

3. Las organizaciones y el contexto

Las organizaciones deben estar analizando permanentemente su contexto para asegurar el logro de los resultados previstos contemplando tanto factores positivos como negativos. Estos factores pueden incluir el entorno legal, tecnológico, competitivo, de mercado, cultural, social y económico ya sea a nivel internacional, nacional, regional o local. Es así como la misión principal de la alta dirección de una organización consiste en orientar la institución hacia el futuro para garantizar su supervivencia y competitividad en el mediano y largo plazo.

Como toda organización pasa por diferentes etapas de crecimiento, la alta dirección debe hacer gestión de manera estratégica en los procesos de la organización, implementando acciones de acuerdo con su estado de madurez las cuales pueden incluir: creatividad, ejecución, rejuvenecimiento y reinención. Este proceso se alcanza si se tienen propósitos claros a partir de la realidad organizacional, dando inicio a la planeación estratégica a partir de un análisis de contexto de acuerdo con su etapa de crecimiento.

El análisis de contexto consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno: sus recursos, competencias y conocimientos así como las expectativas e influencia de las partes interesadas (empleados, clientes, propietarios de la organización, proveedores, sociedad).

Un análisis de contexto se divide en dos momentos:

1. un análisis de factores del contexto general y
2. un análisis del contexto específico.

En el análisis de factores del contexto general se identifican y proveen los cambios que se producen en términos de la realidad actual de la organización y su comportamiento futuro los cuales pueden producir un impacto favorable u oportunidad, o un impacto adverso o amenaza bien sea en lo social, lo cultural, lo demográfico, lo económico, lo legal, y/o lo físico-ambiental. Estos factores afectan de manera similar a todas las organizaciones de la sociedad.

A continuación se describen dichos factores:

- **Factores sociales-culturales-demográficos:** hacen referencia a los valores de la sociedad que influyen sobre la forma en que las personas interpretan o reciben los estímulos de las organizaciones que la componen.

Los valores son concepciones colectivas de lo que una comunidad considera bueno, deseable, apropiado, comprensible, inapropiado o incorrecto. Los valores son el resultado de la interacción social; sin embargo, una vez aceptados, los valores se fijan en la cultura y no cambian hasta que el colectivo decida cambiarlos. Existe una serie de valores que

son comunes en la mayoría de las culturas, como la paz, la honestidad y el respeto. Algunas comunidades incluyen los valores dentro de sus normativas, tal es el caso de la libertad, la justicia y la igualdad, que forman parte de la mayoría de las constituciones de los países del mundo.

La cultura y características demográficas de los mercados son otros de los elementos que van a condicionar la actividad organizacional. Así, una empresa de jamones preferirá ampliar su radio de acción en sociedades donde se consuma cerdo que en países musulmanes donde la religión prohíbe su ingesta, o tendrá que implantar procesos de producción más respetuosos con la materia prima en sociedades en las que exista un profundo sentimiento animalista.

En cuanto a los factores demográficos estos se vinculan con ciertos rasgos de la población: edad, sexo, expectativa de vida, condiciones de vida, nivel educativo, etc.

- **Factores económicos:** los vaivenes económicos, desde la inflación, la política monetaria o el tipo de cambio monetario van a condicionar tanto la planificación estratégica como los resultados empresariales. También comprende los impuestos, la promoción de las exportaciones, las inversiones, la infraestructura de las comunicaciones y el transporte.

- **Factores tecnológicos:** el conocimiento aplicado a la producción de bienes y de servicios se convierte en tecnología. El conocimiento es saber, mientras que la tecnología es saber hacer. La aparición de innovaciones técnicas en el mercado, tanto de producto como de procesos, van a permitir a las compañías ser más o menos eficientes, de modo que los factores tecnológicos de una empresa se convierten en un gran diferenciador corporativo a la hora de enfrentarse a la competencia. Debido a su real importancia y a los continuos y vertiginosos cambios, se la considera como un sector autónomo que impacta a todas las organizaciones.

- **Factores político-legales:** el tipo de sistema institucional del país en el que opera, las ideologías de los partidos políticos en el poder, el empuje de nuevos mercados emergentes o la crisis de otros consolidados, la normativa estatal, comunitaria o internacional son parámetros que afectan directamente al desarrollo empresarial. Por ejemplo, la estrategia de expansión de una organización tendrá que tener en cuenta cuáles son los países en crecimiento o analizar si la legislación de una determinada zona impide la comercialización de sus productos o servicios.

