

CAPÍTULO 4

Conocer a la organización

Perfil interno

María Virginia Luna

La importancia de conocer a nuestro cliente.

Consideraciones preliminares.

Si repasamos el esquema integral de marketing que planteamos desde la cátedra, una de las cuestiones que se abordan desde el Marketing Estratégico es el análisis del perfil interno de la organización con la cual trabajamos; por lo tanto, este es el marco del presente capítulo.

Con este apartado, pretendemos que pueda comprenderse la importancia del análisis interno de la organización para el abordaje de problemáticas de marketing en particular, ya que es nuestro campo de acción y enfoque de este libro.

El accionar de una organización en el mercado, desde el vínculo que desarrolla con sus clientes, hasta la imagen pública o la posición competitiva que adopta, debe guardar coherencia con sus valores y su cultura. A partir de comprender la esencia de la organización, es que podremos delinear cursos de acción que permitan a la misma alcanzar sus objetivos, de manera armónica y con naturalidad. Lo que la empresa haga en el mercado, debe reflejar lo que la empresa es. Por eso es que debemos en primer lugar, conocer y comprender a la organización que será nuestro cliente.

Cuando uno se inicia en el camino de ser consultor suele tentar la idea de dar “recetas”, acerca de cómo hacer las cosas, o qué dejar de hacer y qué nuevas cosas incorporar. Pero como consultores no debemos perder de vista que nuestro profesionalismo deberá poder demostrar la capacidad de hacer recomendaciones estratégicas en base a las problemáticas detectadas, y considerando la “personalidad” de la organización con la cual estamos trabajando. No debemos caer en la tentación de dar soluciones anticipadas. Tampoco evaluar ni prejuizar a nuestro cliente.

Es de esta forma que surgen las dos primeras grandes ideas o conceptos a trabajar en esta etapa de conocer a nuestra organización-cliente: primero, conocer propiamente a la organización (su historia, misión, visión, objetivos, la forma de hacer las cosas, cómo toma las

decisiones, qué estilo comercial tiene, entre otras cuestiones); y segundo, determinar específicamente cuál es el problema de marketing a resolver.

Habilidades requeridas por el alumno

En función de lo que hemos planteado hasta aquí, la principal **habilidad** a desarrollar en esta etapa de conocer a nuestro cliente es la **escucha activa**, acompañada por la **generación de empatía** y por la técnica de la **indagación** para la comprensión.

Ubicación del tema en la materia

Como en el capítulo anterior ubicaremos primero el tema.



Elaborado por la Cátedra de Administración de la Comercialización I. FCE. UNLP.

Pero ¿de qué se tratan la escucha activa y la empatía?

¡Vamos a descubrirlo!

Estos conceptos es importante que los tengamos bien en claro en cada contacto que establezcamos con nuestra organización-cliente, y muy especialmente en la primera etapa de la relación, que es en la cual nos estamos conociendo.

Podemos decir que la **escucha activa** se traduce en dos actitudes:

- 1) Permanecer a la escucha: Callarse, no resultar demasiado reactivo, no inducir las respuestas.
- 2) Cuestionar y reformular: utilizar técnicas de preguntas para informarse, profundizar, orientar, comprender, reflexionar, comprobar, sugerir y concluir.

Para realizar una escucha activa, es necesario actuar con **empatía**, y esto es la capacidad de generar una corriente de participación emotiva y afectiva con el interlocutor.

Empatía es “conexión”. Es sintonizar con el interlocutor. Entenderlo y que nos entienda. Es ponerse en la situación del otro para obtener un compromiso afectivo. La empatía crea magia en la relación. Es lograr el compromiso afectivo del interlocutor.

La empatía es, en definitiva, ponerse en el lugar del otro, en sus zapatos.

Debemos tener en cuenta que si las expectativas de escucha son iguales que las percepciones de la escucha, entonces no hay una escucha activa.

La disponibilidad para escuchar requiere: escucha, comprensión y orientación.

Escucha

“Hablar es una necesidad, escuchar es un arte”. La escucha requiere las siguientes aptitudes: capacidad para prestar atención, para concentrarse, para callarse, para preguntar y para escuchar antes que oír.

