



empresa

Investigación y pensamiento crítico

Número 3
Junio 2012

ISSN: 2254-3376



ÁREA

DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.



3c Empresa, investigación y pensamiento crítico
Tirada nacional e internacional
Periodicidad mensual
Artículos revisados por el método de evaluación por pares de doble ciego.
ISSN: 2254-3376
Nº de Depósito Legal: A 268 - 2012

Editorial: *Área de Innovación y Desarrollo, S.L.*
Empresa de transferencia del conocimiento al sector empresarial.
Alcoy, Alicante (España)
C/ Santa Rosa 15, nº 3
Tel: 965522821

NORMATIVA DE PUBLICACIÓN

- Los artículos, que serán inéditos, tendrán una extensión máxima de 3.500 palabras, incluyendo notas a pie de página y bibliografía, aunque se apreciarán extensiones más breves. No deberá utilizarse un número excesivo de referencias bibliográficas. El resumen no excederá de 200 palabras.
- El título del artículo deberá estar expresado tanto en castellano como en inglés.
- Los artículos deberán estar escritos en castellano.
- Cada artículo deberá ir precedido de un pequeño resumen, en castellano e inglés, y de cinco palabras clave en ambos idiomas. Además se incorporará la clasificación del trabajo conforme a los descriptores utilizados por el Journal Economic Literature.
- Se valorará la inclusión de cuadros y gráficos que apoyen las tesis desarrolladas en el artículo.
- Deberá aparecer el nombre del autor/es en la primera hoja, junto a su titulación académica oficial y la universidad, institución o empresa en la que presten sus servicios.
- Las referencias irán al final del artículo bajo el epígrafe Referencias bibliográficas, ordenadas alfabéticamente por autores y de acuerdo con el siguiente orden: nombre (en minúsculas) del autor o autores, iniciales de los apellidos, año de publicación (entre paréntesis y distinguiendo a, b, c, en caso de que el mismo autor tenga más de una obra citada en el mismo año), título del artículo (entre comillas) y título de la revista a la que pertenece el artículo (en cursiva o subrayado).
- No se admitirán artículos con errores ortográficos. Los contenidos de los artículos deben ser cuidadosamente leídos y revisados antes de su envío, tanto por el autor como por un amigo o colega crítico.
- Los originales estarán editados electrónicamente en formato "Word" o compatible y a color.
- Las imágenes de la publicación se enviarán en formato jpg.
- La revista se reserva la posibilidad de editar y corregir los artículos, incluso de separar y recuadrar determinadas porciones del texto particularmente relevantes o llamativas, respetando siempre el espíritu del original.
- Se debe evitar utilizar un lenguaje de corte excesivamente especializado, en beneficio de una más fácil comprensión de las ideas expuestas y en la medida de lo posible, el abuso en la utilización de lenguaje y funciones matemáticas.
- Los autores deberán ceder los derechos de publicación de los artículos a ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L..

SUMARIO

ARTÍCULOS:

| | |
|--|-----------|
| El modelo de empresa familiar: los cuatro pilares fundamentales | 6 |
| The family business model: the four fundamental pillars | 6 |
| <i>Ana Isabel Pérez Molina.</i> | |
| | |
| Los gráficos de control por atributos..... | 19 |
| Attribute control chart..... | 19 |
| <i>Elena Pérez Bernabeu, Miguel Ángel Sellés Cantó, Víctor Gisbert Soler.</i> | |
| | |
| ¿Qué es el coaching? Sus orígenes, definición, distintas metodologías y principios básicos de actuación de un coach | 28 |
| What is coaching? Its origins, definition, different methodologies and basic principles of action of a coach | 28 |
| <i>Montse Sans Zapata.</i> | |
| | |
| Importancia de la dirección estratégica en la empresa | 39 |
| Strategic management importance in the company | 39 |
| <i>Salvador Lledó Balaguer.</i> | |



empresa

Envío: 28-02-2012

Aceptación: 12-03-2012

Publicación: 01-06-2012

EL MODELO DE EMPRESA FAMILIAR: LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES

**THE FAMILY BUSINESS MODEL: THE FOUR
FUNDAMENTAL PILLARS**

Ana Isabel Pérez Molina¹

1. Ingeniero en Organización Industrial. Ingeniero Técnico Industrial. Directora Técnica sección I+D+i Global Certificación.

RESUMEN

El objetivo principal de este artículo es explicar y exponer el Modelo de Empresa Familiar desarrollado, titulado **EL MODELO DE LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA FAMILIAR**. En el presente artículo se llevará a cabo una exposición de los distintos Modelos de Empresa Familiar existentes en la actualidad. Asimismo, se defenderá el modelo presentado y se profundizará en el desarrollo de este.

ABSTRACT

The principal aim of this paper is to explain and to expose the Family Business Model developed, titled **THE MODEL OF THE FOUR FUNDAMENTAL PROPS OF THE FAMILY ENTERPRISE**. In this article will be an exhibition of the various existing models of family businesses today. Also defend the presented model and further development of this.

PALABRAS CLAVE

Empresa Familiar, El Modelo de los Tres Círculos, El Modelo de los Cinco Círculos, El Modelo Evolutivo Tridimensional, El Modelo de Poder en la Empresa Familiar.

KEY WORDS

Family Business, The Three Circles Model, The Five Circles Model, The Three-dimensional Evolutionary Model, The Model of Power in the Family Business.



INTRODUCCIÓN

La empresa familiar es una organización en la que independientemente del tamaño y de las acciones que se realizan, la mayoría de la propiedad pertenece a una o más familias. Estas empresas son en el mundo, cada vez más importantes, tanto a nivel económico como social, lo cual da lugar a que en diversos sectores se hayan convertido en motores del tejido empresarial.

Existen diversos modelos que tratan de explicar la estructura de las empresas familiares, entre los cuales destacan:

- El Modelo de los Tres Círculos
- El Modelo de los Cinco Círculos
- El Modelo Evolutivo Tridimensional
- El Modelo de Poder en la Empresa familiar

Tras el estudio de las empresas familiares, se considera que **EL MODELO DE LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA FAMILIAR** describe la estructura de la Empresa Familiar de manera adecuada, y dicho Modelo es el que se presenta en este artículo.

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE LOS MODELOS EXISTENTES

A continuación se describen las características de los cuatro principales Modelos de Empresa Familiar existentes.

1. EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS

El modelo de los tres círculos fue desarrollado por John Davis y Renato Tagiuri en 1982 ^[1]. Este modelo explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete sub-conjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones. En resumen, este modelo busca explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio, tal y como se observa en la siguiente imagen.

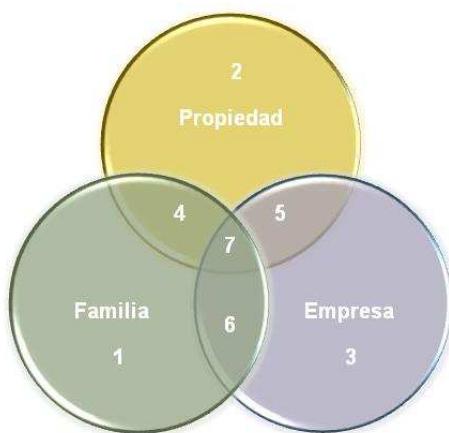


Figura 1. Modelo de los tres círculos. Fuente: Davis y Tagiuri, año 1982^[1].

El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía. El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta.

En esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

Como puede apreciarse en el gráfico, las relaciones de esos tres núcleos o círculos dan lugar a siete grupos distintos de personas, cada uno con sus propios intereses. Si los intereses de los siete grupos convergen en la misma dirección, lo que no suele ser fácil, la Empresa Familiar no se verá afectada por este entramado de relaciones; si, por el contrario, y como ocurre con frecuencia, esos intereses son divergentes, se crearán tensiones entre ellos que afectarán inevitable y negativamente a la empresa, y deteriorarán las relaciones familiares.

Dichos grupos de personas son los siete siguientes: (1) miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa; (2) propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa; (3) empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios; (4) miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa; (5) miembros de la familia, que no son propietarios y trabajan en la empresa; (6) propietarios, que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa, y (7) miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa.

Las principales ventajas de este modelo son que, además de resultar fácil de comprender, tiene una gran aplicación práctica. Ante cualquier situación conflictiva en una empresa familiar resulta muy útil tomarse la molestia de dibujar estos tres círculos y ubicar a los individuos implicados en el sector que corresponda, ya que en esta propuesta todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

Si cada persona se ubica en el modelo y entiende cual es su papel, ayuda a comprender lo importante que es el que cada uno se dedique a su rol pues muchos de los problemas, a veces insospechados y otras veces intrincados, se gestan por la confusión que se presenta entre la propiedad, la familia y la empresa en sí.

2. EL MODELO DE LOS CINCO CÍRCULOS

El modelo de los cinco círculos, propuesto por el Profesor y autor español Joan Amat ^[2], es una ampliación del modelo de los tres círculos que agrega dos aspectos más:

- La gestión de la empresa, la cual hace referencia a la dimensión organizativa, a las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a productos, mercados y recursos.
- La sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas.

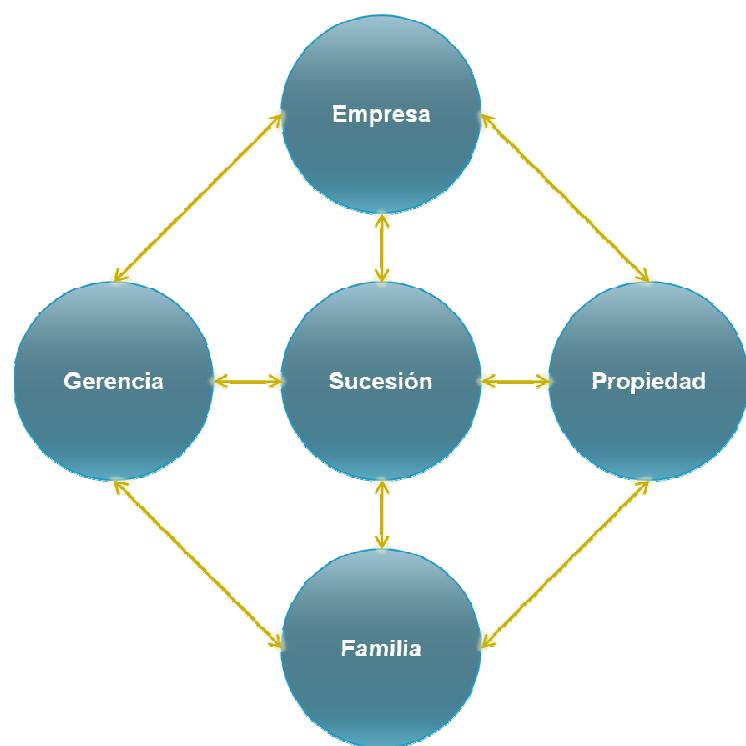


Figura 2. Modelo de los cinco círculos. Fuente: La continuidad de la empresa familiar, Amat, J. (2000) ^[2].

A continuación se describen las 5 esferas básicas del modelo:

- **La Familia:** considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, pautas de comunicación, grado de armonía existente y su influencia en la empresa, grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, traslado de los temas familiares a la esfera de los negocios, y a viceversa, etc. La familia es el elemento diferencial y a la vez el más problemático de la empresa familiar.
- **La Propiedad:** estructura accionaria, grado de armonía entre los accionistas, gestión jurídica (civil, comercial y fiscal) del patrimonio, eficacia de los órganos de gobierno (asamblea de accionistas, junta directiva).
- **La Empresa:** considera la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar. La estrategia debe tener en cuenta el tipo de relación existente entre el mercado y los clientes, el grado de diferenciación de los productos a través de la política de investigación y desarrollo y de promoción y publicidad, el grado de incorporación de tecnologías de proceso y de informática, y la calidad, cantidad y costo de obtención de los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y materiales).
- **La Gerencia:** considera los aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos, tecnológicos y materiales. Se debe tener en cuenta el grado de profesionalización de los recursos humanos, el grado de formalización del proceso presupuestario y de control, el grado de formalización de la política de recursos humanos, con una política definida de formación, promoción y planes de carrera y de remuneración vinculada a criterios de mercado y eficiencia.
- **La Sucesión:** es uno de los procesos más críticos que debe emprender toda empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. Se deben considerar aspectos como la actitud del líder frente a su retiro, la relación del líder con los posibles sucesores, la planificación de la sucesión, la administración del proceso de sucesión.

