**OBJETIVO.**

Establecer las directrices y metodologías recomendadas para el análisis del contexto considerando las cuestiones internas y externas que son pertinentes al propósito y dirección estratégica de la organización y que afectan la conformidad del Sistema de Gestión Integrado.

**ALCANCE.**

Nivel Corporativo, aplica para todas las Unidades Empresariales B&D Gestión Empresarial

**DEFINICIONES.**

* + **Análisis FODA:** es una herramienta de planificación, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas).
	+ **Análisis PESTAL**: es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de la empresa o UEN y analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la empresa o UEN.
	+ **Contexto de la Organización:** combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos.
	+ **Contexto Externo:** cuestiones que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo, de mercado, social, económico, ya sea internacional, nacional, regional o local.
	+ **Contexto Interno:** cuestiones relativas a los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización.
	+ **Propuesta de Valor:** descripción detallada de los atributos y funcionalidades de los productos y/o servicios y la relación con el cliente para satisfacer sus necesidades.
	+ **Sistema de Gestión:** Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

**REFERENCIAS.**

* 1. Normas: ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018

**DESARROLLO**

**Análisis del Contexto**

**El análisis PESTAL (PEST**)

Es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de la organización. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la organización. Al estudiar los distintos factores, es importante tener en cuenta que diversos factores pueden afectar de forma diferente y en diferente grado.

El análisis PESTAL puede servir de entrada para la realización del FODA.

Para realizar el análisis de acuerdo con lo establecido a nivel de esta herramienta, se recomienda utilizar el Formato Análisis PESTAL:

En el análisis PESTAL se consideran los siguientes factores:

1. **Políticos** son aquellos factores asociados a las políticas de los países que puedan determinar e influir en la actividad de la organización en el futuro.

Por ejemplo:

1. Las diferentes políticas de los gobiernos locales, nacionales, continentales e incluso mundiales. Es importante entender la globalidad de lo que ocurre y sus relaciones.
2. La política fiscal de los diferentes países
3. Las modificaciones en los tratados comerciales
4. Posibles cambios de partidos políticos en los gobiernos, y sus ideas sobre la sociedad y la organización
5. Nivel de impuestos corporativos y personales
6. Aranceles de importación
7. Restricciones en flujos financieros internacionales
8. **Económicos** pueden incluir cuestiones relacionadas con el desarrollo económico y el acceso a los recursos, por ejemplo:
9. Tasa de desempleo
10. Tasa de inflación
11. Confianza del consumidor y del inversor
12. Niveles de inventario
13. Tasas de cambio de moneda
14. Balanza comercial
15. Salud financiera y política de los socios comerciales
16. Balanza de pagos
17. Tendencias a futuro
18. **Sociales** incluyen oportunidades y desafíos relacionados con valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad e individuos. Por ejemplo:
	1. **Factores demográficos:** Estudia las poblaciones humanas, en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos.
		1. Tamaño de la población y distribución
		2. Niveles de ingresos
		3. Orígenes étnicos
	2. **Actitudes** en relación con:
		1. Materialismo, capitalismo, libertad de empresa
		2. Individualismo, papel de la familia, papel del gobierno, colectivismo
		3. Papel de la [iglesia](https://es.wikipedia.org/wiki/Iglesia_%28organizaci%C3%B3n%29) y la [religión](https://es.wikipedia.org/wiki/Religi%C3%B3n)
		4. [Consumismo](https://es.wikipedia.org/wiki/Consumismo)
		5. Importancia del trabajo, orgullo y éxito
	3. **Estructuras culturales** como:
		1. Acceso a la vivienda
19. **Tecnológicos** tienen que ver con la disponibilidad de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para la organización y el grado en que las tecnologías la pueden beneficiar.
20. Machine Learning
21. Nuevos códigos de programación
22. Nueva maquinaria o dispositivos tecnológicos
23. Impresión 3d
24. Uso de la energía
25. Reemplazo de tecnología
26. Software en la nube
27. Obsolescencia
28. Internet
29. Incentivos por uso de tecnologías
30. **Ambientales:** Evalúa de qué forma el medio ambiente afecta a la organización.
31. Cambio climático: desastres naturales
32. Consumo de recursos no renovables
33. Reciclaje
34. Contaminación
35. Políticas medioambientales
36. Gases líquidos
37. Riesgos naturales
38. **Legales** **y jurídicos** se refieren a las leyes aplicables a la actividad de la organización. Las organizaciones deben cumplir los requisitos legales y ajustarse oportunamente a los cambios para garantizar la conformidad y el cumplimiento. A veces no solo aplica la ley del país donde está la organización, también aplica la ley del país donde se desea estar.
39. Propiedad intelectual
40. Salud y seguridad laboral
41. Regulación de sectores
42. Leyes de protección
43. Salario mínimo
44. Licencias

