

## LAS CLAVES DEL ÉXITO EMPRESARIAL:

### LAS CLAVES DEL ÉXITO EMPRESARIAL

Los momentos actuales se caracterizan por los rápidos y profundos cambios que experimenta el entorno en general y el empresarial en particular. Esa característica comporta la urgente necesidad de que los responsables y directivos dispongan de una gran capacidad de adaptación para amoldarse a los nuevos escenarios, cada vez más competitivos y, además, afectados por un efecto global.

Esos cambios están produciendo unas diferenciales fundamentales entre los modelos empresariales que han estado en vigor hasta hace muy poco tiempo, al igual que éstos lo hicieron a su vez con sus precedentes.

En el siguiente cuadro se comparan algunos de los aspectos tradicionales que han quedado desplazados por aquellos otros que los han venido a sustituir.

#### Aspectos que antes funcionaban y hoy no.

Antes	Ahora
.La disponibilidad de los recursos naturales definían el poder.	.El poder consiste en el conocimiento.
.La jerarquía era el modelo.	.La sinergia se impone.
.Los jefes mandaban y ordenaban.	.Los líderes ayudan y apoyan.
.Los jefes exigían respeto.	.Los líderes fomentan el respeto.
.Los empleados obedecían órdenes de sus superiores.	.Los equipos son los que toman las decisiones.
.La antigüedad, como sinónimo de status.	.La creatividad es la que decide los procesos.
.La producción marcaba la demanda.	.La calidad determina la demanda.
.El valor era algo aparte o desconocido.	.Aportar valor es lo primero.
.Todas las empresas eran competidoras.	.Todas las empresas son clientes potenciales.
.Los beneficios se conseguían de cualquier modo.	.Los beneficios se logran mediante la integridad.

Centrándonos en los siguientes ámbitos:

1. a) ámbito de la competitividad,
2. b) ámbito de la estructura,
3. c) ámbito de la gestión y
4. d) ámbito personal,

se exponen los aspectos que caracterizan y, en un futuro inmediato lo harán con mayor impulso, cada uno de los citados ámbitos:

Ámbito	Nuevas tendencias o fenómenos
1. Competitividad	.Globalización de los mercados. .Liberalización de los sectores. .Mercados heterogéneos en los que predominan la oferta. .Empresas abiertas al mercado y orientadas hacia el exterior. .Producción flexible y/o sobre pedido. .Utilización de las nuevas tecnologías productivas y de información. .Ciclos cortos de la vida de los productos.
2. Estructura	.Estructuras organizativas planas en lugar de estructuras piramidales. .Servicios centrales, reducidos y simples. .Crecer y aumentar de tamaño a través de la concentración.
3. Gestión	.Mayor y mejor uso del conocimiento y de las tecnologías de la información. .orientación a dos aspectos: a) al cliente y b) a los procesos. .Equipos de trabajo reducidos y autodirigidos, a través de la descentralización.
4. Ámbito personal.	.Colaboradores con alta calificación profesional y orientados hacia los servicios. .Retribución mixta a través de parte fija y parte variables.

**PRINCIPIOS QUE DEBEN REGIR PARA UNA ACTUACIÓN DIRECTIVA EFICIENTE:**

1. Orientar el incremento de valor para el cliente, para el accionista y para la propia empresa.
2. Recordar siempre que los clientes constituyen el origen y el fin del negocio.
3. Ser eficientes debe ser un objetivo permanente, que se conseguirá incrementando los ingresos pero controlando los costes fijos o de estructura.
4. Buscar el crecimiento rentable, ya que la cuota de mercado de hoy es el beneficio y el valor del futuro.
5. Centrar la atención en los temas importantes. Establecer cuales son las prioridades por encima de las urgencias.
6. Convivir con la incertidumbre, el conflicto y la complejidad es actualmente un hábito de vida.
7. Tener presente la visión y la misión de la empresa con el fin de no perder la referencia de la esencia de la empresa.
8. Elegir bien a los colaboradores, delegar en ellos y apoyarlos al máximo, actuando a través de un excelente liderazgo y autoridad personal, con el fin de integrarlos y comprometerlos con la empresa.
9. Intentar realizar lo mejor posible la tarea encomendada y disfrutar al máximo con la misma. Si no le gusta lo que hace ¡déjelo enseguida!.
10. La globalización es un hecho muy importante hoy, que se agudizará en el futuro.

**CÓMO GESTIONAR LOS CAMBIOS**

Los cambios son realidades irreversibles, por lo cual las organizaciones deben prepararse para adaptarse a los mismos. Aunque el ser humano es reacio, por naturaleza, a los cambios, ya que son inevitables, la experiencia demuestra que los triunfadores son los que han sabido transformar la amenaza que supone todo cambio, en una oportunidad.

Ante la realidad de los cambios, no existe otra alternativa que cambiar, innovar y tratar de introducir mejoras continuas en todos los procesos, antes de que lo hagan los competidores.