El modelo de los cinco círculos, es una buena herramienta para entender la dinámica de cualquier empresa familiar en un momento determinado, ahora bien, algunos de los problemas y conflictos más importantes de las empresas familiares surgen a través del paso del tiempo ya que a través de las generaciones se van sucediendo cambios lentos pero constantes dentro de las áreas mencionadas, por este motivo surge el Modelo Evolutivo Tridimensional.

3. EL MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL (MODELO DE GERSICK ET AL., 1997)

Es fundamental analizar con detenimiento los cambios existentes entre los tres círculos básicos de la Empresa Familiar (familia, empresa, propiedad). Este modelo da una visión del proceso de crecimiento de la Empresa Familiar. Describe cómo los miembros van cambiando de un subconjunto a otro, se agregan o desaparecen, conforme transcurre la vida: se suceden matrimonios, divorcios, nacimientos y muertes, entran y salen gerentes, empleados, socios y accionistas.

Las sucesiones son amenazas que deben ser convertidas en oportunidades para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental. Asimismo, los períodos estables, correspondientes a la mitad de una etapa, cuando la empresa está comprometida con una determinada estructura o propiedad o cierto diseño organizacional, constituyen una gran oportunidad para el crecimiento. Las tareas de los períodos de transición son estratégicas; las de los períodos de estabilidad son operativas y tácticas.

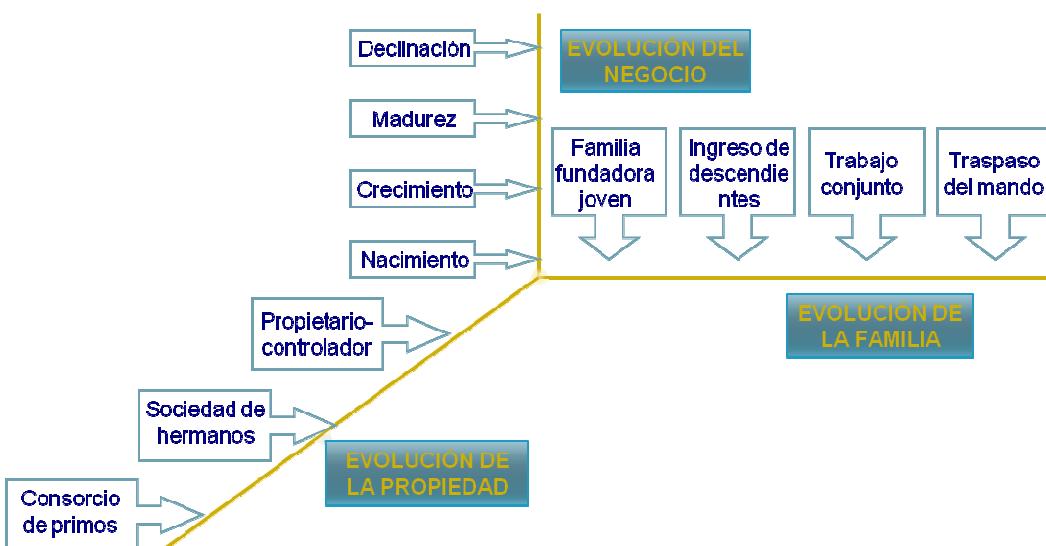


Figura 3. Modelo Evolutivo Tridimensional. Fuente: *El cambio como una oportunidad. Gersik K, Lansberg I, Desjardins M. (2003)* ^[3].

Durante la evolución de los ejes, transcurren las etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de los varios acontecimientos de cada subsistema. No necesariamente se distinguen de una forma clara, existiendo modalidades híbridas que representan la transición de una etapa a otra. Las escasas empresas que continúan su existencia más allá de este modelo se vuelven muy complejas en sus estructuras, llegando incluso a perder su esencia familiar.

El Modelo Evolutivo Tridimensional contempla que el subsistema “propiedad” se encuentra definido por tres fases o etapas evolutivas, las cuales son: Compañías de propietario controlador, Sociedad de hermanos y Consorcio de primos.

En el dominio de la “familia” se destacan dentro de su proceso evolutivo las siguientes cuatro fases: Familia joven de negocios, Ingreso en el negocio, Trabajo conjunto y Cesión de la batuta.

En el dominio “empresa” existen tres fases básicas, las cuales son: Arranque, Expansión / Formalización y Madurez.

Dimensión evolutiva de la propiedad

Propietario controlador

Control de la propiedad concentrado en un individuo o matrimonio. Si existen otros propietarios, tienen acciones Nominales y no ejercen autoridad como propietarios. Pretenden obtener capital, elegir una estructura de propiedad para la próxima generación, etc.

Sociedad de hermanos

Dos o más hermanos tienen control de la propiedad. Pretenden establecer un proceso para compartir el control entre propietarios, definir la función de los propietarios no empleados, atraer y mantener capitales, controlar la orientación partidaria de las ramas familiares.

Consorcio de primos

Existen muchos primos accionistas. Mezcla de propietarios empleados o no empleados. Se pretende administrar la empresa teniendo en cuenta la complejidad de la familia y los accionistas, las diferencias de intereses y necesidades de los primos, etc.

Dimensión evolutiva de la Familia

Familia joven de negocios

La generación adulta es menor de 35 años. No suele haber hijos y si los hay son menores de 20 años. Se pretende crear una empresa conyugal funcional, tomar las decisiones iniciales sobre la relación entre trabajo y familia, etc.

Ingreso de la familia al negocio

Generación de padres con edades entre 35 y 50 años. Generación de hijos en adolescencia o de 20 a 30 años. Se pretende manejar la transición de la edad madura, superar e individualizar la generación de los hijos, facilitar un buen proceso de las decisiones iniciales relativas a la carrera, etc.

Trabajo conjunto

Generación de padres con edades entre 50 y 65 años. Generación de hijos entre 30 y 45 años. Se pretende fomentar la cooperación y la comunicación entre generaciones, alentar el manejo constructivo de los conflictos, dirigir la familia de la tercera generación que trabaja en forma conjunta, etc.

Traspaso del mando

Primera generación tiene más de 65 años y se desvincula de la empresa familiar. Transferencia generacional del liderazgo de la familia.

Dimensión evolutiva de la Empresa

Arranque - nacimiento

Estructura informal de la organización, con el propietario en el centro de todo un producto o servicio. Ingreso en el mercado. Planeación de los negocios. Financiamiento. Análisis racional frente al sueño del fundador.

Crecimiento – expansión - formalización

Estructura cada vez más funcional. Múltiples productos o líneas de negocios. Cambio de la función de propietario gerente y profesionalización del negocio. Planeación estratégica. Sistemas y políticas organizacionales. Administración de efectivo.

Madurez

Estructura organizacional que apoya la estabilidad. Base estable o decreciente de clientes. Estructura divisional dirigida por un equipo de Gerentes de alto nivel. Procedimientos organizacionales bien establecidos. Reenfoque estratégico. Compromiso de los directivos y de los dueños. Reinversión.

4. EL MODELO DE PODER EN LA EMPRESA FAMILIAR (VILANOVA, A.)

El “Modelo de Poder en la E.F.” surge en el año 2.000 de la mano de Vilanova, A. (2000), el cual entiende que la empresa familiar es “aquella empresa capaz de ser influida, directa o indirectamente, pero de una forma significativa, por una o varias familias”.

Para Vilanova la diferenciación familia-empresa se plasma principalmente en aspectos como las relaciones económicas y la política de recursos humanos con los miembros de la familia. Éste propone en 1985 un modelo inicial, donde entiende la empresa familiar a partir de la superposición (en el sentido de conexión) de la familia y la empresa. Para este autor, la interacción entre ambos sistemas se realizaría en cuatro niveles o planos diferentes: ideológico, político, económico y de continuidad. Estos planos permitirían definir las características de una empresa familiar.



Figura 4. Modelo de Poder en la E.F. Fuente: Gestión de pymes y empresas familiares. Ramón Sabater Sánchez^[4]. Universidad de Murcia.

APORTACIONES ORIGINALES: EL MODELO DE LOS CUATRO PILARES FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA FAMILIAR

Tras la evaluación de los modelos que rigen la estructura de la empresa familiar, se ha considerado adecuado presentar un nuevo modelo, más complejo que los anteriores, y que en cierto modo, relaciona el modelo de los 5 Círculos con el modelo Evolutivo Tridimensional.

Con este modelo se pretende hacer frente a las limitaciones presentes en los modelos anteriores:

- Inconexión entre las bases de la empresa familiar (empresa, propiedad, familia,...) y la evolución temporal de la familia y la empresa.
- Al considerar propiedad, empresa y familia quedan puntos importantes por tratar. Si se incorpora sucesión y gerencia existen demasiadas consideraciones para la empresa, lo cual da lugar a confusión.
- No existe un modelo que relacione la vida de la empresa familiar con el ciclo de vida de un producto.

Asimismo, se pretende obtener una nueva visión de la empresa familiar, teniendo en cuenta criterios no usados hasta el momento.

El presente modelo considera que son cuatro los subsistemas básicos de la empresa familiar: familia, propiedad, dirección y sucesión, tal y como se observa en la siguiente imagen.

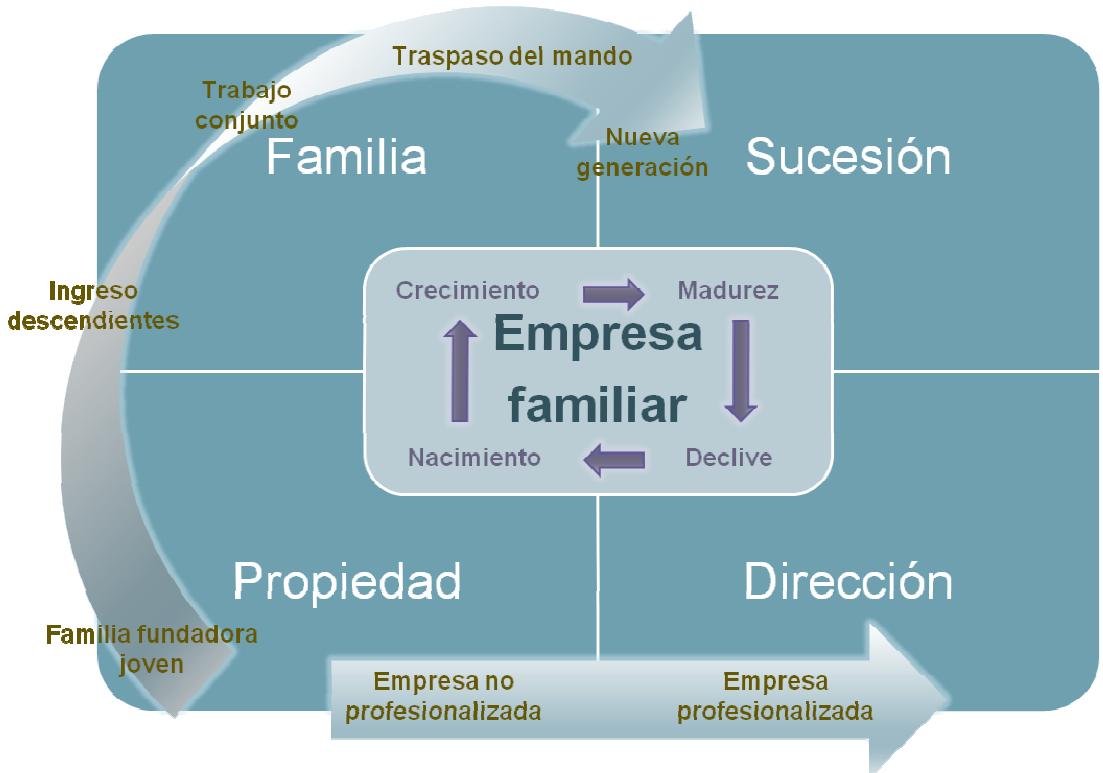


Figura 5. Nuevo modelo de la empresa familiar: El Modelo de los Cuatro Pilares Fundamentales de la Empresa Familiar. Fuente: elaboración propia.

El presente modelo explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, Sucesión, Propiedad y Dirección formando así la empresa familiar. Este modelo busca explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre cuatro pilares de influencia:

- **El pilar Familia:** pertenecen todos los miembros de un mismo grupo familiar. Considera factores como los valores, actitudes, relaciones internas, comunicación, armonía. Es fundamental su influencia en la empresa, ya que es el elemento diferenciador de este tipo de empresas y a su vez el más problemático.
- **El pilar Propiedad:** determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. Es decir, es la estructura accionarial.
- **El pilar Dirección:** determina la organización, el control y la estrategia de la empresa en cuanto a productos, mercados y recursos. Asimismo, determina los aspectos relacionados los recursos humanos, tecnológicos y materiales.
- **El pilar Sucesión:** es uno de los procesos más importante y críticos de una empresa familiar. En la sucesión deben considerarse multitud de aspectos, los cuales deben ser tratados de la manera más objetiva posible.