- **Factores ambientales:** las empresas del sector industrial o de manufactura a menudo trabajan con diferentes tipos de equipos, maquinaria o agentes productores de químicos entre otros. Las operaciones del día a día de un negocio pueden suponer una amenaza constante para el medio ambiente natural. Las empresas deben cumplir con ciertas normas que ayuden a reducir cualquier efecto adverso de sus actividades sobre el medio ambiente. Las empresas involucradas en actividades que afectan su entorno suelen tener que requerir permisos de operación a través de un organismo estatal. Los requerimientos de permisos del negocio permiten a los organismos gubernamentales poder

regular y realizar un seguimiento de las actividades empresariales. Estos permisos tienen finalidades diferentes, algunos de los cuales incluyen el establecimiento de normas mínimas para las emisiones a la atmósfera, dictando ciertos procedimientos para el manejo de residuos y materiales peligrosos y la regulación de la forma en que las operaciones diarias de una empresa interactúan con las fuentes de agua cercanas.

Las organizaciones deben adaptar sus sistemas productivos para que sean menos contaminantes; tanto porque lo exige la ley como porque, en caso contrario, los consumidores la penalizaran acudiendo a empresas de la competencia que sean respetuosas con el medio ambiente.

4. Análisis del contexto específico

Los factores específicos afectan de manera distinta a cada organización y ejercen fuerzas de manera directa a él/los procesos de transformación que realiza la organización.

Los principales factores que componen el análisis interno son:

- **los clientes/consumidores:** son quienes compran los productos o servicios de una organización. Pueden ser consumidores finales. Cada cliente difiere de los demás en muchas características como son la edad, la educación, los ingresos y el estilo de vida. Los clientes también pueden ser otras empresas que usan esos productos como inputs de sus procesos

productivos. Los clientes pueden influir sobre la organización forzando la baja de precios, negociando una calidad superior, mayores servicios o incitando a la competencia. Las organizaciones responden a las fuerzas de los clientes mediante la acción. Así, realizan la investigación de clientes, la cual se enfoca hacia los clientes presentes y hacia los potenciales: las organizaciones buscan identificar el grado de satisfacción de sus clientes actuales con sus productos y servicios y descubrir cualquier cambio en sus preferencias. De todas las fuerzas directas, los clientes son la más importante para las organizaciones; después de todo, su decisión de comprar o no el producto/servicio determina directamente el rendimiento de las ventas y finalmente la supervivencia de las mismas.

- **Proveedores:** todas las empresas sin excepción necesitan una serie de entradas o inputs para realizar su proceso productivo. Las empresas o personas que los proporcionan se denominan proveedores.

Cuando se trata de factores como electricidad, agua, gas, o teléfono a las empresas que los sirven se les suele denominar suministradores.

Muchas organizaciones evitan depender sólo de una fuente proveedora y extienden sus compras de materias primas y otros recursos necesarios a varios proveedores evitando así que estos concentren un elevado poder de negociación que les permita modificar las condiciones de venta de sus productos/servicios (en cuanto al precio o la calidad).

Sin embargo, otras organizaciones prefieren correr el riesgo de optar por el abastecimiento de una sola fuente debido a la alta calidad de los materiales que le proporciona.

La relación con los proveedores se diferenciará según este provea de idénticos recursos a muchas organizaciones, sea proveedor de una única organización o sea el único proveedor de un insumo.

- **Los distribuidores:** la distribución es un factor clave para conseguir colocar los productos a disposición de los compradores finales, con los servicios logísticos necesarios, en la cantidad, lugar y momento apropiados. Las organizaciones deben investigar, para decidir correctamente sobre la elección y desarrollo de distribuidor, para lo cual deberán: evaluar la imagen del distribuidor en el mercado, antigüedad, experiencia y el liderazgo que tiene en el sector en el que se desempeña.

- **Los competidores:** son los oponentes de una organización, las compañías contra las cuales una organización compite por clientes y recursos necesarios (recursos humanos, materias primas, incluso otras organizaciones).

Una empresa nunca puede perder de vista a aquellos que pueden hacerle la competencia, bien porque ofrezcan el mismo tipo de producto o porque ofrezcan un producto alternativo.

Una organización puede entender a sus competidores llevando a cabo un continuo análisis de competidores, revisando y evaluando la información de muchas fuentes (los medios de comunicación, sus proveedores, mayoristas y socios) para obtener una sólida comprensión de los objetivos, estrategias, ventajas competitivas y puntos débiles.

El análisis minucioso de los competidores capacita a una organización para prever mejor las ofensivas y contraofensivas de un competidor.

- **El marco legal-regulatorio:** es una extensión del factor político legal del contexto general y refiere a las normas locales que establecen las condiciones bajo las cuales la organización planificará su accionar.

- **Análisis interno:** las organizaciones definitivamente son sistemas abiertos por interactuar con todos los factores externos que las rodean y que afectan su ambiente interno. Quien realmente crea el ambiente interno dentro de las organizaciones son los trabajadores sin dejar de ser influidos por sus directivos y jefes directos.

