Las 8 claves de una dirección veloz

¿Es la rapidez enemiga de la reflexión? Para Pedro Nueno, dirigir más deprisa puede no solo ser positivo sino que, en la actualidad, es una necesidad para la buena marcha de la empresa.



24 de noviembre de 2020

- **En los últimos diez años algunos sectores han introducido muchas más innovaciones que en la década anterior. La COVID-19 ha acelerado esta tendencia.**
- **En la década de 2020 veremos un gran crecimiento de África. En la de**

©IESE Business School

2030, de India.

- **Es probable que en la década de 2030 la edad de jubilación llegue a los 80 años, lo que hará la formación continua más importante que nunca.**

Si observas la evolución del sector del automóvil en los últimos diez años, verás la aparición de los coches híbridos y eléctricos, el crecimiento del mercado chino, la conexión del coche a su entorno y nuevos materiales. Siempre ha sido un sector pionero pero, sin duda, entre 2010 y 2020 ha habido más cambios que en la primera década del siglo XXI. La irrupción de la COVID-19 no ha hecho más que acelerar todavía más las cosas.

De hecho, desde que el profesor del IESE Pedro Nueno empezó a escribir *Dirigiendo con velocidad* hasta que llegó a las conclusiones, ha sido testigo de cómo gran cantidad de empresas han aumentado significativamente su velocidad. ¿Cuáles son las claves de esta aceleración? El autor destaca ocho:

1. Adquisiciones. El crecimiento puede acelerarse con las adquisiciones de compañías susceptibles de gestionarse mejor, lo que generará crecimiento y aumentará la velocidad del conjunto. Además, las empresas adquiridas pueden monetizar su valor en un momento en el que hay tesorería en la economía —la mayoría de las empresas no están excesivamente delgadas— y los bancos.

2. Innovación. La constante incorporación de nuevas tecnologías en todas las áreas de la empresa incrementa su velocidad. Cuidado con centrar todos los esfuerzos en innovaciones incrementales que solo mejoran aquello en lo que la empresa es buena y que puede quedar obsoleto, como le ocurrió a Kodak con el revelado químico.

3. Internalización. Asegúrate una participación de mercado en áreas con un alto potencial de desarrollo. Probablemente, en esta década veremos un despliegue importante de empresas de todo el mundo en África. Un ejemplo: crece el número de estudiantes africanos en universidades europeas, y la gran mayoría regresa a sus países tras graduarse. En cambio, los estudiantes indios tratan de encontrar trabajo en Europa o Estados Unidos. Se trata de un comportamiento similar al de los estudiantes chinos en la década de 1970, quienes, en los 80, ya regresaban a su país. Algo así veremos en India próximamente, vaticina Nueno.

4. Diversificación. Para sostener la velocidad en el tiempo es mejor diversificar la actividad de la empresa. Muchas empresas familiares, con orientación a largo plazo, están diversificadas. En sus conversaciones con empresarios familiares, el autor detectó que

©IESE Business School

consideraban cierta diversificación como un vehículo para avanzar a largo plazo porque no todos los sectores tienen el mismo crecimiento ni potencial. Pero, advierte Nueno, gestionar la diversificación no es fácil. Se necesita un director y un consejo para cada unidad de negocio y otro consejo para el conjunto de la empresa.

5. Personas. Son clave para conseguir resultados. Para ello, es necesario formar a las personas y motivarlas. Además, los empleados valoran extraordinariamente la formación porque significa que la empresa cuenta con ellos. A nivel individual, no tengas miedo a ser rápido, aconseja el autor: muchos piensan que la rapidez es más arriesgada que cierta lentitud provocada por la reflexión, pero la agilidad es parte de la eficiencia.

6. Iniciativa emprendedora. Los emprendedores suelen incorporar velocidad entre sus capacidades. Emprendedor no es solo el que lanza una nueva empresa, sino que dentro de la organización todos pueden serlo: desde los miembros del consejo y el director general hasta los empleados, pasando por los mandos intermedios. Es lo que se llama intraemprendedores.

7. Reducción de la burocracia. Para muchos, ser directivo significa aplicar con rigor normas y procedimientos a los empleados. Por supuesto, debemos exigir una gestión profesional de todas las áreas de la empresa pero ello no debe implicar procesos burocráticos que decidan con un modelo matemático. Eso lo haría mejor un robot.

8. Búsqueda de oportunidades. En primer lugar, geográficas, como hemos comentado. También tecnológicas. Si el sector digital —incluidos el comercio y la banca electrónicos así como la salud y la formación online— ya tenía un notable crecimiento, la llegada del coronavirus ha sido un estímulo enorme. Permanece atento a la sanidad, un sector que apenas se resiente de la marcha de la economía. Sus continuas mejoras han redundado en un aumento de la esperanza de vida, que también trae consigo nuevas oportunidades. Por otro, lado, advierte Nueno, esto nos lleva a reconsiderar la edad de jubilación; probablemente, en 2030 estará en los 80 años, lo que hará la formación continua más necesaria que nunca.

En definitiva, es importante que te asegures de que tu empresa avanza, por lo menos, al ritmo de tus competidores y que, sin tensión, con tranquilidad mental y con valores, mantengas tu empresa a una cierta velocidad.

Una versión de este artículo se publica en la revista IESE Business School Insight 158.

©IESE Business School

©IESE Business School