para responder a las nuevas expectativas y necesidades, sin duda, son motivadores; sin embargo, pueden ser fuente de conflicto si algunos administradores y sus equipos de trabajo actúan a la defensiva por el hecho de haber invertido años y energía en el diseño y mantenimiento de los programas actuales. El planificador puede anticiparse a estas circunstancias y contener sus efectos negativos al mínimo, si:

- Crea una atmósfera positiva para el proceso de planeación y antepone los intereses de la organización a los intereses personales.
- Tiene especial cuidado en señalar los éxitos de los programas antes de discutir las áreas que necesitan mejorarse. También, tiene que evitar declaraciones negativas generalizadas sobre el desempeño de los programas.
- Presenta una actitud positiva ante las fallas o errores como parte de un proceso de aprendizaje: "Aprendimos esta lección con esta experiencia; ¿qué estrategia sería mejor?"

Una propuesta para la práctica de la técnica de la "lluvia de ideas" puede ser por ejemplo: recibir todas las propuestas y opiniones que aporten los miembros del grupo sobre las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas** de la organización **eliminando los comentarios y discusiones personales**, listándolas y numerándolas en un lugar visible para los integrantes del grupo (pizarrón o rotafolio) a fin de que posteriormente puedan ser valoradas.

4) SELECCIÓN Y ANÁLISIS DE PROBLEMAS. En la mayoría de las organizaciones, el personal tiene intereses y puntos de vista diferentes que dependen de su posición dentro de la organización, de su formación profesional y de sus creencias personales. La mayor parte de los temas claves relacionados con el análisis de problemas generan conflictos, por lo que deben ser manejados de una manera que permita el consenso de todas las partes en la decisión final. El moderador de las reuniones puede manejar estos conflictos con provecho, si:

- Logra ser visto en forma neutral e independiente (esta persona puede ser externo a la organización).
- Plantea claramente a todos los participantes que los desacuerdos pueden ser una parte esencial y productiva del proceso de planeación, ya que aseguran que los temas en cuestión sean considerados y tratados desde todos los puntos de vista posibles. La persona que dirige al grupo (el líder de la reunión) debe explicitar que los desacuerdos son positivos mientras no degeneren en ataques personales.
- En las reuniones establece procedimientos para que los participantes se escuchen unos a otros y den la debida consideración y atención a las ideas de los demás. Es importante ser totalmente honestos cuando se consignan las fortalezas y debilidades de la organización de la que somos parte.

Con la finalidad de facilitar el análisis de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas emitidas por los integrantes del grupo, pueden incluirse en una misma página. Esto se

puede hacer de diferentes formas. Se pueden poner los cuatro encabezamientos en la parte superior de la página y preparar cuatro listas verticales. Es posible obtener un mejor efecto dividiendo la página en cuatro rectángulos y colocar en los de arriba las fortalezas y debilidades y abajo las oportunidades y amenazas.

Si a través de la "lluvia de ideas" se han generado un número importante de problemas, la dificultad a la que se puede enfrentar el moderador en una reunión de trabajo será la forma de seleccionar los más significativos, por lo que nuestra propuesta es que solicite a cada integrante del grupo que seleccione las 10 opciones que considere más representativas de entre todas las listadas (sin ordenar). Se asignarán puntos o marcas cada vez que el problema sea seleccionado y se elegirán las 10 opciones con mayor número de puntos o marcas. Para ejemplificar^{6[6]} supóngase que se han consignado las siguientes opiniones sobre las **debilidades** de la organización de los seis integrantes de un equipo de planeación, las cuales han sido listadas por el moderador y seleccionadas por cada uno de los integrantes del grupo marcándolas con una cruz.