El ambiente organizacional, consiste en estudiar y aplicar el conocimiento de cómo las personas actúan de manera individual y en equipo. Este concepto abarca un número considerable de elementos en la empresa como lo son: la cultura, liderazgo, trabajo en equipo. El éxito de un trabajador dentro de la empresa se refleja en la satisfacción misma que recibe por su trabajo. Es responsabilidad de los directivos crear el ambiente propicio enmarcando un entorno positivo de confianza ante las eventualidades que muy seguramente desembocará en un aumento en la productividad del bien o servicio ofrecido.

Por ello, es importante fomentar, desarrollar y mantener, tanto en la organización como un todo, como en cada uno de los empleados:

- flexibilidad y adaptación a los cambios
- reflexión y análisis
- ruptura de paradigmas
- cambio e Innovación
- proactividad
- reestructuración, reorganización y rediseño
- evaluación y revisión periódica de estrategias, procesos, sistemas
- control, evaluación y retroalimentación en todos los niveles
- capacidad de aprendizaje
- orientación a resultados
- integración de pensamiento – acción
- valores compartidos
- comunicación abierta y fluida
- intercambio de información
- visión global
- trabajo en equipo
- empowerment
- liderazgo efectivo
- oportunidades de desarrollo
- fomento y desarrollo de competencias, entendidas como el grupo de conductas que abarcan el conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes, motivos y características de personalidad que influyen directamente en el rendimiento de un empleado, logrando un desempeño sobresaliente o efectivo.

Para que el análisis interno sea eficaz y dé lugar a la toma de decisiones oportunas en la organización, se requiere de la capacidad de autocrítica y autoevaluación. Así mismo, se hace necesario revisar cada una de las capacidades de la empresa que son imprescindibles para alcanzar las metas y los objetivos. El análisis interno permite definir las *fortalezas*, *debilidades* y carencias de la empresa al identificar aquellas destrezas, ventajas y factores claves de éxito, así como los principales factores desfavorables y críticos.

5. ¿Cómo realizar el análisis interno y externo de la organización?

Una de las herramientas más utilizadas para obtener información del análisis del contexto es la matriz FODA que clasifica las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas del entorno. A partir del análisis FODA se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿cómo se puede defender la organización de cada amenaza?
- ¿cómo la organización puede explotar cada oportunidad?
- ¿cómo una organización puede minimizar cada una de sus debilidades?
- ¿cómo la organización puede aprovechar cada fortaleza?

La metodología de realización consiste en hacer una matriz donde se plantean las fortalezas y debilidades y se comparan con cada una de las oportunidades y amenazas con el propósito de identificar posibles estrategias de acción, no siempre la relación es uno a uno se puede utilizar una fortaleza para apoyar varias oportunidades o amenazas o combatir las debilidades aprovechando oportunidades o amenazas.

El resultado de la comparación es la identificación de estrategias clasificadas en cuatro tipos:

- **ofensivas:** son fortalezas que se apoyan en las oportunidades
- **defensivas:** son fortalezas para combatir las amenazas
- **de adaptación:** son oportunidades para combatir las debilidades o las
- **estrategias de supervivencia:** son las que ayudan a combatir las amenazas teniendo como base las propias debilidades.

Cada una de estas estrategias se convertirá en objetivos a alcanzar que posteriormente se desplegaran en metas y planes de acción.

El objetivo final del análisis FODA es poder determinar las ventajas competitivas que tiene la organización y establecer la estrategia genérica a emplear que más le convenga en función de sus características y las del entorno en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

1. Un análisis externo
2. Un análisis interno
3. Construcción de la matriz FODA
4. Determinar la estrategia a emplear.

Hay que tener en cuenta no caer en los siguientes errores:

- identificar como oportunidades factores que realmente son fortalezas o como amenazas otros que son debilidades,
- en el análisis del entorno limitarse a los factores económicos, sin valorar suficientemente tendencias y cambios en los entornos: tecnológico, político, social, internacional, regulaciones legales, etc., que pueden ejercer impactos importantes en el desempeño y resultados de la organización,
- falta de enfoque: el análisis de la situación debe ser realista.

MATRIZ FODA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
Oportunidades (D)	Hacer la lista de fortalezas	Hacer la lista de debilidades
Hacer la lista de oportunidades	F vs. O Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	D vs. O Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
Amenazas (A)	Estrategias (FA)	Estrategias (DA)
Hacer la lista de amenazas	F vs. A Usar las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	D vs. A Minimizar debilidades y evitar amenazas

Para que una organización tenga éxito, los responsables de su conducción deben reconocer las fuerzas ejercidas por el ambiente interno y externo, entender su impacto real y potencial y dirigir la organización con el fin de disminuir su influencia negativa y aumentar al máximo su influencia positiva sobre la organización.

ACTIVIDAD:

Elegir una de las organizaciones que frecuentan y analizar su contexto interno y externo.
Realizar el análisis utilizando la matriz FODA