Se observa que en la empresa familiar influyen los cuatro pilares básicos (familia, propiedad, dirección y sucesión) los cuales, con su acción conjunta determinaran el Ciclo de Vida del negocio familiar.

Cualquier compañía, familiar o no familiar, debe esforzarse por alargar la vida de su negocio (productos/servicios) todo lo posible. Para ello existen diferentes técnicas para evitar o retrasar la etapa de declive del producto/servicio. Por tanto, la empresa familiar, como cualquier negocio sigue el Ciclo de vida de un producto/servicio: nace, crece, madura y le llega el declive. Ahora bien, en las empresas familiares dicho ciclo existe a dos niveles: el negocio como tal (producto/servicio) y las generaciones que forman la empresa familiar. Teniendo en cuenta que en la empresa familiar se pretende dar continuidad del negocio en el tiempo, será necesario conseguir que nazca otro negocio y/o generación que se adapte a las necesidades de la empresa y de la familia para evitar la desaparición. Es decir, son necesarias estrategias de aumento de Ciclo de Vida en dos niveles: el de negocios (producto/servicio) y el de empresa familiar. Por tanto, para conseguir prolongar el ciclo de vida de la empresa, ésta necesitará apoyarse sobre los 4 pilares fundamentales considerados en el presente modelo: familia, sucesión, propiedad y dirección.

Los subsistemas propiedad, familia y sucesión se unen internamente según la evolución temporal de la familia. Inicialmente, la propiedad suele estar en un joven (familia joven fundadora). Poco a poco se va incorporando la descendencia de la familia joven fundadora a la empresa, hasta que llega un momento, en el que es necesario traspasar el mando, es decir, llega la sucesión.

Los subsistemas propiedad y dirección tiene relación directa con el nivel de profesionalización de la empresa. En sus inicios, una empresa no necesita un elevado nivel de profesionalización, pero con el crecimiento de la empresa es necesario que sea mayor el porcentaje de profesionalización, hasta conseguir una dirección totalmente profesionalizada.

Se observa que llegado el momento de la sucesión la dirección de la empresa debería haber llegado a un nivel profesionalizado. De esta forma se reduciría considerablemente el riesgo de fracaso existente en el cambio de generación.

REFERENCIAS

- [1] **Davis y Tagiuri** (1982). Modelo de los tres círculos.
- [2] **Amat, J.** (2000). Modelo de los cinco círculos. La continuidad de la empresa familiar. Segunda edición. Gestión 2000. Barcelona, p. 32.
- [3] **Gersik K, Lansberg I, Desjardins M.** (2003). Modelo Evolutivo Tridimensional. El cambio como una oportunidad. Gestión 5. Volumen 8. Septiembre-Octubre.
- [4] **Ramón Sabater Sánchez**, Universidad de Murcia. Modelo de Poder en la E.F. Gestión de pymes y empresas familiares.

Envío: 20-02-2012

Aceptación: 29-02-2012

Publicación: 01-06-2012

LOS GRÁFICOS DE CONTROL POR ATRIBUTOS

ATTRIBUTE CONTROL CHART

Elena Pérez Bernabeu¹

Miguel Ángel Sellés Cantó²

Víctor Gisbert Soler³

1. Doctor Ingeniero en Organización Industrial. Departamento de Estadística e investigación Operativa Aplicadas y Calidad. Universidad Politécnica de Valencia.
2. Ingeniero Técnico Industrial en Electrónica. Ingeniero de Organización Industrial. Doctor Ingeniero en Organización Industrial. Universidad Politécnica de Valencia. Instituto de Tecnología de Materiales.
3. Doctor Ingeniero Industrial. Profesor del Departamento de Estadística, Investigación Operativa Aplicadas y Calidad de la Universidad Politécnica de Valencia.

RESUMEN

En este artículo se expone la utilidad de los gráficos por atributos, que forman parte de un grupo de herramientas de calidad. Los gráficos de control se pueden definir como una herramienta estadística que se utiliza para controlar un proceso y permiten a las personas responsables de controlar un determinado proceso poder conocer las causas de la variabilidad existente, y en algunos casos, realizar predicciones. Los gráficos de control se pueden clasificar, según la característica que se desee controlar, en dos grandes grupos: Gráficos de Control por Variables y Gráficos de Control por Atributos.

PALABRAS CLAVE

Control de calidad, herramienta estadística, gráficos de control por atributos.

ABSTRACT

In this paper, it is explained the utility of the attribute control chart, that belong to a quality tools set. Control charts can be defined as a statistical tool used for controlling processes and it allows to the people in charge of controlling a process to know the reasons of variation and, sometimes, to make predictions. We can classify Control charts, according to the characteristic to be controlled, in two big groups: Variable Control charts and Attribute Control charts.

KEY WORDS

Quality control, statistical tool, attributes control charts.

INTRODUCCIÓN

La Calidad se ha convertido en los últimos años en uno de los factores decisivos más importante entre los consumidores a la hora de elegir un producto o servicio.

La historia del concepto de la calidad se remonta a la preocupación por el trabajo bien hecho, por tanto, siempre ha existido un concepto intuitivo de la calidad.

La Revolución Industrial impulsó el campo de la calidad, pero sobre todo, el desarrollo de herramientas estadísticas y gerenciales que ocurre durante el siglo XX. El consumidor, tanto institucional como el particular, más exigente cada día, y la fuerte competencia nacional e internacional, provocan una evolución constante en las bases filosóficas y en la práctica de la Gestión de la Calidad.

La II guerra mundial fue el catalizador que permitió ampliar el cuadro de control a diversas industrias en los Estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y posguerra.

Los gráficos de control se pueden definir como una herramienta estadística que se utiliza para controlar un proceso. Permite al responsable del mismo distinguir entre las causas de variación que aparecen en el mismo:

- Variabilidad debida a causas comunes, que nos permite realizar predicciones sobre el estado del proceso.
- Variabilidad debida a causas especiales, que no nos permiten predecir la situación del proceso en un determinado momento.

Un gráfico de control nos facilita (Carot 1998^[1]):

1. Vigilancia y control del proceso evitando la producción de defectos. Sigue la filosofía: hágalo bien a la primera.
2. Aumento de la homogeneidad de la producción mediante la disminución de la variabilidad del proceso.
3. Evita los ajustes innecesarios, con el lema de si no está roto, no lo repares.
4. Proporciona información sobre los parámetros del producto y del proceso, lo que permitirá conocer mejor nuestra actividad productiva.

Los gráficos de control se pueden clasificar en dos grandes grupos en función de la característica de calidad que se controle:

- Gráficos de Control por Variables: La característica de calidad es una variable, que puede medirse y expresarse como un número en una escala de medición continua.

- Gráficos de Control por Atributos: Muchas características de calidad no se miden en una escala continua o en una escala cuantitativa. En estos casos, cada unidad del producto puede juzgarse como conforme o disconforme en base a si posee o no ciertos atributos, o puede contarse el número de disconformidades (defectos) que aparecen en una unidad del producto.

Existen gráficos de control para la media, la dispersión, la proporción de piezas defectuosas y la proporción de defectos o sus frecuencias. Para controlar la media destacamos los siguientes, entre otros muchos:

- Media Muestral (Shewhart 1931 ^[11]).
- Medias Móviles (Montgomery 1991 ^[6]).
- CUSUM (Page 1954 ^[7]; Lucas and Saccucci 1990 ^[5]).
- EWMA (Roberts 1959 ^[10]; Crowder 1987 ^[3]).

Y además, se puede aplicar cada uno de estos gráficos con distintas metodologías:

- Parámetros constantes (PC).
- VSS (Variable Sample Size). No se mantiene el tamaño de muestra constante, sino que se adapta al proceso, en función de su comportamiento. (Prahbu, Runger, and Keats 1993 ^[8]; Costa 1994 ^[2]).
- VSI (Variable Sample Interval). No se mantiene el intervalo de muestreo constante, sino que se varía en función del comportamiento del proceso. (Reynolds Jr et al. 1988 ^[9]).
- VSSI (Variable Sample Size and Sampling Interval). Es una combinación de VSS y VSI. (Costa 1997 ^[2]).
- Metodología de Daudin (Daudin 1992 ^[4]).

Para el control de la dispersión, los gráficos más habituales son: Rango Muestral, Desviación Típica, Cuasidesviación Típica y Cuasivarianza, con sus correspondientes CUSUM, y EWMA, y las metodologías utilizadas por estos gráficos, como la para la media: Parámetros Constantes y Parámetros Variables (VSS, VSI y VSSI) (Montgomery 1991 ^[6]).

Por último, hay cuatro tipos de gráficos de control para atributos según la naturaleza del control a realizar, que son los siguientes:

- Basados en la distribución Binomial:
 - Gráfico np- Número de unidades defectuosas en muestras de tamaño constante.
 - Gráfico p - Porcentaje de unidades defectuosas en muestras de tamaño variable.
- Basados en la distribución de Poisson:
 - Gráfico c - Número de defectos por muestra en muestras de tamaño constante.
 - Gráfico u - Número de defectos por unidad en muestras de tamaño variable.

Existe una amplia bibliografía referente a los gráficos por variables, pero en cambio hay menos aportaciones para los gráficos por atributos.

GRÁFICOS DE CONTROL PARA ATRIBUTOS

Los gráficos de control por atributos constituyen la herramienta esencial utilizada para controlar características de calidad con sólo dos situaciones posibles, como por ejemplo: conforme/disconforme, funciona/ no funciona, defectuoso/no defectuoso, presente/ausente, etc.; o bien para características que se puedan contar, como número de manchas, número de golpes, número de rayas, etc. También en algunas ocasiones se tratan características por variables como atributos, en el caso de que sólo se considere si se cumplen o no las especificaciones de calidad sin importar cuál es el valor concreto de dicha variable. Las especificaciones de calidad son las medidas deseadas de las características de la calidad en un producto. Las características de calidad se evalúan con respecto a estas especificaciones.

Por lo general, los gráficos por atributos no ofrecen tanta información como los gráficos por variables, ya que una medición numérica es más informativa que la sola clasificación de una unidad como conforme o disconforme.

Aun así, los gráficos por atributos son muy útiles en el sector servicios y en los esfuerzos de mejora de la calidad fuera de la manufactura, ya que no es fácil medir en una escala numérica un gran número de las características de calidad que se encuentran en estos escenarios.

Al igual que en los gráficos de control por variables, el gráfico de atributos representa un estadístico T del proceso (como puede ser el número de defectos) frente al número de la muestra o al tiempo. Una línea central representa el valor medio o esperado del estadístico, mientras que la especificación de los límites de control es una de las decisiones críticas que deben tomarse al diseñar un gráfico de control.

Un punto que se encuentra fuera de los límites de control se interpreta como una evidencia de que el proceso está fuera de control.

Además, incluso si todos los puntos se hallan comprendidos entre los límites de control, pero se comportan de manera sistemática o no aleatoria, también se tendría un proceso fuera de control.

En el uso de este tipo de gráficos han de considerarse las siguientes limitaciones:

- Es necesario tomar muestras de tamaño grande para obtener información significativa.
- Son aplicables a procesos que presentan cantidades considerables de disconformidades (defectos), o unidades no conformes (defectuosas).
- No avisan de cambios adversos en el parámetro que queremos controlar en el proceso hasta que se han registrado un mayor número de defectos o unidades no conformes.

- Las verificaciones pueden estar influidas por subjetividades de las personas que evalúan la muestra, por lo que se hace necesario el establecimiento de unos criterios de conformidad escritos y con apoyo de medios visuales que minimicen estas diferencias.

Por otra parte, el uso de estos gráficos de control comporta las siguientes ventajas:

- La recogida de información de atributos es rápida y poco costosa.
- Se pueden aplicar a cualquier tipo de característica.
- Permiten identificar las causas especiales de variación que afectan al proceso cuando los valores representados en la gráfica se salen de los límites de control especificados, es decir, cuando el proceso está estadísticamente fuera de control.