Comprensión

“Significa comprender las palabras, las frases, los términos técnicos, la jerga del cliente, los sobre entendidos, las evidencias, las palabras imprecisas”

Para que cada interlocutor esté seguro de que le entienden debe:

- ✓ Pedir que le concreten los puntos que le parezcan imprecisos, desconocidos.
- ✓ Formular preguntas o bien realizar reformulaciones interrogativas.
- ✓ Ser conciente de que las palabras son códigos que deberían tener para el interlocutor el mismo significado que para él.
- ✓ Estar atento y alerta.
- ✓ Emplear sinónimos e imágenes.
- ✓ Dar explicaciones sencillas a términos complicados.
- ✓ Evitar imprecisiones

Orientación

“El arte de orientar la conversación en la dirección que nos interesa requiere dominio y audacia”. Conducir una conversación o entrevista exige control sobre uno mismo y ser atrevido.

En definitiva, los pasos para saber escuchar pueden resumirse así:

- ✓ Primero, dejar de hablar.
- ✓ Hacer que el que habla se sienta cómodo.
- ✓ Hacer que el que habla sienta que lo queremos escuchar.
- ✓ Eliminar todo lo que nos distraiga.
- ✓ Procurar ver el punto de vista del otro.
- ✓ Ser pacientes, no apresurarnos a concluir el tema.
- ✓ Controlar el temperamento aunque escuchemos críticas o mensajes negativos.
- ✓ Hacer preguntas para asegurarnos que el cliente y nosotros escuchamos y hablamos de la misma idea.
- ✓ Por último, dejar de hablar para poder **escuchar**.

En la etapa en la cual estamos conociendo a nuestro cliente, es importante mostrar predisposición a comprender y solucionar. Para comprender lo que le pasa al cliente es necesaria la **indagación**.

Indagar es la única forma de saber lo que el cliente quiere o necesita. La indagación nos permite identificar necesidades, motivaciones, estados de ánimo, problemas y contexto de nuestros clientes. Determinar qué le vamos a responder en función de sus hábitos, necesidades y la información recogida.

En definitiva, como producto de esta etapa, debemos poder implicarnos con el cliente, comprometernos y entenderlo (su contexto, estilo, dinámica y posibilidades).

El desafío será descubrir las necesidades del cliente, anticiparse a las mismas y poder describirlas desde su perspectiva (su mirada).

Los momentos previos a la cursada

La primera parte de este proceso de conocimiento del cliente y reconocimiento de sus necesidades y problemáticas que intentamos resolver con nuestra Experiencia Marketing, tiene lugar *previo al inicio de la cursada*. Tal como explicamos en el capítulo “Convocatoria y propuesta de trabajo”, la selección de las organizaciones con las cuales trabajamos cada año desde la cátedra conlleva un proceso de evaluación de cada uno de los candidatos inscriptos. Como parte de este proceso, realizamos una serie de reuniones personales con las organizaciones, a fin de poder determinar la situación del cliente y en base a ellos elaborar la propuesta de trabajo.

Durante esta etapa previa al inicio de las clases, desde la cátedra también ejercitamos las habilidades y técnicas que antes describimos, y que nuestros alumnos deberán luego poner en práctica, cuando les toque a ellos relacionarse con la organización – cliente.

La visita de la organización – cliente: el primer contacto.

Qué hacer y qué no hacer.

Una vez que la cursada comienza, y les presentamos a los alumnos el caso que trabajarán en su paso por la materia, llega el momento de que conozcan a los referentes de la organización.

En la primera visita que hace el cliente a la clase, es importante que recuerden los conceptos que les presentamos de escucha activa, empatía e indagación. Deben prepararse para poder absorber y comprender la mayor cantidad de información, entender el punto de vista de la organización, sentir qué es lo que ellos transmiten, no sólo por lo que dicen, sino también por cómo lo dicen; y por qué no, intentar descubrir lo que la organización no dice. Tratar de saber cuáles son las expectativas que ellos tienen del trabajo que realizarán los alumnos y clarificar cómo el cliente “medirá” o valorará el aporte que hagan a su organización con Experiencia Marketing.

