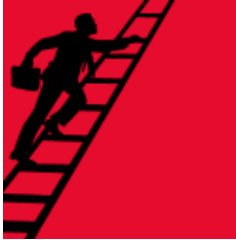


Cómo lograr el cambio estratégico en la Empresa Familiar

En la tarea para sortear la brecha entre la realidad y las expectativas, las Empresas Familiares deben centrarse en cinco factores claves para llegar a ser sociedades exitosas: innovación, crear equipo, forma de actuar de la dirección, tecnologías de la información y alianzas cooperativas.



- El proceso de planificación estratégica es hoy una de las más valiosas herramientas para el cambio empresarial. En la más sencilla de sus formas debe responder a tres preguntas básicas:

1. ¿dónde estamos?,
2. ¿dónde queremos estar? y,
3. ¿cómo llegamos allí?

Saber mirar hacia atrás y hacia adentro desempeña un papel importante en toda planificación exitosa. Mirar hacia atrás establece los cimientos de realidad sobre los que basar planes futuros. El análisis interno utiliza la valía del personal experimentado para trazar un camino de éxito hacia el futuro. En la tarea de sortear la brecha entre la realidad y las expectativas, será provechoso para los directivos concentrarse en los siguientes cinco factores clave para el éxito en la planificación de estrategias en Empresas Familiares, especialmente en estos tiempos de cambios rápidos y cíclicos.

Innovación

Hoy, los líderes de la industria son aquellos que han introducido nuevos productos o los han mejorado en los últimos cinco años. Las nuevas formas de dirigir y los asombrosos cambios tecnológicos en el paisaje empresarial han abierto oportunidades sin precedente para fomentar que el potencial humano logre rápidamente niveles de actuación que con anterioridad eran inaccesibles. Las empresas dispuestas a cambiar sus objetivos fundamentales, su tecnología y su organización en aras de fomentar el potencial emprendedor serán los líderes de la industria del mañana.

Crear equipo

De la misma forma que el acero afila el acero, las personas estimulan mutuamente sus habilidades y aprenden las unas de las otras. El liderazgo se gana apoyando al equipo y concentrando los esfuerzos de éste en la identificación y el logro de las metas. Entre otras cualidades, los jefes deben saber escuchar, organizar el tiempo, abstenerse de imponer sus puntos de vista, tener experiencia en la toma de decisiones y ser capaces de sintetizar el consenso del equipo.

Forma de actuar de la dirección

Hoy en día, la gestión del rendimiento es a menudo tomada a la ligera o mal entendida. Los directivos educados en la creencia de que el dinero motiva están descubriendo que el elogio, el reconocimiento y el refuerzo social generan mejores resultados. La gestión de la productividad es una cuestión de retroalimentación: negativa cuando reglamenta, positiva cuando motiva. El bajo rendimiento suele ser consecuencia directa de una gestión de la productividad nula o inconsistente.

Tecnología de la información

Más que un medio para reducir los costes de oficina, la tecnología de la información se ha convertido en un componente necesario para el ejecutivo con enérgicas estrategias de crecimiento. La capacidad de adquirir, almacenar y analizar datos a través del uso de los ordenadores y de las telecomunicaciones puede hacer más eficaz el proceso de obtener la información óptima para las personas adecuadas y en el momento oportuno. Pero el poder real de la información radica en su uso para tomar las decisiones adecuadas de cara al futuro y no en el hecho de almacenar historia.

Alianzas cooperativas

La vieja cultura de la pérdida o el beneficio, con tanto énfasis en la competitividad, está dejando paso a una nueva cultura de cooperación competitiva en la que la promoción y la concentración son las fuerzas motoras del crecimiento productivo. Las pruebas del éxito de las alianzas cooperativas han sido apabullantes. Vincular lo que mejor saben hacer directamente a sus clientes permite a las compañías que mejor funcionan aumentar su rentabilidad con menos recursos.

El autor George Bernard Shaw dijo que el hombre razonable sabe adaptarse al mundo, mientras que el poco razonable persiste en intentar adaptar el mundo a sí mismo. En esta época de cambios rápidos y cíclicos, para los hombres poco razonables sobrevivir será más difícil que nunca. Llevando a cabo una planificación estratégica que se concentra en innovar, en construir un equipo, en la gestión de la productividad, en la toma de decisiones consecuentes y en las alianzas cooperativas, la Empresa Familiar de hoy no sólo triunfará en el desafío del cambio, sino que asentará los cimientos para que ese legado pase a las generaciones futuras.

Los conceptos de liderazgo también están cambiando. El control ya no es requisito previo para una buena dirección; más aún, la lección para el mañana apunta a que quien controla menos dirige mejor. Con la progresiva importancia de la comunicación, las reuniones –antes consideradas por algunos como una pérdida de tiempo– se han convertido en algo esencial para que los equipos funcionen. La promoción, antes un concepto estrictamente financiero, se ha ampliado hasta el punto de incluir cuestiones como permitir que los clientes se sirvan a sí mismos y utilizar la tecnología para ampliar el conocimiento. En muchos casos, la próxima generación de Empresas Familiares ya se encuentra cómoda dentro de este nuevo orden mundial y puede ofrecer análisis valiosos con el fin de planificar estrategias exitosas para el futuro.



Jordi Masquef abogado de Landwell-PwC