Las aplicaciones más frecuentes de estos gráficos son las siguientes:

- En el control de características de calidad del tipo conforme/defectuoso o muy costosas de medir en una escala numérica.
- En una primera toma de información en el proceso para detectar las operaciones que provocan más defectos.
- En el control de procesos que generan cantidades grandes de defectos.

En este artículo se presentan gráficos de control por atributos en dos grupos:

- Se puede comparar un producto con un estándar y se clasifica como defectuoso o no (gráficos p y np).
- En algunos productos, la existencia de un defecto no necesariamente conlleva a que el producto sea defectuoso; en tales casos, puede resultar conveniente clasificar un producto según el número de defectos que presenta (gráficos c y u).

Es importante notar que los gráficos p y u permiten trabajar con muestras de tamaños diferentes, mientras que los gráficos np y c están diseñados para muestras de tamaño constante.

LOS GRÁFICOS np Y p

Los gráficos np y p se utilizan para controlar la proporción de piezas defectuosas que genera el proceso; el primero exige que el tamaño de muestra sea constante mientras que el segundo no (Montgomery 1991^[6]).

EL GRÁFICO p

El gráfico p es un gráfico de control del porcentaje o fracción de unidades defectuosas (cociente entre el número de artículos defectuosos en una población y el número total de artículos de dicha población).

Este tipo de gráfico se basa en la evaluación del número de unidades defectuosas en muestras de tamaño variable tomadas a intervalos fijos de tiempo. Se utiliza cuando en un muestreo no puede mantenerse constante el tamaño de muestra.

Generalmente se requiere un tamaño de muestra grande, tanto para este gráfico de control como para el resto de gráficos de control por atributos. Este tamaño de muestra ha de ser lo suficiente como para que en cada muestra se registren varias unidades defectuosas, de forma que puedan evidenciarse cambios significativamente favorables, como la aparición de muestras con cero unidades defectuosas.

Los principios estadísticos que sirven de base al diagrama de control p se basan en la distribución Binomial: supóngase que el proceso de producción funciona de manera estable, de tal forma que la probabilidad de que cualquier artículo no esté conforme con las especificaciones es p , y que los artículos producidos sucesivamente son independientes. Representando por X_i al número de artículos defectuosos en la muestra i -ésima, tendremos que $X_i \sim B(n_i, p)$.

EL GRÁFICO np

Los gráficos np se aplican al mismo tipo de procesos que en el caso anterior. La diferencia está en que, en lugar de contabilizar la proporción de unidades defectuosas en una muestra, se considera el número de unidades defectuosas en la muestra, para ello se toman de forma sistemática muestras de tamaño constante a intervalos fijos de tiempo. Este tipo de gráficos permite analizar el número de artículos defectuosos para así poder detectar la posible existencia de causas especiales en el proceso productivo. En cada muestra se evalúa el número de unidades defectuosas, independientemente de que se presenten varios defectos en alguna unidad.

Los principios estadísticos que sirven de base al gráfico de control np se basan en la distribución Binomial, al igual que en el gráfico p explicado anteriormente.

LOS GRÁFICOS c Y u

Los gráficos c y u sirven para controlar el número de defectos; el primero exige que el tamaño de muestra sea constante, mientras que este requisito no es necesario en el gráfico u (Montgomery 1991^[6]).

EL GRÁFICO c

Este tipo de gráfico controla la evolución de los defectos presentes en muestras de tamaño constante tomadas a intervalos fijos de tiempo.

El gráfico c está basado en el número total de defectos o de no conformidades en la producción. Los principios estadísticos que sirven de base al gráfico de control c se basan en la distribución de Poisson.

EL GRÁFICO u

Este tipo de gráfico representa los defectos por unidad presentes en muestras tomadas a intervalos fijos de tiempo. Al trabajar en defectos por unidad este gráfico u permite trabajar tanto con muestras de tamaño fijo como variable.

Se utiliza cuando en un muestreo como el definido para el gráfico c, no puede mantenerse constante el tamaño de la muestra. Debido a ello se trabaja con tasa de defectos por unidad.

CONCLUSIONES

Los gráficos de control son una herramienta poderosa para las empresas. Pero a la vez son también un arma de doble filo, puesto que si no se conocen sus propiedades y cualidades, pueden usarse de forma incorrecta, no sirviendo para su propósito final – que no es otro más que mejorar los procesos de producción y reducir los costes de todo tipo.

La variable a monitorizar ha de estar claramente definida, así como los resultados que se espera obtener. En ese caso, hay una amplia variedad de gráficos de control, y en este artículo se han detallado los gráficos de control por atributos, cuya utilidad está siendo estudiada cada vez más por sus innegables ventajas. Además, existen muchas variantes de los modelos de gráficos originales que se adaptan a cualquier situación requerida.

REFERENCIAS

- [1] **Carot, V.** 1998. Control Estadístico de la Calidad. Valencia: Servicio de Publicaciones de la U.P.V. - 98.4007.
- [2] **Costa, A.F.B.** 1997. “ \bar{X} Chart with Variable Sampling Size and Sampling Intervals.” Journal of Quality Technology 29 (2): 197–204.
- [3] **Crowder, S.V.** 1987. “A Simple Method for Studying Run-Length Distributions of Exponentially Weighted Moving Average Charts.” Technometrics 29:401–407.
- [4] **Daudin, J.J.** 1992. “Double Sampling \bar{X} Charts.” Journal of Quality Technology 24 (2): 78–87.
- [5] **Lucas, J.M., and M.S. Saccucci.** 1990. “Exponentially Weighted Moving Average Control Schemes: Properties and Enhancements.” Technometrics 32:1–12.
- [6] **Montgomery, Douglas C.** 1991. Control Estadístico de la Calidad. Grupo Editorial Iberoamérica.
- [7] **Page, E.S.** 1954. “Continuous inspection schemes.” Biometrika 41:100–115.
- [8] **Prahbu, S.S., G.C. Rungar, and J.B. Keats.** 1993. “An Adaptive Sample Size \bar{X} Chart.” International Journal of Production Research 31:2895–2909.
- [9] **Reynolds Jr, Marion R., Raid W. Amin, Jesse C. Arnold, and Joel A. Nachlas.** 1988. “ \bar{X} Charts with Variable Sampling Intervals.” Technometrics 30 (2): 181–192.
- [10] **Roberts, S.W.** 1959. “Control-Charts-Tests based on geometric moving averages.” Technometrics 1:239–250.
- [11] **Shewhart, W.A.** 1931. Economic Control of Quality of Manufactured Product. D. Van Nostrand Company, Inc., Toronto, Canada.

Envío: 27-02-2012

Aceptación: 26-03-2012

Publicación: 01-06-2012

¿QUÉ ES EL COACHING? SUS ORÍGENES, DEFINICIÓN, DISTINTAS METODOLOGÍAS Y PRINCIPIOS BÁSICOS DE ACTUACIÓN DE UN COACH

WHAT IS COACHING? ITS ORIGINS, DEFINITION, DIFFERENT METHODOLOGIES AND BASIC PRINCIPLES OF ACTION OF A COACH

Montse Sans Zapata¹

1. Licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma de Bellaterra. Coach ejecutiva y de Equipos. Coordinadora Académica de la Escuela Europea de Coaching en La Comunidad Valenciana. Coordinadora Antena Valencia de la Internacional Coach Federation. Profesor Máster Profesional en RRHH de la UJI de Castellón.



RESUMEN

Desde hace unos años la palabra Coaching ha irrumpido con fuerza en nuestro vocabulario. Esta disciplina, que nace de la confluencia de otras muchas, ha nacido sin origen y sin propósito evidente, siendo el fruto de la interactuación del ser humano con el universo en busca de nuevas respuestas a interrogantes antiguos. Las distintas definiciones y las distintas escuelas o metodologías confluyen en algo muy importante: todo lo que queremos ser está potencialmente en nosotros, solo tenemos que aprender una nueva forma de que aflore al exterior. La Consciencia y responsabilidad sobre el ser que somos nos da la clave y la fuerza para definir nuestro propósito de vida y actuar en pro del mismo.

ABSTRACT

In recent years the word Coaching has burst into our vocabulary. This discipline, born of the confluence of many others, was born without origin and without apparent purpose, being the result of the interaction of humans with the universe in search of new answers to old questions. The different definitions and different methodologies together in schools or something very important: all that we want to be potentially at us, we just have to learn a new way to surface outside. Consciousness and responsibility for the being that we are, gives us the key and the power to define our purpose in life and act in the same.

PALABRAS CLAVE

Aprendizaje, Desarrollo, Resultados, Creencias.

KEY WORDS

Learning, Development, Results, Beliefs.

INTRODUCCIÓN: ¿QUÉ ES COACHING?

Desde hace poco más de un lustro la palabra coaching se ha hecho un hueco en el vocabulario habitual de las personas y la han utilizado también de forma generalizada en las organizaciones.

Mucho se ha escrito en estos últimos años sobre esta revolucionaria disciplina. Tras la eclosión del concepto y su universalización como término, incluso coloquial, vivimos en este momento una etapa de consolidación del mismo, de definición de los estándares de calidad requeridos en cuanto a las habilidades/ competencias de sus profesionales, de definición del código deontológico, de las herramientas utilizables, etc. En todo ello podemos observar múltiples interpretaciones de lo que es y de lo que no es coaching.

El Coaching nace ya hace 30 años. Surge en USA con el objetivo de aumentar el rendimiento individual (posteriormente grupal) de los atletas .La primera edición de "El juego interior del tenis" de Timothy Gallwey sienta algunas de las bases de los paradigmas en los que se sustenta hoy el Coaching:"... con la palabra aprendizaje, no me estoy refiriendo a una acumulación de información, sino al descubrimiento de algo que cambie tu comportamiento" [9].

Así pues, desde hace más de 25 años hay un propósito (muy variado) de extender este tipo de intervención referida inicialmente al mundo del deporte a otros ámbitos. Este propósito ha dado lugar a los diversos caminos de desarrollo del coaching, más allá del mundo deportivo.

En general dicho propósito ha pretendido, en primer lugar, incidir en formas de mejora del desempeño, para que las personas sean más eficaces, es decir, sean capaces de lograr sus objetivos de la mejor forma para cada uno y de este modo conseguir resultados mejores. En segundo lugar, crear una metodología para la resolución de los problemas.

Cuando investigamos y leemos para entender la historia del coaching, nos damos cuenta de que son muchos los pensadores, filósofos, formadores, neurólogos, psicólogos e investigadores que han contribuido al nacimiento y desarrollo de esta nueva profesión en la que confluyen numerosas teorías y prácticas con un objetivo común: favorecer el desarrollo del ser humano, desde un enfoque totalmente novedoso y sin antecedentes. La acumulación de conocimientos referidos al ser humano ha dado lugar a una nueva metodología con un enfoque distinto, por lo que el coaching ha irrumpido en nuestro día a día con fuerza y dispuesto a quedarse.

Y aunque tal y como dijo John H. Zenger: "la práctica del coaching siempre tendrá muchas características comunes al arte: nunca dos personas lo practicarán de la misma forma" [3]. Realmente es así como personalmente lo vivo cada día en mi desempeño profesional: trabajo con una metodología rigurosa pero, a la vez, vivo cada sesión de coaching de forma especial, única, irrepetible.



ORÍGENES Y APORTACIONES

En la **Filosofía** desde Sócrates y su Mayéutica, el arte de hacer preguntas que el filósofo utilizaba con sus discípulos y que en griego significa “partera”, dando simbolismo al hecho de “sacar a la luz” aquello que está dentro de ti , aunque tú no lo sepas...al existencialismo de Nietzsche la atención a la existencia individual, es así como los seres humanos tenemos la capacidad de darnos cuenta o tomar conciencia de nosotros mismos para re-plantearnos nuestro propio proyecto de vida , pasando como no por la Ontología del Lenguaje de Rafael Echeverría ^[6].

La **Psicología**, desde Freud al Humanismo de Carl Rogers: El coaching habla el mismo lenguaje de la Psicología Humanista con conceptos como: conciencia, libertad, voluntad, autorrealización, y liberación del potencial, la Gestalt, la escuela de Palo Alto de Paul Watzlawich y una lista de Psicólogos estudiosos de la teoría evolutiva o del aprendizaje infantil... y contando con incorporaciones recientes de la Psicología positiva de Mihaly Csikszentmihalyi.

El **Management** con autores como Peter Drucker , Peter Senge , Stephen Covey o Daniel Goleman.