Todo esto hace al primer contacto con el cliente, e irá conformando las sensaciones que los alumnos tienen del cliente y las que el cliente tiene de los alumnos. Y esas sensaciones nutren la experiencia, le dan “vida” y nos recuerdan que esto es real, organizaciones reales, problemáticas reales y el real compromiso y responsabilidad de dar respuesta a un caso de marketing.

Para enfrentar esta tan ansiada visita, en la cual vemos por primera vez a nuestro cliente, es necesario que trabajemos previamente sobre las preguntas que haremos en esta entrevista. Ya que en una clase tenemos que tratar de “sacar” la máxima información posible, información que deberá ser útil para el propósito del trabajo a realizar, y que deberá ser relevada con astucia. No hay una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión, y es por ello que ese día hay que estar atentos a lo que sucede, concentrarse en el objetivo y ser respetuosos de nuestro cliente, no caer en el lugar de prejuizar o intentar criticar, ya que aun no estamos en la etapa de dar recomendaciones, lejos de eso, recién estamos comenzando a entender la situación a abordar.

Debemos recordar que la organización tiene un problema a resolver, y que se acercan a la cátedra en busca de esa solución. La organización decide por propia voluntad abrirse a nosotros, dejarnos entrar en su día a día, mostrarnos cómo son las cosas desde adentro, decide enfrentarse a que le digamos lo que hacen bien, pero también lo que no hacen tan bien, y como consultores, no debemos perder de vista esto, no podemos ser ajenos a la sensibilidad de los temas que pueden surgir, y de cómo debemos trabajarlos y conversarlos con la organización.

Cada pregunta que hagamos ese día debe valer la pena, en el sentido de que nos sirva para el trabajo que vamos a encarar.

A continuación, mostramos algunos puntos que pueden ser de utilidad en este momento.

Conductas que **traban** la comunicación:

- ✓ **Juzgar:** “Usted se equivoca”
- ✓ **Superioridad:** “Observame un poco, quizás aprendas algo”
- ✓ **Verdad:** “Esto es lo que hay que hacer”
- ✓ **Controlar:** “Esto se hace así”
- ✓ **Manipulación:** “Te recomiendo esta manera, te va a ir mejor”
- ✓ **Indiferencia:** “Sí, claro, pero escuchame a mí...”

Conductas que **facilitan** la comunicación:

- ✓ **Dialogar:** “Yo lo veo de esta manera, ¿vos cómo lo ves?”
- ✓ **Igualdad:** “Estamos juntos en esto”
- ✓ **Apertura:** “¿Cómo crees que se puede resolver?”
- ✓ **Orientación al problema:** “¿Cómo se puede hacer este trabajo?”
- ✓ **Intención positiva:** “La cosa salió mal, pero pensemos cómo resolverla”
- ✓ **Empatía:** “Entiendo como te sentís”

Durante la entrevista al cliente es de mucha utilidad que al menos un integrante de cada grupo de trabajo pueda ir tomando nota de los emergentes de la charla, porque esos apuntes luego nos servirán para el diseño de los instrumentos de relevamiento de información que haremos en campo (encuestas y entrevistas, ya sea a la organización misma, como a los consumidores actuales y potenciales, o el análisis de la competencia). Grabar la entrevista, también es una buena opción.

Al finalizar la visita de la organización, y luego de despedir al cliente, un ejercicio que solemos hacer es la puesta en común de la información que fuimos relevando, qué fue lo que más nos quedó, qué sensaciones tuvimos, qué dudas se nos generan, qué nivel de importancia le dio el cliente a los principales temas conversados, etc.

Modelo para el Diagnóstico Organizacional

En este apartado, presentaremos el modelo PENTA en el cual podemos basarnos para analizar el perfil interno de la organización, en la etapa de diagnóstico de Experiencia Marketing. También puede utilizarse parte del modelo FODA, el cual es más específico para la etapa de análisis estratégico, por ello este último será desarrollado en el capítulo 7.