PROPUESTA DE DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
1. Ausencia de controles de calidad	X			X	X	X	4
2. Indefinición de las funciones de los empleados	X	X	X			x	4
3. Dependencia financiera de créditos bancarios		X	X	x	X		4
4. Proceso administrativos voluminosos no computarizados	X	X	X	X	X	X	6
5. Falta de planeación de los trabajos	X	X	X	X	X	X	6
6. Carencia de liderazgo directivo	X	X	X	X	X		5
7. Falta de integración de personas a planes y programas	X		X	X		X	4
8. Falta de compromiso de los empleados			X	X	X		3*
9. Falta de seguimiento de los programas y proyectos		X	X	X	X	X	5
10. Falta de soporte para la investigación y desarrollo.	X	X				X	3*
11. Falta de modernización de planta y equipo		X		X	X	X	4
12. Indefinición de criterios de valoración del rendimiento organizacional.	X		X			X	3*
13. Falta de capacitación y desarrollo del personal	X			X	x	X	4
14. Instalaciones insuficientes para ampliaciones	X	X	X				3*
15. Falta rotación de personal		X			X		2*

*Propuestas pospuestas para análisis posteriores.

La ausencia de controles de calidad por ejemplo, ha sido elegida por los integrantes 1, 4, 5 y 6, dando un total de 4 marcas. En el caso referido, para un análisis más profundo de los integrantes del equipo, serán seleccionadas las propuestas No. 1 a la 7, 9, 11 y 13.

^{6[6]} Esta es una propuesta metodológica diseñada y utilizada por Sergio H. Kauffman González, investigador del I.I.E.S.C.A. y adaptada en su valoración por las autoras.

5) ORDENAMIENTO DE LOS PROBLEMAS. Una vez seleccionadas las 10 propuestas por cada integrante del grupo, se les solicitará que a las 10 debilidades seleccionadas se les asigne un orden calificando con el número 10 a la más importante y con el 1 a la menos importante. Quedando el ordenamiento en nuestro ejemplo de la siguiente manera:

PROPUESTA DE DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.					
	1	2	3	4	5	6
1. Ausencia de controles de calidad	1	2	5	2	3	1
2. Indefinición de las funciones de los empleados	4	7	6	1	4	2
3. Dependencia financiera de créditos bancarios	5	8	7	6	5	10
4. Proceso administrativos voluminosos no computarizados	9	1	8	7	9	4
5. Falta de planeación de los trabajos	8	10	9	9	8	5
6. Carencia de liderazgo directivo	10	9	10	10	10	3
7. Falta de integración de personas a planes y programas	7	6	4	3	2	8
8. Falta de seguimiento de los programas y proyectos	6	5	3	5	1	9
9. Falta de modernización de planta y equipo	3	4	2	4	7	7
10. Falta de capacitación y desarrollo del personal	2	3	1	8	6	6

6) EVALUACIÓN DE LOS PROBLEMAS. Una vez ordenadas las propuestas por los integrantes del grupo, el moderador procederá a efectuar la suma correspondiente a cada elemento considerando los valores asignados, quedando en el ejemplo de la siguiente manera.

PROPUESTA DE DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.						SUMA
	1	2	3	4	5	6	
1. Ausencia de controles de calidad	1	2	5	2	3	1	14
2. Indefinición de las funciones de los empleados	4	7	6	1	4	2	24
3. Dependencia financiera de créditos bancarios	5	8	7	6	5	10	41
4. Proceso administrativos voluminosos no computarizados	9	1	8	7	9	4	38
5. Falta de planeación de los trabajos	8	10	9	9	8	5	49
6. Carencia de liderazgo directivo	10	9	10	10	10	3	52
7. Falta de integración de personas a planes y programas	7	6	4	3	2	8	30
8. Falta de seguimiento de los programas y proyectos	6	5	3	5	1	9	29
9. Falta de modernización de planta y equipo	3	4	2	4	7	7	27
10. Falta de capacitación y desarrollo del personal	2	3	1	8	6	6	26

7) SELECCIÓN DE LOS PROBLEMAS. En esta fase las propuestas valoradas por los integrantes del equipo, se ordenarán de mayor a menor dependiendo del valor obtenido en la suma a fin de identificar cuáles han sido las más significativas de acuerdo con la opinión del equipo y determinar la prioridad en que deben ser atendidos o resueltos cada uno de los problemas detectados.