La **Neurociencia** desde Eduardo Punset al profesor Antonio Damasio: ...”El cerebro y el resto del cuerpo constituyen un mecanismo indisociable integrado por circuitos regulares bioquímicos y neurales que se relacionan con el ambiente como un conjunto y la actividad neural surge de esta interacción.” o Mark F. Bear. La **física/ mecánica cuántica** según la cual “el universo cuántico es un set de probabilidades susceptible a los pensamientos del observador, nuestros cuerpos pueden ser cambiados a medida que cambiamos nuestra forma de pensar, es decir lo que nos pasa dentro crea lo que nos pasa fuera. Esta teoría se ve ilustrada en la película-documental ¿y tú que sabes? Así como en los muchos trabajos de Joe Dispenza ^[4].

La **Epigenética: Corriente** de la biología que estudia la influencia del medio ambiente y las condiciones exteriores sobre los genes, el ADN del ser humano. el libro que lo ilustra: Lipton “Biología de las Creencias” ^[1].

LA PALABRA COACHING

La palabra coaching viene del húngaro “kocsi”, una carreta especial con un sistema de suspensión más cómodo que toma el nombre de la ciudad húngara de Kocs. Este término pasó al alemán como “kutsche”, al italiano como “cocchio”, al inglés como “coach” y al español como “coche”. El Coaching transporta a las personas de un lugar a otro, es decir de donde están a donde quieren estar.

Coaching

El origen de la palabra Coach



El Coaching transporta a las personas de un lugar a otro, es decir, del lugar donde están al lugar donde quieren estar

Figura 1. El origen de la palabra Coach. Fuente: No. 21 Rosamond Cut-Under Surrey.

DEFINICIÓN

Los orígenes del coaching no son precisos, definidos, asignables a un autor o a una corriente de pensamiento, sino que, como he explicado en las líneas anteriores, confluyen numerosas ciencias, disciplinas y pensadores. No hay un único origen, ni siquiera un “padre” del coaching. No hay una única definición, aunque podemos relacionar las siguientes como las más relevantes y aceptadas universalmente:

SEGÚN LA INTERNACIONAL COACH FEDERATION (ICF)

- “El coaching profesional consiste en una relación profesional continuada y limitada en el tiempo por los criterios acordados entre coach y coachee.”
- “En cada sesión el coachee elige el tema de conversación mientras el coach escucha y contribuye con conservaciones y preguntas”.
- “El Coaching acelera el avance hacia los objetivos fijados por el coachee, al proporcionarle un enfoque diferente y una mayor conciencia de sus posibilidades de elección.”
- “El Coaching toma como punto de partida la situación actual y se centra en lo que el coachee está dispuesto a hacer para llegar a donde le gustaría estar en el futuro, siendo consciente de que todo resultado depende de las intenciones, elecciones y acciones conseguidas por el coachee y respaldadas por la valía profesional del coach y por la aplicación del método del coaching.”

AECOP (ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COACHING Y CONSULTORÍA DE PROCESOS)

- El coaching ejecutivo es una relación de colaboración entre ejecutivos de niveles medio y alto, su organización y un coach ejecutivo con dos objetivos: 1) Facilitar el aprendizaje del ejecutivo y de la organización y 2) el logro de resultados identificados previamente.

ASESCO (ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE COACHING)

- El coaching profesional es un proceso de entrenamiento personalizado y confidencial mediante un gran conjunto de herramientas que ayudan a cubrir el vacío existente entre donde una persona está ahora y donde se desea estar. En la relación de Coaching el coach ayuda al desarrollo personal elevando la conciencia, generando responsabilidad u construyendo autoconfianza.

ESCUELA EUROPEA DE COACHING

- Coaching es el arte de hacer preguntas para ayudar a otras personas a través del aprendizaje en la exploración y el descubrimiento de nuevas creencias que obtienen como resultados el logro de los objetivos.

RAFAEL ECHEVERRÍA

- Los coaches son facilitadores del aprendizaje: la tarea fundamental de un coach es precisamente la de facilitar la identificación y disolución de aquellos obstáculos que limitan la acción y el aprendizaje.

TIMOTHY GALWAY

- El coaching es el arte de crear un ambiente a través de la conversación y de una manera de ser, que facilita el proceso por el cual una persona se moviliza de manera exitosa con el fin de alcanzar sus metas soñadas.

JIM SELMAN

- Es la relación profesional continuada que ayuda a las personas a obtener resultados extraordinarios en la vida profesión, empresas o negocios.

SIR JOHN WITHMORE

- El coaching consiste en liberar el potencial de una persona para incrementar al máximo su desempeño. Consiste en ayudarle a aprender en lugar de enseñarle.

Como vemos existen numerosas definiciones y en todas ellas podemos encontrar palabras clave, como: facilitar, acompañar, aprendizaje, limitaciones, creencias, potencial, resultados, etc.

ALGUNAS DE LAS ESCUELAS, METODOLOGÍAS Y ENFOQUES

Actualmente coexisten varias escuelas que lejos de contradecirse tienen muchos puntos de encuentro:

- **Coaching Ontológico:** Como elemento diferenciador resalta un tipo de práctica basada en un discurso en el que el foco de este discurso nos remite al sentido de la fenomenología de Martin Heidegger: “la pregunta del ser que se pregunta por el ser”, en la medida en que la pregunta nos remite a una determinada respuesta sobre el ser que somos le llamamos ontológico. Se trata por tanto de una metodología basada ampliamente en el dialogo la lingüística y la forma en cómo nos expresamos.
- El modelo desarrollado por **Thomas Leonard**, modelo Coach Ville basado en el modelo autodenominado 5 x 15, son 5 elementos interrelacionados compuestos cada uno de ellos por 15 ítems, es un modelo práctico y ejecutivo que lleva al cliente a la acción.
- El modelo **DBM** (Developement Behaviour Modeling) que tiene su origen en la Programación neurolingüística, se presentan técnicas de modificación de conducta aplicadas al logro de objetivos.
- El modelo **GROW**, dado a conocer principalmente gracias a John Witmore (Goal, Reality, Options, What, When, Who, Will,...) es un modelo muy utilizado en las organizaciones e implantado como herramienta de liderazgo.
- **La Psicología positiva:** Es “El estudio científico de las experiencias positivas, de los rasgos individuales positivos de las instituciones que facilitan el desarrollo y de los programas que ayudan a mejorar la calidad de vida de los individuos y previenen o reducen la incidencia de la psicopatología” (Seligman y CSKSZENTMIHALYI^[5]). Sin tratarse de una corriente nueva si que aporta un punto de vista distinto. Antaño el objeto de estudio y tratamiento de las enfermedades mentales ocupó un lugar muy importante en cuanto a los objetivos de la psicología. El objetivo de la psicología positiva es la otra cara de la moneda, la forma en que la gente siente la alegría, muestra altruismo y crea familias sanas, instituciones sanas,...” (Shelly I. Gable & Jonathan Haidt).
- **Coaching Wingwave** (Cora Besser-Siegmung y Harry Siegmund^[2]) Se trata de un nuevo concepto de coaching breve que destaca por la rapidez con la que se consiguen cambios muy efectivos, consiguiendo un clima emocional positivo en la vivencia de la persona, basado en técnicas de PNL, feedback muscular y reprocesamiento cerebral.

TIPOS DE COACHING:

Desde otros puntos de vista podríamos distinguir tipos de coaching en función del número de clientes al que se dirige un proceso: si se trata de un único cliente, el coaching individual, si se trata de varias personas que tiene en común uno o varios objetivos es coaching de equipos, coaching grupal cuando sin tener objetivos comunes sí que se comparten intereses.

Igualmente podemos observar que en la actualidad existen especializaciones basadas en el conocimiento profundo y singular del entorno del cliente: coaching ejecutivo, coaching político, coaching educativo, coaching deportivo, Coaching de vida (life Coaching), etc.

¿CÓMO TRABAJA UN COACH?

Según Eva López Acevedo. "Un coach promueve la reflexión en su cliente (coachee) para que sea él quien encuentre nuevas alternativas y posibilidades para mejorar sus acciones y en consecuencia sus resultados"..."El coach trabaja con lo que su cliente no ve...el coach muestra por medio de preguntas, reformulaciones,...actuando como espejo muestra al cliente su forma de actuar o pensar, lo muestra para que el cliente decida qué hacer con ello".

Así pues el coach promueve nuevas formas de pensar, de observar la realidad con otros enfoques. Es esta nueva mirada la que automáticamente amplia el abanico de acciones a realizar, cambia los paradigmas o creencias limitantes, incrementa la creatividad y permite crecer personal y profesionalmente.

En una fase inicial el coach debe de generar el contexto para que la sesión se desarrolle adecuadamente, la claridad en cuanto a lo que el cliente puede esperar o no de la sesión, la adhesión al código deontológico y el establecimiento de la total confidencialidad, para crear un entorno de confianza y reflexión.

El coach escucha empáticamente, se pone los zapatos del coachee, ve el mundo con sus gafas para desde ahí poder aportar una visión distinta, no se queda confluyendo en el mundo emocional del coachee sino que sale de él, para poder ser en este sentido una posibilidad para su cliente, mostrándole aquello que su cliente no ve, para que sea el cliente quien decida qué hacer con ello.

El coach tendrá que dejar de lado su experiencia y sus juicios para centrarse en lo que sucede *aquí y ahora*. Se trata de "estar presente". Así pues como no podría ser de otra forma el coach no juzga a su cliente sino que le observa como el ser completo y legítimo que es.

Desde el respeto y la "ignorancia" pregunta para comprender a su coachee. Indaga en el mundo del coachee.

Mediante una conversación en la que el coach, parafrasea y resume, el coach muestra a su cliente cual es la forma en que piensa y cuáles son los juicios que le limitan para pasar a la acción nuevamente el cliente toma conciencia y decide.

Somos seres eminentemente lingüísticos, que a medida que crecemos acumulamos experiencias, generamos creencias y paradigmas con los que convivimos, pensando en muchas ocasiones que son “*la realidad*”.

No vemos las cosas como son, vemos las cosas como somos.

El coach trabaja únicamente con las creencias que limitan el hacer de su cliente, las creencias que no impiden una forma de pensar diferente encaminada a realizar nuevas acciones en pro de nuevos y mejores resultados no se cuestionan, probablemente aquí radique una de las grandes diferencias entre el Coaching y la Dirección por objetivos dentro del mundo empresarial, el coaching se centra en el cliente, no en los objetivos .En otras palabras, es a través del cliente como trabajamos los objetivos. Nunca un objetivo estará por encima de la persona.

En coaching ontológico basado en el lenguaje partimos de la base de que no podemos nombrar aquello que desconocemos es decir solo podemos distinguir aquello que somos capaces de nombrar. El coach aporta distinciones: “...utilizamos las distinciones como herramienta de intervención. Trabajamos con palabras cotidianas que el cliente...utiliza habitualmente con una determinada interpretación y las rescatamos para darles una visión nueva, un nuevo matiz, que favorecen la reflexión, el cambio de perspectiva y por tanto, las acciones diferentes” [7].

Partimos de la base de que si somos capaces de identificar las creencias o paradigmas que sustentan nuestra vida cotidiana y que nos están resultando limitantes en la consecución de nuestros objetivos y si somos capaces a su vez de valorar estas creencias fundamentándolas o no, podremos cambiar las creencias que nos limitan por otras facilitadoras que potencien nuevas emociones que nos predispongan a la acción. Esta conciencia generará aprendizajes que *empoderen* al coachee en pro de su plan de acción personal.

Cuando podemos hacer cosas diferentes, cuando tenemos un propósito en el que seguir avanzando nos sentimos felices.

Daniel Gilbert es coautor de la investigación que ha realizado la Universidad de Harvard y que ha presentado en la revista *Science* referida a conocer que es aquello que nos hace más felices y cuáles son las circunstancias en que ello sucede, añade un dato muy importante para nuestra profesión: la felicidad no depende tanto de lo que uno hace sino de cómo lo hace.

Esta teoría confluye con otras muchas realizadas por neurólogos o por las de la llamada Psicología positiva. Fluir como así lo llama Mihaly Csikszentmihalyi es eso, *estar presente*, prestando toda la atención a lo que se está haciendo, sin sucumbir a distracciones provenientes de “exterior” o de nuestras conversaciones internas.... Según sus palabras:” El corazón va allí donde la cabeza le lleva y a ninguno de los dos les importa mucho donde vayan los pies”.

El objetivo del coach es únicamente su coachee , el coach no “compra” la idea de que el contexto , las circunstancias son las culpables de nuestras emociones de nuestra poca o nula capacidad de actuar de forma diferente , lo cierto es que no podemos cambiar los hechos , pero sí la manera en que nos relacionamos con ellos.