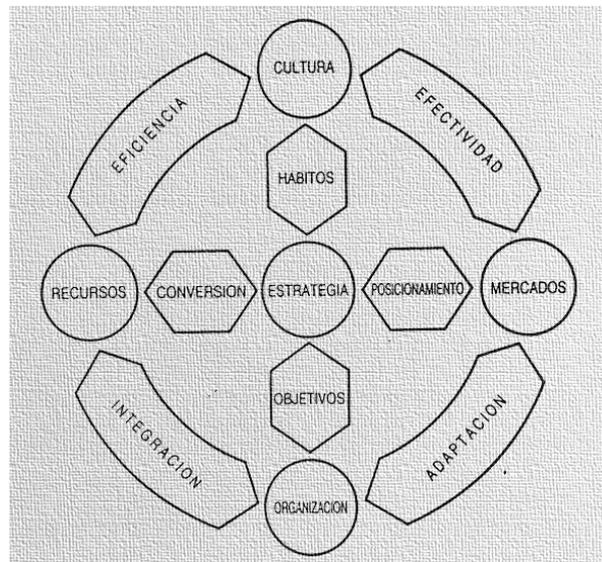
Una de las cuestiones a relevar para analizar el perfil interno de la organización-cliente es lo relativo a su razón de ser, es decir, a su misión de negocios. Y para ello, cabe la pena tener presente lo que plantean Lamb, Hair y Mc Daniel al respecto.

Los autores plantean que “El fundamento de cualquier plan de marketing es la declaración de la misión de la empresa, que responde a la pregunta: “¿En qué negocio estamos?”. La manera en que la empresa define su misión de negocios afecta en gran medida la distribución

de sus recursos a largo plazo, así como su rentabilidad y supervivencia. La declaración de la misión se basa en un análisis detallado de los beneficios buscados por los clientes actuales y potenciales, así como de las condiciones existentes y anticipadas del entorno. La declaración de la misión de una empresa contiene los límites para todos los objetivos, decisiones y estrategias subsecuentes” (Lamb, Hair y Mc Daniel, 2013, 37).

El modelo PENTA

El modelo Penta es la interacción entre los cinco pilares básicos: la Estrategia, la Cultura, los Recursos, la Organización y los Mercados. La interacción entre estos cinco elementos funciona como un tejido; como las hebras de una soga se van entrelazando entre sí constituyendo la empresa. Entender ese tejido es entender la empresa. En cada momento es lo que ese tejido sea. (Levy, 1998, 275).



Levy, 1998, 276

El pilar de la *Estrategia* está asociado a la definición de los propósitos de la organización, que como bien sabemos, se traducen en la creación de valor económico.

La estrategia implicará entonces, y en este marco, definir cuál es la misión de la organización, a la cual ya nos referimos previamente.

En cuanto a la *Cultura*, Levy la plantea como “el conjunto de valores, creencias y aspiraciones con las que se quiere conducir a la organización, la forma como las cosas deben ser”.

Asimismo, el autor sostiene que la cultura de las organizaciones está fuertemente basada en la percepción que sus miembros tienen de lo que funcionó exitosamente en el pasado. Es decir, en las conductas aceptadas porque se las percibe como que ya han sido efectivas.

De la interacción cotidiana entre los miembros de la organización, inevitablemente se desarrolla un conocimiento colectivo de “lo que es y lo que no es”. Estas son las creencias. Y de “lo que debería ser y lo que no debería ser”. Estos son los valores. (Levy, 1998, 275).

Según Levy, en el pilar de la *Organización* se incluyen tres elementos, el primero es el organigrama de la organización; el segundo son los sistemas de información; y el tercero son los procesos gerenciales.

Los *Recursos*, se refieren tanto a los tangibles como los intangibles, y entre ellos pueden mencionarse los recursos humanos, los operacionales, los financieros, los de infraestructura, la información, la tecnología, la imagen, el crédito, el tiempo, la pertenencia, la plasticidad, la estabilidad y la organicidad. La habilidad distintiva de la empresa surge como un emergente sistémico entre la combinación de estos 13 tipos de recursos.

