

METODOLOGIAS PARA DETERMINAR EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Como atender el requisito ISO 9001:2015 del Contexto? Si la decisión de adoptar un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica que ayudará a la mejora del desempeño global, es lógico que la definición del marco de actuación del sistema parta por una identificación de las cuestiones de interés específicas para la organización. De ello trata el análisis del contexto. Aquí identificaremos las principales metodologías para el contexto.

Se entiende el contexto como los factores que influyen en el propósito, la sostenibilidad y los objetivos de una organización. Estos factores son externos tales como los legales, los competidores, los mercados, tecnológicos, cultura, economía y sociales. También son factores internos tales como la estructura organizacional, sus recursos, conocimiento y desempeño. Comprender el contexto es un proceso, más que una actividad aislada.

El pensamiento basado en riesgos, implícito en ediciones previas de la norma ISO 9001 y esta vez explicitado mediante requisitos en la planificación, tiene como punto de partida entender el contexto y a partir de allí determinar los riesgos como base para la planificación. Si el propósito de un sistema es actuar como herramienta preventiva, este se expresa mediante el uso del pensamiento basado en riesgos y consecuentemente esta norma no tiene un capítulo separado sobre acciones preventivas.

El contexto estará constituido de las siguientes partes:

- Comprensión del contexto externo
- Comprensión del contexto interno
- Comprensión de las partes interesadas en cuanto a necesidades y expectativas

Comprensión del Contexto Externo

También denominado remoto, estando referido a factores exógenos a la organización. Es decir aquellos donde la organización está inmersa y tiene a ver con su medio ambiente externo de actuación. El nivel de influencia que la organización ejerce sobre el entorno remoto es limitado.

Análisis espontáneo del contexto

Todos analizamos el mundo a nuestro alrededor y hacemos conclusiones de lo que ocurre. La forma más sencilla de análisis de contexto es simplemente analizar y documentar nuestros propios pensamientos sobre nuestro ambiente. Es sencillo, pero no recibe información nueva y su perspectiva es limitada.

Entrevistas

Entrevistar personas con conocimientos relevantes da más conocimiento sobre el mundo actual. Una buena entrevista requiere un buen entrevistador. Una desventaja puede ser que las entrevistas documentan los pensamientos existentes, pero no estimulan pensamientos creativos.

Grupos de referencia

Dejar a las personas que poseen conocimiento sobre el contexto analizar en conjunto tiene las mismas ventajas que las entrevistas y además, una oportunidad de probar y trabajar los pensamientos en grupo.

Búsqueda de información para identificar fenómenos

Una opción para hacer un análisis de contexto es simplemente la búsqueda entre grandes cantidades de información e intentar identificar los asuntos actuales hasta encontrar un número de indicios, tendencias, problemas actuales, etc.

Modelo PEST de Alan Chapman

Identificar los factores Político , Económicos, Socio culturales y de mercado, Tecnológicos. Una extensión del modelo PEST es el modelo PESTEL incorporando los factores Ecológicos, tales como leyes, decretos que puedan afectar y Leyes sobre el empleo, la operación el producto.

Escenarios

La descripción de escenarios es una forma de trabajar con tendencias ya identificadas a través de la cobertura continua del entorno. Se elige una tendencia y se describen posibles escenarios, particularmente los dos extremos. Se pueden aprovechar estos dos escenarios posteriormente, combinándolos con otros dos extremos de una tendencia actual, para construir un “escenario X”, una matriz de cuatro campos y con cuatro posibles ejes de desarrollo y las consecuencias de los mismos.

El modelo de interés

Este método pretende identificar organizaciones y factores en el contexto (puede estar en el “mundo vecino” o en una perspectiva más amplia) con los cuales la organización tiene algún tipo de relación de dependencia.

Comprensión del Contexto Interno

Denominado cercano, está referido a factores propios de la organización particularmente controlados y de influencia directa por sus decisiones.

FODA

Los participantes anotan las fortalezas y las debilidades, oportunidades y amenazas en el contexto de la organización. El método FODA, contiene un análisis de organización muy sencillo (Fuerzas y Debilidades), y un análisis de contexto muy sencillo (Oportunidades y Amenazas), combinando parcialmente el contexto externo al interno. El FODA es fácil de entender, pero no sirve para definir qué factores deben ser destacados o definir cuáles factores son oportunidades y amenazas (por eso el FODA debe ser combinado con la cobertura continua del contexto).

La cobertura continua del contexto trata tanto sobre el entorno en un sentido más amplio y el mundo más próximo de la organización, es decir, los actores y sucesos que aparecen en nuestro ambiente inmediato. Las siguientes preguntas pueden ayudar a preparar la discusión.

- ¿Se dan acontecimientos en la actualidad que son decisivos para el desarrollo político del país?
- ¿Se dan acontecimientos en la actualidad que afectan directamente las actividades?
- ¿Existen procesos o tendencias en la actualidad que deberíamos conocer, pero no lo hacemos (ideas sobre cómo adquirir este conocimiento)?

Cinco Fuerzas Competitivas.

El profesor Porter define la metodología como Diamante mediante el análisis de cinco fuerzas: Amenaza de Ingreso de Competidores, Análisis de la Competencia Actual, Análisis de los Productos Substitutos, Poder de Negociación de los Compradores (clientes), Poder de Negociación de los Proveedores. Se suele usar un sexto elemento: Complementadores relacionado a aquellas entidades que aumentan la demanda cuando la organización en análisis también la aumenta.

ISO 9001:2015 no propone una metodología específica del análisis de contexto y el lector deberá estar consciente que la norma no requiere un vasto análisis estratégico sino más bien tomar metodologías y herramientas del análisis del entorno para definir el alcance del sistema de calidad.

En una próxima entrega centraremos la atención en la comprensión de las partes interesadas.

Hugo Eguez Montes. Julio 2016