**Análisis y Matriz FODA**

A continuación, se presentan los pasos para realizar un análisis FODA, se recomienda tomar de referencia las amenazas y oportunidades resultantes del Análisis PESTAL:

* **Paso 1 Definir el Objetivo:** se debe tener clara la razón por la cual se realizará un análisis FODA.
* **Paso 2 Identificar las Fortalezas:** factores positivos internos. ¿En qué somos mejores?
* **Paso 3 Identificar las Debilidades**: factores negativos internos. ¿En qué podemos mejorar?
* **Paso 4 Identificar las Oportunidades:** factores positivos que no puedes controlar y se pueden aprovechar. ¿Cuáles son las tendencias del mercado a favor?
* **Paso 5 Identificar las Amenazas**: riesgos que pueden desviarnos del resultado. Son externos y no están bajo nuestro control. ¿Qué obstáculos estamos enfrentando?
* **Paso 6 Definiendo las Estrategias:** las estrategias se trazan comparando fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.
1. ¿De qué forma podemos usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades? ENFOQUE DE ÉXITO
2. ¿Cómo se pueden usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas? ENFOQUE DE REACCIÓN
3. ¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades para corregir nuestras debilidades? ENFOQUE DE ADAPTACIÓN
4. ¿Cómo podemos mantenernos en pie aun con las amenazas vistas? ENFOQUE DE SUPERVIVENCIA

**Recomendaciones:**

Es importante tener en cuenta que:

1. Para cada Estrategia se debe establecer un plan de acción, paso a paso, con fechas y responsables para asegurar su cumplimiento.
2. Es importante priorizar entre los elementos más significativos. Tenemos infinidad de debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas, ¿cuáles son los más importantes?
3. Conviene tener precisión en nuestras afirmaciones y realizar el análisis en función a información objetiva, actualizada y verificable.
4. Utilizar el Formato Matriz FODA.

**Modelo de las 7S McKinsey**

Es aplicable y recomendado para realizar el diagnóstico general de la organización y/o unidad analizando las siete áreas que afectan el desempeño. Aplicar el modelo significa buscar las relaciones que hay entre cada uno de los elementos con respecto a los demás, y analizar si la situación actual de esa relación es la deseada o si es necesario modificar algo.

* **Primera S: Strategy (estrategia)**

La estrategia es la definición de objetivos y la manera de obtenerlos. Consiste en la planeación desarrollada por una organización. Las preguntas para analizar esta esfera son las siguientes:

1. ¿En qué consiste nuestra estrategia?
2. ¿De qué forma pensamos usar nuestros recursos y capacidades para alcanzar nuestros objetivos?
3. ¿Qué nos hace diferentes?
4. ¿Cómo nos adaptamos a los cambios del contexto?
* **Segunda S: Structure (estructura)**

La forma en que las tareas y personas se especializan y dividen, y la distribución de autoridad. El agrupamiento de actividades y relaciones de reporte. La forma en que se coordinan las actividades de los miembros de la organización.

Consiste en la estructura definida por la organización.