Para trabajar el pilar de los *Mercados*, se analiza cuál es el atractivo del sector en el cual se desempeña la organización. Para este análisis, debemos determinar una serie de variables que representan los factores críticos de éxito, es decir, esas variables serán aquellos condicionantes imprescindibles que debe cumplir una empresa para poder crear valor económico en su negocio. Esto implica, necesariamente, que para cada empresa que estamos analizando, debemos construir su propia nómina de variables a analizar, aunque es comprensible y siempre ocurre, que existe una base de variables comunes a todo tipo de negocios.

El modelo Penta, lo que plantea, es que el valor de cada uno de los pilares, dependerá de los otros cuatro pilares.

Levy plantea que el modelo sirve para poder plantear el diseño idealizado, la empresa que se pretende tener.

Penta sirve como mapa, para decir qué empresa se quiere tener, y entonces definir qué obstrucciones se presentan hoy para llegar a ese diseño idealizado, operar sobre las mismas ya sea resolviéndolas o disolviéndolas, para empezar a caminar hacia el modelo de empresa al que se está apuntando. Ese modelo es lo que técnicamente llamamos Visión. La visión que tenemos de la empresa en el futuro incluye cuáles habrán de ser su Estrategia, su Cultura, sus Recursos, su Organización y sus Mercados, y sus interrelaciones. (Levy, 1998, 293)

De esta forma, y como todo modelo, el Penta nos será útil para poder realizar un diagnóstico de la organización, aunque muchas veces no contemos con toda la información para poder aplicar dicho modelo a la realidad con la cual estamos trabajando, pero vale la pena intentarlo.

Para que se pueda comprender de forma más pragmática el modelo Penta, mostramos a continuación la aplicación del mismo en uno de los casos reales trabajados en la cátedra, en una empresa dedicada a la venta de indumentaria deportiva.

Pilar de la Estrategia

Al analizar este pilar, observamos las siguientes cuestiones:

- ✓ La **misión** de la organización es vestir a personas que buscan indumentaria deportiva, ya sea para hacer deportes o para uso diario. En este sentido, ofrecen ropa y accesorios relacionados al deporte.
- ✓ Los clientes los eligen por ser una marca local, con mayor cercanía al cliente que la competencia y consecuentemente, mayor flexibilidad.
- ✓ Los valores y creencias que se promueven son los relacionados con la cultura del rugby (equipo, fuerza, compañerismo, respeto).
- ✓ La forma de trabajar y la relación con los distintos públicos son acordes a la misma, ya sea en la forma de conducir a la empresa, en las reglas y en los comportamientos diarios.

La empresa posee dos Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), a las que denomina "Clientes de pie" y "Clubes". En relación a cómo es su desempeño en estas UEN, del análisis surgió lo siguiente:

- ✓ La empresa posee los recursos productivos necesarios para atender a estas UEN, pero podría mejorar en lo que respecta a organicidad, plasticidad y recursos intangibles (imagen, información, tiempo, etc.)
- ✓ Así, la ausencia de ventajas competitivas produce que no haya una clara diferenciación con la competencia. Resulta muy difícil lograr convertir los insumos y los recursos disponibles en productos realizados en tiempo y forma, y ventas finales.
- ✓ Lo importante es que las ventajas competitivas siempre están en la mente del consumidor pero son creadas desde la empresa, es decir, que la misma podría trabajar sobre estos recursos para así poder modificar la percepción de los consumidores.

En función de los emergentes que presentamos arriba, producto del análisis de la estrategia de la empresa, pudimos concluir que para la misma era necesario encarar los siguientes cursos de acción:

- ✓ Buscar un factor por el cual los consumidores la elijan y lograr que mantengan una relación a largo plazo. Que este "factor" sea estable, no necesariamente significa que no se produzcan cambios a lo largo del tiempo, ya que en la actualidad las personas valoran, entre otras cosas, la innovación.
- ✓ La empresa debe definir objetivos que sean coherentes tanto con los recursos disponibles, como con la cultura y los mercados que atiende. A través de los mismos, la empresa irá cumpliendo con su misión.