Quisiera aportar una reflexión sobre la interconexión universal: Lo que hacemos y lo que pensamos está influyendo y a la vez es influido por el conjunto de la existencia. Obviamente esta afirmación sería merecedora de nuevas documentaciones y voces más expertas que la mía sin duda. En cualquier caso y aun pensando que todo está interconectado, sí que desde el punto de vista del coaching lo que importa es lo que nosotros podemos / queremos / somos capaces de hacer. La frase de Séneca “Concédemte la serenidad para aceptar las cosas que yo no puedo cambiar, el valor para cambiar lo que sí puedo y la sabiduría para establecer la diferencia”, subraya uno de los focos del proceso de coaching: Qué es lo que yo sí puedo hacer. Es en otras palabras, lo que Covey^[8] denomina área de preocupación y área de influencia. Si no puedo hacer nada no me preocupo y si puedo hacer algo tampoco me preocupo, me ocupo.

Así pues podemos afrontar este mundo con victimismo, creyendo que lo que tenga que suceder sucederá, y que no podemos hacer nada para cambiarlo. Otra opción consiste en vista la incertidumbre, planificarlo y controlarlo todo al más mínimo detalle, cuantas menos sorpresas emocionales mejor.

Y por último se me ocurre que una tercera sería tomar conciencia del tipo de observador que estoy siendo, aceptando las circunstancias pero teniendo claro que de mí depende el relacionarme eficazmente (consiguiendo mis objetivos) con mi entorno y que en la medida en que yo cambie también mi entorno lo hará. Somos nosotros con nuestro pensamiento y con nuestras conversaciones los que tenemos la posibilidad de generar otras circunstancias, otros escenarios. Como decimos en Coaching Ontológico, el lenguaje genera realidad.

CONCLUSIÓN:

Definitivamente estamos asistiendo a un avance espectacular en lo que al conocimiento del ser humano se refiere, estábamos muy atascados desde hace cientos de años y ahora por fin nos hemos puesto manos a la obra, sin miedos por soltar lo que creíamos que era nuestra confortable realidad y con la valentía de ser capaces de aprender, de aprender para cambiar. Adelante abróchense los cinturones, despegamos.

REFERENCIAS

- [1] **Bruce H. Lipton** (2005). La biología de la creencia. Editorial Palmyra.
- [2] **Cora Besser-Siegmund Y Harry Siegmund** (2010). Coaching Wingwave. Editorial: Rigden-Institut Gestalt.
- [3] **Jonh H. Zenger , Mariano Operé**(2008). Revista APD Julio-Agosto 2008, pàg.77.
- [4] **Joe Dispenza** (2007). Desarrolla tu cerebro. La ciencia de cambiar tu mente. Editorial: La esfera de los Libros.
- [5] **Mihaly Csikszentmihalyi** (1990). "Fluir (Flow)". Editorial Cairos.
- [6] **Rafael Echeverría**(2006). Ontología del Lenguaje. Editorial Granica.
- [7] **Silvia Guarnieri y Miriam Ortiz de Zárate** (2010). No es lo mismo. Editorial LID.
- [8] **Stephen r. Covey** (1974). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidos.
- [9] **W.Timothy Galway** (1989). El juego interior del tenis Editorial Sirio S.A..
- [10] **Ravier, Leo** (2005). "Arte y ciencia del Coaching". Su historia filosofía y esencia. Buenos Aires: Editorial Dunken.
- [11] **Sogyal Rimpoche** (1993). El libro tibetano de la vida y de la muerte. Ediciones Urano.

Envío: 02-05-2012

Aceptación: 15-05-2012

Publicación: 01-06-2012

IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA EMPRESA

STRATEGIC MANAGEMENT IMPORTANCE IN THE COMPANY

Salvador Lledó Balaguer¹

1. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas en la Escuela Politécnica Superior de Alcoy (UPV).

RESUMEN

El presente artículo tiene por objeto poner de manifiesto la importancia de realizar un Plan Estratégico en cualquier empresa, independientemente del tipo que sea (microempresa, Pyme, gran empresa) y del sector al que pertenezca, donde deberán reflejarse las estrategias seguidas y actuaciones para conseguirlas, proponiendo alternativas para obtener buenos resultados económicos, teniendo en cuenta la mejora continua para satisfacer necesidades de los clientes y los factores internos y externos que afecten a la propia empresa.

ABSTRACT

This article aims to highlight the importance of a Strategic Plan in any company, regardless of whatever type (micro, SME, large enterprise) and the sector they belong to, which should reflect the strategies and actions to achieve them proposing alternatives for economic performance, taking into account continuous improvement to meet customer needs and internal and external factors affecting the company.

PALABRAS CLAVE

Plan Estratégico, necesidades, valores, CRM, UEM.

KEY WORDS

Strategic Plan, needs, values, CRM, EMU.

INTRODUCCIÓN

La dirección de la empresa debe ser consciente de la difícil situación que está atravesando el sector (prácticamente afecta a todos los sectores) a causa de la crisis económica actual.

Las empresas con larga andadura pueden estar mayormente convencidas de poder superar los obstáculos que encuentren, al igual que lo hicieron en la crisis de los 90.

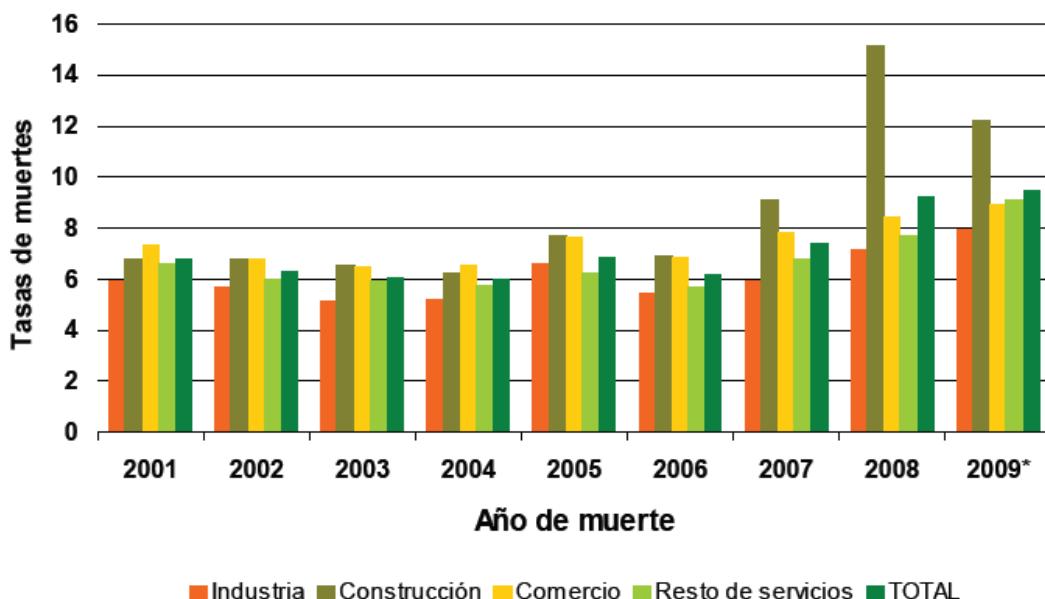
Hay que definir una estrategia y seguirla, luego estará bien o mal pero debemos seguirla. Importante tener en cuenta que la estrategia es la misma para toda la empresa. La estrategia nos dice si está bien o mal lo que estamos haciendo, otra cosa es que nos equivoquemos en la estrategia.

Hay que tener claro lo que queremos ser y luego intentaremos adaptarnos, si no tenemos definido donde queremos ir difícilmente llegaremos ahí.

En el gráfico siguiente se puede observar las tasas de muertes de empresas desde el año 2001 hasta el 2008 (los datos del año 2009 son provisionales) ^[1].

Muertes de empresas

Gráfico 1: Tasas por sectores económicos (1)



(1) Datos desde 2008 en CNAE-2009. No comparables con años precedentes.

(*) Datos provisionales.

Gráfico 1: Muertes de empresas. Fuente: INEbase/Economía/Empresas/Demografía armonizada de empresas.

Possiblemente la falta de estrategia o haber elegido una estrategia errónea, haya ocasionado parte de la tasa de muertes de empresas que figuran en el grafico anterior.

Cualquier empresa deberá realizar un Plan Estratégico que debe ser plasmado en un documento escrito y de manera estructurada, definido en siete partes perfectamente diferenciadas:

1. Propósitos de la empresa: Misión, Visión y Valores.
2. Historia y situación actual.
3. Estrategia y Dirección Estratégica a aplicar.
4. Análisis externo, conocer oportunidades y amenazas.
5. Análisis interno, detectar nuestras fortalezas y debilidades.
6. Formular y evaluar la implantación de estrategias.
7. Reflejar conclusiones finales.

EL MARCO ESTRATÉGICO DE DECISIONES EMPRESARIALES

El trabajo más importante de un directivo de empresa es la toma de decisiones. El proceso de toma de decisiones o de solución de problemas, se inicia cuando el directivo vive situaciones conflictivas que es necesario analizar y diagnosticar. Dichas decisiones llevarán a la definición de uno o varios problemas de decisión.

Entorno, se refiere a la relación de la empresa con los factores externos, que pueden influir sobre su vida actual o futura. Es difícilmente cuantificable.

Cuantitativa, hace referencia a cifra y datos numéricos, se apoya en la historia o evolución de los sucesos empresariales a lo largo del tiempo.

El proceso se visualiza en el siguiente gráfico:

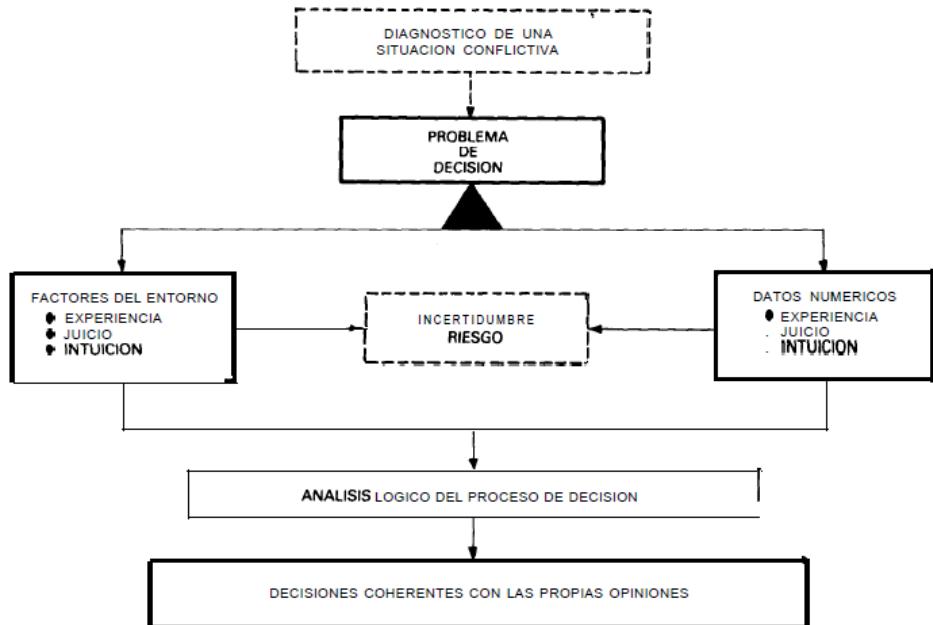


Gráfico 2. Proceso toma de decisiones. Fuente: Drucker, Peter F. "The Age of Discontinuity", Harper and Row, 1969 [2].

VALORES

Sin lugar a dudas los clientes son el primer valor de toda empresa, sin ellos no sería posible existir.

Designar una persona responsable CRM (Customer Relationship Management), es decir, persona responsable de la “Gestión de la Relación con los Clientes”, para la atención y trato con el cliente a fin de fidelizar al mencionado cliente.

Contar con una plantilla debidamente formada, tanto las personas que están en contacto con el cliente como las personas que contribuyen a la realización de los trabajos, de todo ello dependerá en gran medida la satisfacción del cliente. Esto se conseguirá teniendo el personal debidamente formado y continuando con un programa de formación anual con todos los empleados.

Implantar un programa de calidad y designar un responsable de calidad dentro de la empresa.

Realizar un seguimiento de las reclamaciones realizadas por los clientes, abriendo un parte de No Conformidad con el fin de analizar el motivo de la causa que ha originado la reclamación y crear medidas correctoras si procede para evitar que vuelva a repetirse tal situación.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Entorno Empresarial, empresa rodeada de factores que provocan impactos negativos (amenazas), o positivos (oportunidades).