PROPUESTA DE DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.						SUMA
	1	2	3	4	5	6	
1. Carencia de liderazgo directivo	10	9	10	10	10	3	52

2.	Falta de planeación de los trabajos	8	10	9	9	8	5	49
3.	Dependencia financiera de créditos bancarios	5	8	7	6	5	10	41
4.	Proceso administrativos voluminosos no computarizados	9	1	8	7	9	4	38
5.	Falta de integración de personas a planes y programas	7	6	4	3	2	8	30
6.	Falta de seguimiento de los programas y proyectos	6	5	3	5	1	9	29
7.	Falta de modernización de planta y equipo	3	4	2	4	7	7	27
8.	Falta de capacitación y desarrollo del personal	2	3	1	8	6	6	26
9.	Indefinición de las funciones de los empleados	4	7	6	1	4	2	24
10.	Ausencia de controles de calidad	1	2	5	2	3	1	14

8) ANÁLISIS COMPARATIVO DE FODA. Cuando se ha llevado a cabo el ordenamiento de las prioridades, ahora, una por una en el apartado correspondiente, se estudian y comparan para determinar la naturaleza y el “cómo” se habrán de resolver. Conociendo cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas seleccionadas por el grupo, deberá efectuarse un análisis de congruencias entre ellas a fin de determinar los programas de trabajo y posibles alternativas estratégicas para la organización. En este momento, los integrantes del grupo deberán estar involucrados en el proceso y será más fácil para ellos determinar alternativas que permitan el desarrollo organizacional.

9) ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS. Cuando se han determinado los porqués y los cómo, se trata de resolver cada problema; si existe un consenso sobre las decisiones que se tomaron durante el proceso y todos están de acuerdo en que el paquete de alternativas estratégicas seleccionadas conducen a la institución hacia la obtención de los objetivos, explotando las fortalezas internas, superando las debilidades organizacionales, aprovechando las oportunidades y minimizando las amenazas externas, además de contribuir a la salud financiera de la organización siendo factibles con relación a las necesidades y capacidades financieras de la misma, entonces, las estrategias, objetivos específicos, actividades y planes financieros (funcionales y de operación) representan una guía clara para el desarrollo institucional y el plan anual de trabajo o plan de operación.

10) DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE NEGOCIO. Es en esta etapa y con la información proveniente del análisis de las variables de la técnica FODA, la propuesta de los planes de trabajo y las alternativas estratégicas, podemos definir el concepto de negocio de la organización, determinando visión, misión, filosofía, estrategia y objetivos generales que incluyen los productos, servicios, diferencia(s) competitiva(s), competidores, clientes (actuales, potenciales, nucleares), así también las fuerzas y tendencias del mercado que afectan directamente a la organización como un todo, resultado del análisis de problemas genéricos y específicos detectados en el FODA.

11) PLAN DE OPERACIÓN. Como resultado de lo anterior, se tienen que realizar los ajustes necesarios a los planes de operación (a corto plazo) de cada una de las áreas o bien establecerlos para lograr el futuro deseado para la organización. Los planes a largo plazo cubren períodos fijos, generalmente de tres a cinco años, y se establecen por adelantado. En nuestra opinión los planes operativos o de operación se diferencian de los planes estratégicos además del horizonte de tiempo que consideran, principalmente en el grado de especificidad a la que se debe llegar en los primeros, esto es, los planes operativos son más específicos y detallados en cuanto a lo que se pretende lograr y lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos.

Los planes operativos se integran, entre otros, de los elementos siguientes: objetivos específicos, metas, actividades a realizar, estructura organizativa, recursos (técnicos, económicos, materiales y humanos), el tiempo de aplicación, la forma de supervisión, así como la evaluación de los resultados esperados para cada uno de ellos.

Una vez que se haya hecho los ajustes que sean necesarios, se documenta la propuesta y se turna a los responsables de tomar las decisiones finales, a fin de que cada uno de ellos conozca sus compromisos y participación para la ejecución del plan.