̄ A continuación se exponen los rasgos más sobresalientes que destacan a las empresas con un perfil innovador:

1. Sienten siempre la necesidad de mejorar.
2. Los máximos responsables apoyan todo proceso de innovación y se comprometen a fondo con él.
3. Facilitan la capacidad de asumir cualquier riesgo.
4. Piensan siempre en el largo plazo.
5. Se empeñan en retos atractivos.
6. Implantan las buenas ideas.
7. Están permanentemente en contacto con los mercados, los clientes e incluso con los competidores tanto domésticos como extranjeros.
8. Se interesan sobre los resultados y analizan el signo de los mismos.
9. Recompensan a quienes aportan ideas y mejoras.

## **POR DONDE EMPEZAR**

- Si se quiere entrenar o mejorar la capacidad para gestionar los cambios, a continuación se exponen algunas ideas que pueden facilitar ese objetivo:

1º ¿Qué cambiar?	.Todo aquello que facilite a la empresa un mejor posicionamiento en el mercado frente a sus competidores y lograr unos mejores resultados empresariales.
2º ¿Por qué cambiar?	.Para aprovechar toda oportunidad de negocio que se pueda presentar.
3º ¿Quién debe cambiar?	.El primero en cambiar debe ser la persona que ejerza el liderazgo de la organización y, que, además, esté dispuesta a asumir el reto de llevar a cabo con éxito los cambios a realizar.
4º ¿Cómo cambiar?	.El cambio debe ser siempre proactivo, transformador y radical. Sólo así será auténtico y productivo.
5º ¿Cuándo cambiar?	.El cambio más efectivo se debe realizar cuando las cosas van bien. Cuando se pretende cambiar en situaciones comprometidas esos cambios resultan siempre forzados e infructuosos.

-

## **OCHO FASES PARA DETECTAR Y ENCARAR TODO PROCESO DE CAMBIO**

1º Ser conscientes de la necesidad de cambiar, promoviendo la reflexión, procurando de compartir con las personas afectadas las visiones de oportunidad, así como los defectos u obsolescencia de los actuales procesos.

2º Promover la convicción ajena a través del propio convencimiento.

3º Diseñar, concretar y comunicar la estrategia elegida.

4º Encontrar los motores para el cambio. No todo lo que nos rodea es siempre lo más útil y apropiado.

5º Desarrollar el cambio transmitiendo a la organización la visión del mismo y tratando de implicar en el proyecto a los posibles implicados.

6º Cambiar supone una crisis. Lo mejor para superar la misma consiste en aunar fuerzas y animar a los colaboradores y luchar contra los resistentes al mismo.

7º Obtener resultados que, en definitiva es lo que se persigue.

8º Medir y consolidar el cambio o introducir aquellas mejoras más aconsejables.

9º Fortalecer las ideas en la línea de que el cambio previsto es la mejor opción entre las ya existentes.

-

## NATURALEZA DE LOS OBJETIVOS PARA ALCANZAR EL ÉXITO

Ante la necesidad de gestionar los cambios, lo primero que se debe hacer es fijar unos objetivos claros, distinguiendo con claridad lo que se deba considerar prioritario de lo secundario.

A continuación se detallan como deben ser los objetivos para que resulten eficientes:

MEDIBLES	.Deben estar sujetos a un plazo determinado y cuantificables en su medida.
ESPECÍFICOS	.Deben ser claros y concretos.
TRAZABLES	.Deben ser coherentes con lo que se persigue y coordinados en función de los medios de los que se dispongan.
ALCANZABLES	.Deben ser muy realistas aunque en un principio puedan resultar modestos.
ATRATIVOS	.Deben contener un alto grado de ilusión y capacidad para estimular a los afectados.
EFICACES	Para lo cual es conveniente: a)Plasmar los objetivos por escrito. b)Iniciarlos en los momentos menos agobiantes en cuanto a la temporalidad o característica de la empresa. c)Establecer los objetivos precisos; no fijar muchos a la vez. Digerir los adelantos y fijar nuevas metas. d)Tener siempre presente cuales son las metas a alcanzar, evitando en la medida de lo posible los cambios "péndulos" que se suelen producir cuando no se establecen objetivos concretos.

Para finalizar, es conveniente resaltar que los aspectos más importantes para culminar con éxito estos procesos, son los que hacen referencia a la relación y dirección de personas, ya que las competencias que debe dominar todo responsable de liderar cualquier proceso de cambio son las relacionadas con las habilidades directivas como: la gestión de las personas; los aspectos de liderazgo; la aptitud para crear y dirigir equipos; la capacidad para motivar a los demás; la habilidad para informar y comunicar, entre otras.

ELISEU SANTANDREU

Coordinador de Formación del Centre Metal.lúrgic



Tres Creus, 66 - Tel 93 745 78 10 - Fax: 93.726 09 95 - E08202 SABADELL  
Web: <http://www.centrem.es/> - E-mail: [centrem@centrem.es](mailto:centrem@centrem.es)