Pilar de la Cultura

Para trabajar este pilar, analizamos a la organización teniendo en cuenta la interacción entre la Visión y la Acción, como podemos ver en la siguiente matriz:



Del análisis de este cliente, surgieron las siguientes cuestiones que definían a la organización como **rutinaria**:

- ✓ Cultura empresaria muy activa
- ✓ Hacen pero no suelen tener muy en claro el por qué ni hacia dónde se dirigen.
- ✓ Sentimiento de que el tiempo no alcanza
- ✓ Las decisiones se toman en el ámbito de la dirección, no hay objetivos claros, operan en el día a día, cerrándose al contexto y sin creatividad.
- ✓ La centralización se da al máximo
- ✓ La eficiencia viene marcada por un exceso de actividades y resolución de problemas urgentes.

Pilar de la Organización

Al trabajar con este pilar, debemos analizar cuestiones como:

- ✓ *Las tareas*: la distribución de las mismas (si se realiza formal o informalmente), la delimitación de tareas para cada puesto, si la carga de tareas para cada puesto es la adecuada, la delegación (¿existe?, ¿de qué forma se lleva a cabo?).

El análisis de estas cuestiones nos permitirá saber si existe o no eficiencia organizativa.

✓ *Los sistemas de información.* Para el caso de la empresa bajo análisis, pudimos observar que el sistema de información que poseen es rústico e informal, y no tienen copia de respaldo. Además, la base de contactos depende de los contactos de los miembros de la organización. También, observamos que las vías de comunicación con la empresa son deficientes y no hay un control de atención al cliente.

Dado todo esto, al ir aumentando la base de clientes, ésta no puede depender de la memoria humana, la misma necesita de un respaldo informático. Además, con el atareo diario se vuelve difícil hacer un seguimiento intenso de los clientes.

✓ *Los procesos de gestión.* En este sentido, del relevamiento y análisis de este punto, surgió lo siguiente:

- No hay una planificación inicial a largo plazo por las condiciones cambiantes del ambiente externo y por problemas internos. Esto provoca que no se cumpla con ningún plan, y la empresa “va viendo el día a día”.
- La presupuestación depende de una sola persona y los proyectos no se hacen sin su autorización.
- Los empleados tienen poca libertad y autonomía en sus tareas. Por esto es que sólo unos pocos se sienten comprometidos con la organización.
- Hay un proceso de control preestablecido sólo para algunas tareas. Sin embargo hay muchos productos defectuosos y algunos de ellos se entregan a los clientes. Al mismo tiempo, no se realizan los ajustes necesarios tanto en la producción como en la entrega.

Pilar de los Recursos

El análisis de los recursos se basó en tres ejes: la gente, los recursos tangibles y los intangibles.

En relación al recurso estratégico básico, la gente, se pudo concluir que había desinformación general y problema de eficiencia, esto basado en las siguientes evidencias: falta de comunicación de los objetivos empresariales; falta de capacitación e información a los empleados; diferencia de compromiso entre empleados; sobrecarga de tareas en algunas personas; y falta de coordinación interna.

En cuanto a los *recursos tangibles*, el análisis se refirió a los recursos operacionales (planta y canal de distribución propios); la infraestructura (depósito y locales, soporte informático deficiente); y los recursos financieros (existiendo limitaciones de capital).

Por último, del análisis de los *recursos intangibles*, surgió lo siguiente:

✓ *Tecnología:* poseen tecnología de producción propia y técnicas nuevas. Además, la tecnología de las telas está actualizada.

- ✓ Organicidad: la gente no conoce los objetivos de la empresa y falta coordinación entre las distintas áreas.
- ✓ Estabilidad: dependen de distintas líneas actualmente: fitness, rugby y buzos de egresados, entre otros. Por lo tanto, hay cierta diversificación.
- ✓ Tiempos: reaprovisionamiento y entrega problemáticos; dependen de los tiempos de las fábricas proveedoras.
- ✓ Plasticidad: estructura pequeña que se adapta a las necesidades del cliente. Débil comunicación sobre la misma.
- ✓ Pertenencia: Débil comunicación de objetivos y capacitación. Cultura de familia. Empleados con antigüedad.
- ✓ Información: no está claro el público objetivo, ni la misión, ni quiénes son los competidores.
- ✓ Imagen: no hay una definición homogénea en lo que se transmite, no hay alignment (alineación).