12) EVALUACIÓN PERMANENTE. Además de los problemas y ajustes internos (de la organización) que pueden presentarse en el desarrollo del plan de operación de una organización, también existen factores inesperados, tales como los cambios políticos o los problemas de inflación, que afectan los resultados de un programa. Por ello, es aconsejable evaluar todo el proceso de la operación anual de la organización y actualizar su concepto reconsiderando estrategias, objetivos específicos y planes financieros.

CONCLUSIONES

De acuerdo a nuestro concepto, la planeación estratégica es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, que permite seleccionar en concordancia con el ambiente en el que se desenvuelve la organización, la visión, misión, filosofía, objetivos, estrategias y metas que orienten los planes operativos necesarios para alcanzar el futuro deseado. Es por tanto un proceso integrador de todas las funciones y actividades de una organización (cualquiera que sea su naturaleza), ya que atiende o se orienta a asuntos esenciales, primordiales; permite elaborar estrategias, planes estratégicos y planes tácticos; ofrece un marco de referencia para la planeación operacional, inherente a las diferentes áreas de una organización; señala el ámbito o marco de la planeación a largo plazo; orienta los recursos de la organización como un todo; siendo una actividad desempeñada por el alto nivel de autoridad de la organización.

El proceso de planeación estratégica se alimenta del sistema de información que se establece para proporcionar los datos e información necesarios para tomar decisiones contextuales respecto a una situación determinada, definiendo las líneas de acción (estrategias y tácticas) requeridas, e implicando por tanto, la necesidad de analizar y evaluar los datos e información provenientes no solamente del ambiente socioeconómico externo sino también del interno, que faciliten la posibilidad de hacer diagnósticos y formular pronósticos relativos a los planes y programas, que permitan finalmente la adopción de decisiones estratégicas; en este documento hemos tratado de describir una metodología para el uso de una técnica denominada FODA que facilita el desarrollo de dicho proceso.

La técnica FODA permite el análisis de problemas precisando las fortalezas y debilidades de una institución, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas por lo general, se consideran como factores externos sobre las cuales la propia organización no tiene control. Luego es posible tratar de explotar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar oportunidades y defenderse contra las amenazas funciones todas importantes del proceso de planeación y en las cuales la técnica, puede utilizarse en el análisis situacional dentro de dicho proceso.

El análisis y diagnóstico situacional realizado con la técnica FODA, permite evaluar información relacionada con la organización, su rendimiento, los principales competidores, los

productos, áreas geográficas, segmentos del mercado atendidos, situación social, económica y legal, etc., y ubicarnos en la alternativa estratégica más viable del acuerdo con la evaluación de la misma así como, conocer anticipadamente las restricciones y ventajas que pueden o no ser aprovechadas por la organización. En el ejemplo usado en este escrito, es posible observar en la fase de *selección de problemas* que la carencia de un liderazgo efectivo está repercutiendo en una baja del rendimiento no solo de planeación de los trabajos sino también de tipo financiero lo cual ha llevado a la organización a depender financieramente de créditos bancarios.

La práctica de esta técnica de análisis de problemas (FODA) no sólo nos permite hacer un verdadero ejercicio de eficiencia como vía para el logro de los objetivos organizacionales (eficacia), sino que nos capacita para el desarrollo de procesos mentales que permiten el manejo y transformación de la información, a través de la ejercitación de las habilidades analíticas y creativas de pensamiento; ya que no sólo se busca comprender a través de la construcción y reconstrucción de objetos de conocimiento, sino que se exige un pensamiento experto, crítico y creativo, manifestado a través de la originalidad, así como de la comparación, relación, formulación, evaluación y proposición de opciones y modelos tanto alternativos como propios desde una perspectiva integral.

Por último, a través de nuestra propuesta de modelo de desarrollo del análisis FODA de manera esquemática, en fases y simplificada, esperamos que el lector se haya interesado no solo en la aplicación de la misma sino también hayamos logrado hacer notar la importancia que tiene la planeación para el éxito de cualquier organización.