1. ¿Existe una estructura organizacional bien definida?
2. ¿Está en concordancia con la estrategia?
3. ¿Están claras las jerarquías, responsabilidades y autoridades?
4. ¿Cómo se coordinan las actividades entre departamentos?
5. ¿Debería ser así para lograr nuestros objetivos?
* **Tercera S: Systems (sistemas)**

Cada proceso tiene un «cómo» definido para lograr los resultados previstos. Con sistemas nos referimos a los métodos formales de operación establecidos como procedimientos y actividades, pero también los flujos de información y los métodos informales (no establecidos o documentados) de operación.

De nuevo, pensemos en los siguientes cuestionamientos para analizar este factor:

1. ¿Cuenta la organización con los sistemas necesarios para poder desarrollar su actividad?
2. ¿Cuáles son los sistemas que emplea la organización?
3. ¿De qué forma se realiza el seguimiento y evaluación en estos sistemas?
4. ¿Tiene un sistema de monitoreo de satisfacción del cliente?
5. ¿Existen procedimientos formales e informales, para la realización de las diferentes actividades?
6. ¿La mayoría del personal sigue los procedimientos establecidos?
7. ¿Son debidamente utilizados?
8. ¿Cuáles son los controles operacionales establecidos para garantizar el conocimiento y cumplimiento de los procedimientos?
9. ¿En los niveles jerárquicos más altos se respetan los procedimientos?
10. ¿Existe un programa de inducción?
* **Cuarta S: Style (estilo)**

Consiste en la forma de administración de la organización, en el estilo de liderazgo ejercido por la alta dirección.

1. ¿Cuál es el estilo de la gerencia?
2. ¿Los Directores, Gerentes y Jefes han desarrollado capacidades de inteligencia emocional?
3. ¿Logran mantener a los colaboradores motivados y alineados?
4. ¿Comunican de forma efectiva los objetivos?
5. ¿Existe una cadena de mando muy definida para tomar las decisiones?
6. ¿El personal trabaja de manera colaborativa?
7. ¿Cómo perciben los trabajadores el liderazgo en la organización?
8. ¿Qué comportamientos o logros recompensa la organización?
* **Quinta S: Skills (habilidades)**

El personal cuenta con talentos y habilidades

1. ¿Cuáles son las habilidades más fuertes de la organización o que más demostramos?
2. ¿Nuestros trabajadores demuestran su capacidad para realizar su trabajo?
3. ¿Qué habilidades nos faltan?
4. ¿Está el personal realmente preparado?
5. ¿Posee las competencias y destrezas necesarias?
6. ¿Se ha realizado una detección de necesidades?
* **Sexta S: Staff (personal)**

Todo lo asociado al personal. Sus motivaciones, capacidad de desarrollo, desempeño general. Este factor busca que se reflexione en cómo la organización recluta, selecciona, contrata, evalúa, capacita, motiva y recompensa a los trabajadores.

1. ¿Qué necesidades tiene el personal?
2. ¿Cómo se siente el personal en la organización?
3. ¿Dónde falta personal?
4. ¿Hay planes de carrera, entrenamiento e incentivos?
5. ¿De qué forma se recluta y desarrolla el personal de la empresa? (Ej. Entrenamiento formal, tutoría, otros)
* **Séptima S: Superordinate goals (objetivos de orden superior - Valores):**

Los valores son los cimientos sobre los cuales se rige el comportamiento de los empleados.

1. ¿Cuáles son los valores organizacionales?
2. ¿De qué manera se refleja en el personal los valores organizacionales?
3. ¿Cómo percibimos nuestra cultura organizacional?
4. ¿Existen objetivos que mantengan alineados al personal de la organización (filosofía corporativa, valores, visión compartida)?
5. ¿Existe un Programa de Comunicación y Capacitación con respecto al Modelo Estratégico?

Se recomienda utilizar el Formato Modelo 7S para realizar el diagnóstico e identificar oportunidades de mejora y plantear estrategias.