Pilar de los Mercados

En el pilar de los mercados, para este caso, analizamos dos ejes: el consumidor y la competencia.

Ambos ejes son abordados más adelante en capítulos específicos de este libro, y a los efectos de la aplicación del modelo Penta, debemos tomar en consideración los principales resultados de estos análisis, con el fin de determinar cómo es el impacto de los mismos en la interrelación de este pilar con los otros cuatro que plantea el modelo.

Dado todo lo que hemos presentado del modelo Penta, es importante que tengamos en cuenta que si estamos pensando en aplicar este modelo para nuestro cliente, debemos considerar la información que el mismo contempla, a fin de incluirla en el relevamiento que vamos a hacer cuando salgamos al campo, y luego analizarla y presentarla a través de este modelo.

El caso del Hospital Español

Durante 2015, en el análisis llevado a cabo para el Hospital Español de La Plata, trabajamos el análisis del perfil interno, de acuerdo a los siguientes **objetivos**:

- ✓ Análisis del posicionamiento e imagen del Hospital Español, según la percepción de sus miembros (médicos y personal no médico)

- ✓ Evaluación de la calidad del servicio ofrecido (a nivel global y por especialidad)
- ✓ Percepciones sobre los servicios que destacan al Hospital
- ✓ Percepciones sobre los pacientes y competidores
- ✓ Proyecciones personales y organizacionales

El **alcance** del diagnóstico efectuado se refirió a las siguientes especialidades: Gastroenterología, Cardiología, Urología, Ginecología/Obstetricia/Neonatología, Traumatología, Cirugía, Clínica Médica y Guardia. Asimismo, trabajamos relevando los siguientes servicios de apoyo: Diagnóstico por Imágenes, Laboratorio, Hematología y Hemodinamia. Este alcance lo consensuamos con los directivos del Hospital, y el mismo era representativo de las áreas más relevantes del funcionamiento de la organización.

La **metodología** aplicada consistió en realizar un relevamiento dentro del Hospital, por 20 días, realizando una investigación descriptiva. Este tipo de investigación nos permitió conocer la situación a ese momento, como si fuera una “foto”. Las herramientas utilizadas para el relevamiento de información fueron encuestas personales y entrevistas en profundidad.

De las 100 encuestas realizadas a los empleados del Hospital, pudimos obtener información cuantitativa. Mientras que las entrevistas sirvieron para trabajar con información cualitativa, que nos permitió profundizar sobre ciertos temas de interés que estaban siendo relevados con las encuestas.

En cuanto a las muestras en cada caso, se realizaron:

- ✓ 100 encuestas a empleados: 70 a personal no médico y 30 a médicos (respetando la proporción de cada tipo de empleados en la totalidad de la organización).
- ✓ 11 entrevistas a los Jefes de Servicio, de acuerdo a las especialidades que fueron alcanzadas con el diagnóstico.

Para el diseño de las encuestas y entrevistas, debemos tener bien presentes los objetivos planteados para el caso en general, y a su vez, considerar especialmente los que tienen relación con el perfil interno. Debemos tener en cuenta que lo que no incluyamos en las encuestas y entrevistas como temas a relevar, luego no será información disponible para el análisis. Por lo tanto, en esta instancia del trabajo, debemos ser muy cuidadosos y no olvidar nada.

También debemos tener en cuenta que las encuestas y entrevistas no pueden ser muy extensas, pues si bien hay colaboración de los miembros de la organización, debemos comprender que se encuentran trabajando, y hay que tratar de interrumpir su rutina lo menos posible. Tanto como para que puedan respondernos con atención y reflexionando las respuestas, pero no demasiado como para que se torne “pesado”. No existe un único tiempo para hacer cada contacto, sino que dependerá de quien nos responde, y en este punto es en donde quien está realizando el relevamiento debe tener la suficiente atención como para manejar la situación y aprovecharla al máximo. Cuando nos encontramos con alguien que “está con ganas de hablar” debemos aprovechar la oportunidad, e ir tomando registro de lo que nos

cuenta (aunque no esté pautado en la encuesta), pues esa información suele enriquecer el análisis, y nos permite ir teniendo una temperatura de la situación.