Estrategia, no debe estar solo en la mente del empresario, lo ideal que esté plasmada de forma explícita para poder analizarla y racionalizarla.

Estrategia, es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo para lograr una ventaja configurando recursos para satisfacer a los interesados.

FASES DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

De forma gráfica quedarían reflejadas las Fases de la Dirección Estratégica como se indica a continuación:

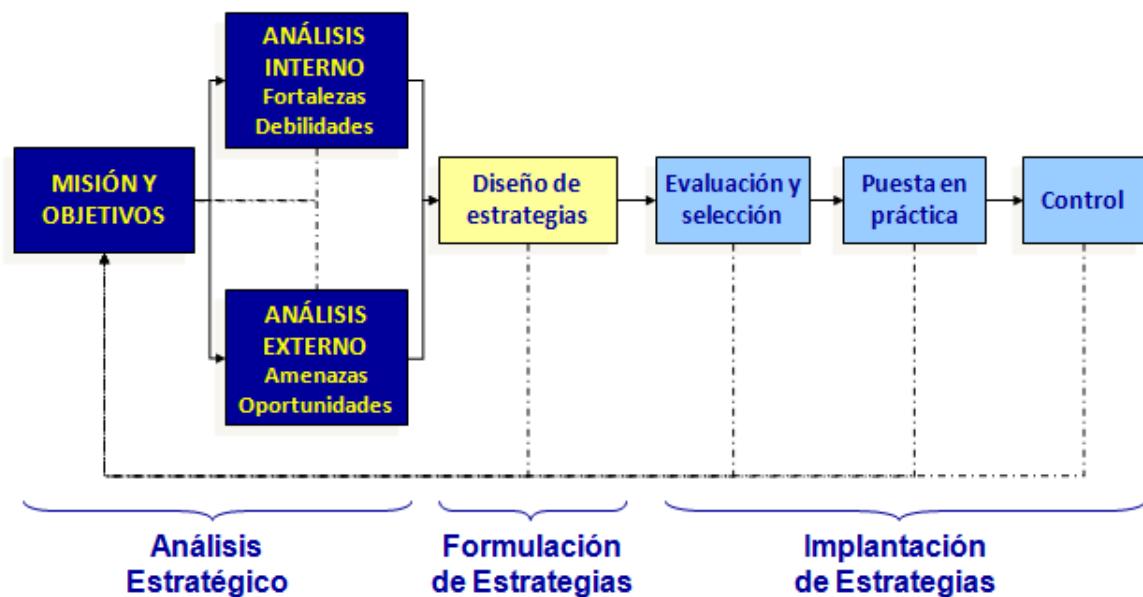


Gráfico 3. Elementos o Fases de la Dirección Estratégica ^[3]. Fuente: Navas y Guerras, 2007.

Análisis Estratégico, es la comprensión de la posición estratégica, tras realizar el correspondiente análisis interno y externo (del Macroentorno y el Microentorno).

Formulación de Estrategias, es la elección de estrategias para el futuro.

Implantación y Control de Estrategias, es la conversión de la estrategia en acción.

VENTAJA COMPETITIVA

Unidad Estratégica de Negocio (UEN), es la parte de la organización para la cual existe un mercado diferenciado.

La empresa definirá una estrategia para conseguir una situación de superioridad respecto a sus competidores.

Ventaja competitiva, es cualquier característica que tenga una empresa para diferenciarse de otras, en una posición superior para competir. Es difícil de mantener en el tiempo.

La diferenciación persigue que los productos de la empresa sean percibidos por el cliente como único en el mercado, al valorarlos como una ventaja para él, está dispuesto a pagar un precio superior creando fidelidad de los clientes permitiendo además precios y márgenes más elevados que empresas menos diferenciadas.

NIVELES DE ESTRATEGIA

Estrategias corporativas o de empresa, que implica decisiones sobre el conjunto de la organización, es la base de las demás decisiones estratégicas y puede incluir cuestiones de cobertura geográfica, diversidad de productos, servicios o unidades de negocio y formas de asignar recursos entre las distintas partes de la organización.

Estrategias de negocio o competitiva, hace referencia a como competir con éxito en determinados mercados, implica las decisiones relacionadas con las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), determina como desarrollar lo mejor posible la actividad de cada UEN, busca construir una posición competitiva, desarrollando las potencialidades internas.

Estrategias funcionales u operativas, fija criterios que indique cómo usar y aplicar los recursos de las áreas funcionales, para maximizar la productividad y apoyar las ventajas competitivas, debe contribuir a que se alcancen los objetivos de la empresa, esencial para que estrategias de niveles superiores tengan el máximo impacto. Se la denomina **política**.



Gráfico 4. Niveles de la Estrategia ^[4]. Fuente: Navas y Guerras, 2007.

ANÁLISIS EXTERNO

Macroentorno o Entorno General, debemos identificar que variables tienen un impacto significativo en la empresa para contrarrestar amenazas y potenciar las oportunidades.

No podemos cambiar el entorno, debemos adaptarnos a él. La técnica de análisis del Macroentorno más utilizada es el PEST.

- Factor político / legal, variables administrativas, legales y políticas.
- Factor económico, principales variables económicas del área donde actúa la empresa.
- Factor sociocultural, entre otras, creencias, valores, actitudes, formas de vida, condiciones demográficas, culturales, ecológicas, religiosas, educativas, éticas.
- Factor tecnológico, referido al nivel tecnológico del área y potencial de desarrollo.

Un dato significativo a tener en cuenta es el siguiente. El paro se dispara hasta 5.273.600 de personas y la tasa alcanza el 22,85%. Gráficos 5 y 6. Parados y Tasa paro 2011^[5-6].

EPA Cuarto Trimestre 2011

Parados

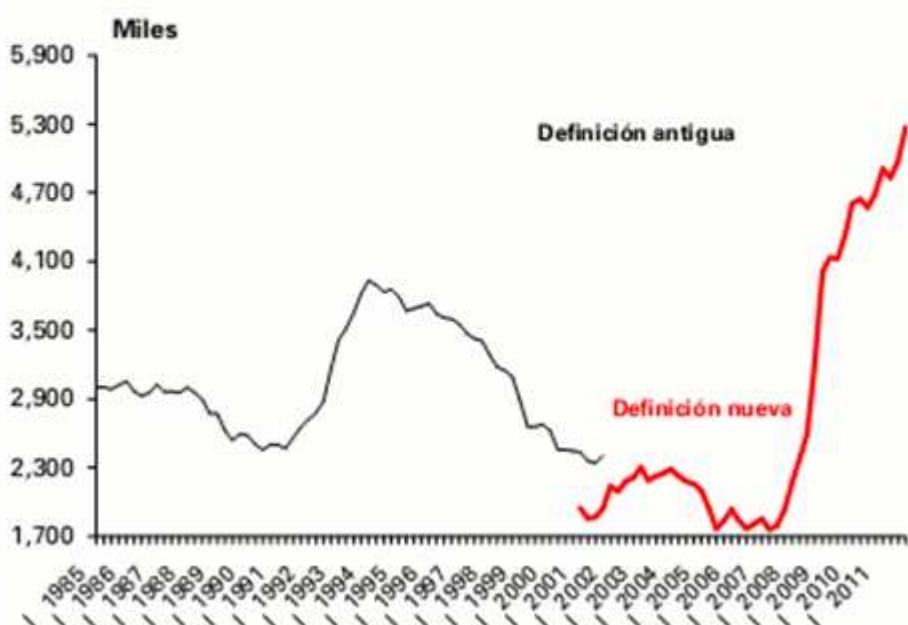


Gráfico 5. Parados. Fuente: idealista.com/news^[5].

Tasa de paro

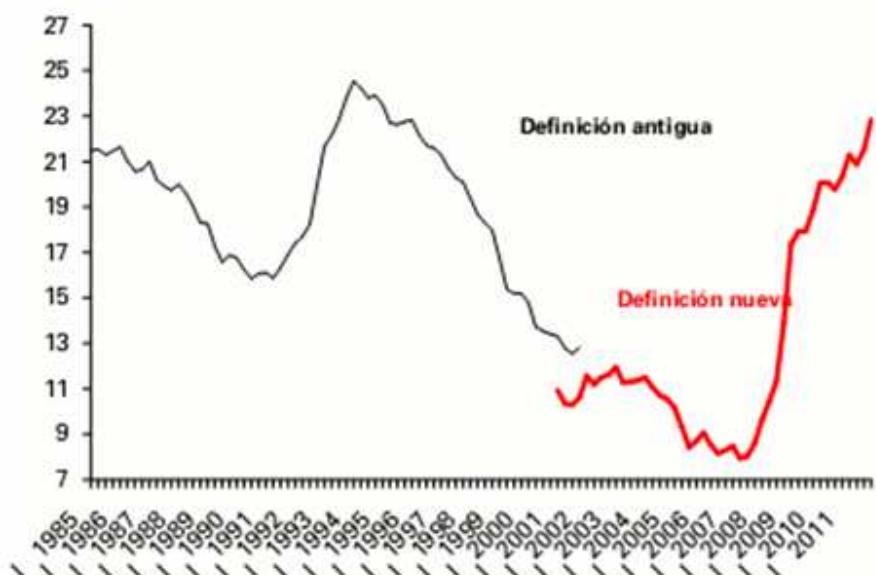


Gráfico 6. Tasa de paro. Fuente: ine.es^[6].

Resultados nacionales

(Continúa)

| | Trimestre actual | Variación sobre el trimestre anterior | | Variación sobre igual trimestre del año anterior | | |
|---|------------------|---------------------------------------|------------|--|------------|--|
| | | Diferencia | Porcentaje | Diferencia | Porcentaje | |
| 1. Población de 16 años y más por sexo y relación con la actividad económica | | | | | | |
| AMBOS SEXOS | | | | | | |
| Población de 16 años y más | 38,508.2 | 20.4 | 0.05 | -4.3 | -0.01 | |
| Activos | 23,081.2 | -53.4 | -0.23 | -23.6 | -0.10 | |
| - Ocupados | 17,807.5 | -348.7 | -1.92 | -600.6 | -3.26 | |
| - Parados | 5,273.6 | 295.3 | 5.93 | 577.0 | 12.29 | |
| Inactivos | 15,427.0 | 73.8 | 0.48 | 19.4 | 0.13 | |
| Tasa de actividad | 59.94 | -0.17 | - | -0.05 | - | |
| Tasa de paro | 22.85 | 1.33 | - | 2.52 | - | |
| Población de 16 a 64 años | 30,658.5 | -20.8 | -0.07 | -153.8 | -0.50 | |
| Tasa de actividad (16-64) | 74.75 | -0.18 | - | 0.27 | - | |
| Tasa de paro (16-64) | 23.00 | 1.35 | - | 2.54 | - | |
| Tasa de empleo (16-64) | 57.56 | -1.15 | - | -1.68 | - | |
| VARONES | | | | | | |
| Población de 16 años y más | 18,791.3 | 3.0 | 0.02 | -43.6 | -0.23 | |
| Activos | 12,645.7 | -62.3 | -0.49 | -109.2 | -0.86 | |
| - Ocupados | 9,805.6 | -228.4 | -2.28 | 404.0 | 3.96 | |
| - Parados | 2,840.1 | 166.1 | 6.21 | 294.8 | 11.58 | |
| Inactivos | 6,145.6 | 65.3 | 1.07 | 65.6 | 1.08 | |
| Tasa de actividad | 67.30 | -0.34 | - | -0.42 | - | |
| Tasa de paro | 22.46 | 1.42 | - | 2.50 | - | |
| Población de 16 a 64 años | 15,419.9 | -15.7 | -0.10 | -112.9 | -0.73 | |
| Tasa de actividad (16-64) | 81.40 | -0.39 | - | -0.15 | - | |
| Tasa de paro (16-64) | 22.62 | 1.44 | - | 2.54 | - | |
| Tasa de empleo (16-64) | 62.99 | -1.48 | - | -2.18 | - | |
| MUJERES | | | | | | |
| Población de 16 años y más | 19,716.8 | 17.4 | 0.09 | 39.4 | 0.20 | |
| Activas | 10,435.5 | 8.9 | 0.08 | 85.6 | 0.83 | |
| - Ocupadas | 8,001.9 | -120.3 | -1.48 | -198.6 | -2.40 | |
| - Paradas | 2,433.6 | 129.2 | 5.61 | 282.2 | 13.12 | |
| Inactivas | 9,281.4 | 8.5 | 0.09 | -46.2 | -0.50 | |
| Tasa de actividad | 52.93 | 0.00 | - | 0.33 | - | |
| Tasa de paro | 23.32 | 1.22 | - | 2.53 | - | |
| Población de 16 a 64 años | 15,238.6 | -5.1 | -0.03 | -40.9 | -0.27 | |
| Tasa de actividad (16-64) | 68.01 | 0.04 | - | 0.73 | - | |
| Tasa de paro (16-64) | 23.46 | 1.22 | - | 2.54 | - | |
| Tasa de empleo (16-64) | 52.05 | -0.80 | - | -1.15 | - | |

Tabla 1. EPA Cuarto Trimestre 2011. Fuente: idealista.com/news e ine.es [7].