En la etapa de relevamiento de información, es importante desarrollar la sensibilidad por “pescar datos” o “bucear en busca de más información”. Y aquí es importante que recordemos los conceptos de escucha activa, empatía e indagación de los que hablamos al principio del capítulo.

Estar en contacto con los miembros de la organización es una experiencia que todos los miembros del equipo que trabaja el diagnóstico interno deben tener, pues eso les va aportando información por la experiencia en sí misma, por transitar los pasillos de la organización, por observar a su gente, por hablar con ellos, además de encuestarlos en sí.

En cuanto a la elección de los instrumentos a utilizar para relevar la información, para el caso del Hospital Español, la combinación de encuestas con entrevistas permitió enriquecer el análisis. Esto es algo que debemos considerar al momento de decidir qué instrumentos utilizar y sobre quiénes aplicarlos. Debemos preguntarnos: ¿Me sirve hacerle encuestas a tales empleados, o conviene más hacer entrevistas en este caso? ¿Para qué propósito me sirve cada instrumento?

Para el caso del Hospital, muchas veces lo relevado con las encuestas estuvo en la misma línea que lo que surgía de las entrevistas, lo cual mostraba la consistencia de las opiniones y percepciones de los jefes de servicio y del resto de los miembros del Hospital. Este tipo de conclusiones, hacen al diagnóstico interno, ya que además de mostrar la información que surgió del análisis, debemos poder determinar la utilidad de dicha información, en el sentido de ver más allá del dato superficial y trabajar nuestras conclusiones de lo que hay atrás de esos datos.

Los principales emergentes del análisis del perfil interno del Hospital, estuvieron relacionados con las siguientes cuestiones:

- ✓ Análisis de la imagen interna del Hospital
- ✓ Evaluación de la calidad del servicio
- ✓ Percepciones sobre servicios destacados
- ✓ Percepciones sobre pacientes
- ✓ Significado del Hospital (sentido de pertenencia)
- ✓ Utilización de los servicios del Hospital por parte de los empleados
- ✓ Proyecciones personales y organizacionales
- ✓ Medios de comunicación interna
- ✓ Criterios de derivación de los médicos
- ✓ Grado de derivación interna entre especialidades
- ✓ Opinión sobre los competidores
- ✓ Grado de acompañamiento de la gerencia a cada especialidad

De todos estos temas trabajados, fueron surgiendo fortalezas y debilidades según la percepción de los propios miembros del Hospital, lo cual más adelante, en la etapa de recomendaciones estratégicas, se coteja con lo relevado del mercado (consumidores y competencia) y se elaboran conclusiones al respecto.

También se pudo trabajar sobre las proyecciones organizacionales, que son en definitiva la construcción individual de cada miembro de la organización sobre el futuro de la misma, y eso es un insumo para poder luego analizar la cercanía o la lejanía que existe entre la visión de la organización y lo que plantean sus miembros para el futuro.

Conclusiones

La planeación estratégica es el proceso gerencial de crear y mantener un equilibrio entre los objetivos y los recursos de la organización y las oportunidades del mercado en evolución. La meta de la planeación estratégica es la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo. Por tanto, las decisiones estratégicas requieren también del compromiso de los recursos a largo plazo.

Un error estratégico puede amenazar la supervivencia de una empresa. Por otra parte, un buen plan estratégico ayuda a la protección y al crecimiento de los recursos de la misma.

La gerencia estratégica del marketing aborda dos preguntas: ¿Cuál es la principal actividad de una organización en un momento determinado? ¿Cómo alcanzará sus metas? (Lamb, Hair y Mc Daniel, 2013, 35).

Para concluir, podemos decir que todo el análisis del perfil interno de nuestro cliente, nos permitirá poder conocer cuáles son los criterios de conducción de la organización, y tener en cuenta toda su cultura y valores, al momento de realizar las recomendaciones estratégicas.

Referencias

- Lamb, Ch. Hair, F. Mc Daniel C. (2013). *Cengage Learning*. México: Thomson.
Levy, A. (1998). *Marketing avanzado*. Barcelona: Granica.