Microentorno o Entorno Específico, es un análisis estructural, tras dividir el sector en segmentos más pequeños, si se cree conveniente, procederemos a analizar el atractivo del sector, a través de las **cinco fuerzas competitivas básicas (Porter)**.

Modelo de las 5 fuerzas de Porter, **competidores actuales** a mayor intensidad de la competencia menor atractivo del sector (más amenazas) y viceversa. **Competidores potenciales** son las nuevas empresas que están dispuestas a competir en el sector si lo consideran atractivo, dependiendo de las barreras de entrada que encuentren (amenaza). **Productos sustitutivos** son productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes en el mismo sector. **Poder de proveedores y poder de los clientes** hace referencia a su poder negociador, cuando mayor sea más pueden imponer sus condiciones (mayor es la amenaza).

EL PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

El Perfil Estratégico del Entorno permite resumir y concretar las conclusiones del análisis PEST.

La elaboración del Perfil Estratégico del Entorno consta de dos fases. La primera consiste en elaborar una lista de los factores clave del entorno, agrupados según las dimensiones del entorno, y la segunda fase consiste en valorar el comportamiento de los factores anteriores en una escala de 1 a 5 (MN, N, I, P, MP). Cuya valoración será realizada de forma subjetiva por la dirección de la empresa, o sea, dependiendo de la forma en que percibe las variables del entorno).

La interpretación es la siguiente, picos hacia la derecha **puntos fuertes**, picos hacia la izquierda **puntos débiles**, el MN corresponderá al muy negativo y el MP que estará en la parte más a la derecha será el muy positivo.

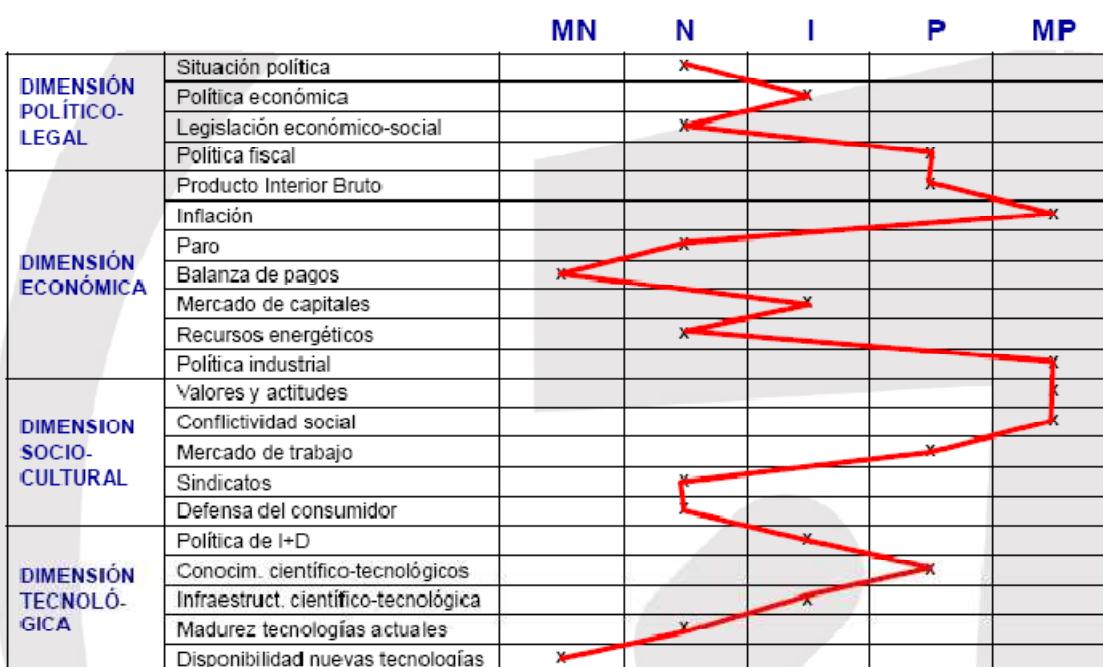


Tabla 2. Perfil estratégico de la empresa [8]. Fuente: Texto Dirección Estratégica y Política de Empresa Ref. 2009.1072 Editorial UPV.

ANÁLISIS INTERNO

Cuando hablamos de análisis interno de la empresa, estamos tratando de identificar nuestras propias fortalezas y debilidades, para detectar las mismas es importante tener diferenciadas la áreas funcionales en la empresa.

Área de Dirección y Organización. Área Comercial. Área de Producción. Área Financiera. Área Tecnológica. Área de Recursos Humanos.



RECURSOS Y CAPACIDADES

Recursos y capacidades, representados en 2 niveles de agregación.

1.- **Recursos o activos individuales**, son las unidades básicas de análisis, conjunto de factores que dispone y controla la empresa que deben estar bien combinados y gestionados.

- Recursos Tangibles Físicos (nave, mobiliario, existencias ...)
- Recursos Tangibles Financieros (crecimiento cifra ventas, ratios, fondo maniobra ...)
- Recursos Intangibles No Humanos (tecnológicos, organizativos ...)
- Recursos Intangibles Humanos (experiencia y formación, buen clima laboral, certificación empleados ...)

2.- **Capacidades colectivas** de la organización, los recursos son importantes pero si no están organizados, a través de las capacidades de las personas, no son eficaces ni eficientes.

MATRIZ DAFO

Es un resumen de todo el análisis estratégico de la empresa, interno Debilidades y Fortalezas propias, y externo Amenazas y Oportunidades.

Este análisis ofrece una visión global de la situación de la empresa, es un análisis puramente cualitativo, mediante una tabla con cuatro cuadrantes (dos para el análisis interno y dos para el externo) expresándose en cada cuadrante los aspectos más relevantes de cada factor. Su uso se ha generalizado por su sencillez y utilidad para la toma de decisiones.

EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Tras realizar el análisis estratégico y plantear distintas opciones estratégicas, la empresa toma la decisión clave de elegir entre ellas, por su **relevancia**, por ser **irreversible** y por ser **excluyente**.

Para evaluar las opciones estratégicas deberemos tener en cuenta tres criterios de éxito (o filtros), como son el **ajuste de la estrategia**, la **aceptabilidad** y la **factibilidad**.

PLANES DE ACCIÓN

La empresa elaborará planes de acción para las distintas estrategias elegidas con el fin de hacerlas operativas determinando QUÉ se desea hacer (objetivos), CÓMO podemos alcanzar el propósito (acciones), CUÁNDO estimamos van a alcanzarse las acciones, QUIÉN va a ser el responsable de desempeñarlas y QUÉ recursos asignamos para conseguir el éxito deseado.

CONCLUSIONES

En este artículo se ha puesto de manifiesto la importancia de realizar un Plan Estratégico para cualquier empresa, sea cual sea el tamaño de la misma y el sector al que pertenezca, deberá estar plasmado en un documento escrito y de manera estructurada, en el mismo deben estar definidos los propósitos de la empresa, Misión, Visión y Valores.

Igualmente estarán definidas las Estrategias empleadas, Corporativas, De Negocio, Funcionales, debiendo ser las mismas para toda la empresa. Se analizarán las áreas funcionales reflejando cual es la ventaja competitiva de la empresa, entendida como cualquier característica que sirva para diferenciarse de otras en una posición superior para competir.

Se debe realizar una comparación del Perfil Estratégico con el de su competidor principal (Macroentorno) y un análisis estructural a través de las 5 fuerzas de Porter (Microentorno), competidores actuales, competidores potenciales, productos sustitutivos, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de los clientes. El análisis DAFO es el resumen cualitativo de todo análisis estratégico de la empresa, tanto interno, Debilidades y Fortalezas propias como externo, Amenazas y Oportunidades del exterior.

Tanto los Recursos o activos individuales como las Capacidades colectivas son necesarios en toda organización para conseguir los objetivos marcados.

Una decisión clave es elegir estrategias tras aplicar filtros como el ajuste, la aceptabilidad y la factibilidad para posteriormente elaborar los correspondientes planes de acción.

Tras definir la estrategia hay que seguirla. La estrategia nos dice si está bien o mal lo que estamos haciendo, otra cosa es que nos equivoquemos en la estrategia. Hay que tener claro lo que queremos ser y luego intentaremos adaptarnos, si no tenemos definido donde queremos ir difícilmente llegaremos ahí.

Lo importante no es realizar un buen Plan Estratégico, sino ser capaces de dar los pasos necesarios para que ese Plan Estratégico de los resultados económicos y no económicos esperados.

Es mejor equivocarse haciendo lo correcto que hacer lo equivocado correctamente.

AGRADECIMIENTO

A Josep Capó Vicedo por su inestimable ayuda y colaboración.

REFERENCIAS

[1] INEbase/Economía/Empresas/Demografía armonizada de empresas:

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft37/p204&file=inebase&L=0>.

[2] Drucker, Peter F. "The Age of Discontinuity", Harper and Row, 1969:

http://www.une.edu.ve/~achrysos/Computacion_II/marco_estrategico.pdf.

[3] Navas y Guerras, 2007. Elementos o Fases de la Dirección Estratégica:

<http://www.davidvicente.net/campusvirtual/Direccion-Estrategica/Diapositivas/Tema01.pdf>.

[4] Navas y Guerras, 2007. Elementos o Fases de la Dirección Estratégica:

<http://www.davidvicente.net/campusvirtual/Direccion-Estrategica/Diapositivas/Tema01.pdf>.

[5] idealista.com/news 27-01-2012 e ine.es:

<http://www.idealista.com/news/archivo/2012/01/27/0389793-el-paro-se-dispara-hasta-5-273-600-de-personas-y-la-tasa-alcanza-el-22-85-graficos> y
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0411.pdf>.

[6] idealista.com/news 27-01-2012 e ine.es:

<http://www.idealista.com/news/archivo/2012/01/27/0389793-el-paro-se-dispara-hasta-5-273-600-de-personas-y-la-tasa-alcanza-el-22-85-graficos> y
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0411.pdf>.

[7] idealista.com/news 27-01-2012 e ine.es:

<http://www.idealista.com/news/archivo/2012/01/27/0389793-el-paro-se-dispara-hasta-5-273-600-de-personas-y-la-tasa-alcanza-el-22-85-graficos> y
<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0411.pdf>.

[8] Texto Dirección Estratégica y Política de Empresa, Ref.: 2009.1072. Departamento de Organización de Empresas. Editorial Universidad Politécnica de Valencia: p. 95.

CONSEJO EDITORIAL

| COMPONENTES | |
|--------------------------|-----------------------------|
| Director | Javier Francés Vilaplana |
| | Víctor Gisbert Soler |
| Editores adjuntos | María J. Vilaplana Aparicio |
| | Carolina Arroyo Catalá |
| | Vicente Sánchez Rico |

COMITÉ CIENTÍFICO TÉCNICO

| | |
|--|--|
| ÁREA TEXTIL | Prof. Dr. Josep Valldeperas Morell Universidad Politécnica de Cataluña |
| ÁREA FINANCIERA | Prof. Dr. Juan Ángel Lafuente Luengo Universidad Jaume I, Castellón de la Plana |
| ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y RRHH | Prof. Dr. Francisco Llopis Vañó Universidad de Alicante |
| ESTADÍSTICA, INVESTIGACIÓN OPERATIVA | Prof. Dra. Elena Pérez Bernabéu Universidad Politécnica de Valencia |
| DERECHO | Prof. Dra. María del Carmen Pastor Sempere Universidad de Alicante |
| INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA | Prof. Dr. David Juárez Varón Universidad Politécnica de Valencia |
| TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN | Prof. Dr. Manuel Llorca Alcón Universidad Politécnica de Valencia |





empresa

info@3ciencias.com

www.3ciencias.com