



# LA CARRERA DEL EMPRESARIO

## LAS CRISIS EN EL CAMINO A LA PROFESIONALIZACIÓN

Martes, 9:30hs. Jorge estaciona en la puerta de su empresa. Sube la escalera y avanza por el pasillo hacia su oficina. Daniela, la que se ocupa de marketing (y otras cosas), lo intercepta: “Jorge, hay que decidir si vamos a participar de la expo...”. Antes de que el dueño llegue a esbozar una respuesta, aparece Luis, el de operaciones: “Jorge”, le dice. “La semana que viene ingresan los dos empleados nuevos, y no tenemos computadora para darles. ¿Las compro?”. Olegario, de administración, interrumpe con unos cheques en la mano: “Jorge, ¿podrá firmar esto?”. “Señor Jorge”, llega Vivi, la que hace la limpieza (y que también aprendió a hacer trámites bancarios). “Tenemos una gotera en el segundo piso”. Jorge, que ya está entrenado, va contestando y firmando mientras avanza en su carrera de obstáculos. De pronto, al pasar por una oficina, ve unos paquetes apilados. “Luis”, pregunta al de operaciones. “¿Todavía no vinieron a buscar el pedido?”.

### Las etapas madurativas de las empresas

Las empresas atraviesan por cuatro fases a lo largo de su desarrollo. Cada uno de ellas se caracteriza por una forma particular de gobierno, que afecta el rol y la agenda del empresario. El siguiente gráfico, que plantea Carlos Kaplun, ilustra los distintos estadios por los que avanza una compañía desde su nacimiento hasta la formación de un grupo empresarial profesionalizado.

El eje vertical se refiere al crecimiento en ventas, en productos, en facturación, y en posicionamiento en el mercado. El eje horizontal representa la progresiva maduración de la empresa en su estructura organizativa, sus prácticas de gestión, sus procesos, y en la capacidad de delegación del empresario.

Las cuatro etapas típicamente presentan las siguientes características: >

▶ Por **Paula Molinari**, socia fundadora de Whalecom y autora de los libros “Turbulencia generacional” y “El salto del dueño”.

LA MADURACIÓN DE LAS EMPRESAS DE DUEÑO



**Etapa I, Fundacional.** Ésta es la típica empresa de dueño, como la de Jorge, que abre este artículo. El empresario trabaja 24 horas, siete días por semana. Tanto la información como las decisiones son centralizadas e intuitivas.

La cultura de la organización es familiar e informal. Está centrada en el empresario, y predominan valores como la confianza y la lealtad.

**Etapa II, Funcional.** La empresa tiene procesos ordenados y funciones definidas a cargo de profesionales. Éstos tienen acceso a cierta información sensible y toman decisiones en base a parámetros. No obstante, aún el dueño participa activamente en la mayor parte de las decisiones.

**Etapa III, Delegación Efectiva.** La empresa tiene una estructura consolidada y todas las posiciones ejecutivas son ocupadas por profesionales. El dueño adquiere un rol estratégico y de control, menos orientado a la gestión operativa y más enfocado en la generación de nuevos negocios.

**Etapa IV, Grupo Empresario.** La empresa se encuentra totalmente profesionalizada. Cuenta con distintas unidades estratégicas y operativas, que toman decisiones de manera descentralizada. Hay un cuartel central que controla ciertas políticas y prácticas comunes para toda la organización.

**Las crisis evolutivas**

El tránsito de una etapa hacia la siguiente suele ser un proceso traumático, generado por el propio crecimiento. Como las personas, las empresas también atraviesan por crisis de maduración. Cuando esto ocurre, el dueño suele tener la sensación de que aquello que antes funcionaba, ha dejado de hacerlo. Las crisis son un síntoma de la necesidad de implementar cambios en las estructuras, en las funciones, en la gestión de la información y en los procesos de toma de decisiones. En el transcurso de su vida, desde su fundación hasta la formación de un holding, las empresas suelen atravesar por tres grandes crisis de maduración.

**Crisis de cacicazgo.** La primera crisis que enfrentan las empresas de dueño es de liderazgo. El modelo donde el empresario es el cacique deja de ser efectivo. La empresa ha crecido, se ha vuelto más compleja, y requiere otra forma de funcionamiento.

**Crisis de monoempresa.** La segunda crisis adviene cuando, con el dueño en un rol estratégico, aparecen nuevos negocios. El empresario comienza a delegar sus funciones en la empresa madre, para ocuparse de nuevos emprendimientos. Al cambiar su rol, suelen contratarse ejecutivos para cubrir posiciones estratégicas. Este nuevo cambio en la estructura de la empresa y el rol del empresario genera la necesidad de un acomodamiento. Y esto produce una nueva crisis, en el tránsito de la monoempresa a la multiempresa.

**Crisis de funciones estratégicas.** La empresa ha crecido y tiene distintos negocios. Ante el aumento de la complejidad, se vuelve necesario implementar una estructura corporativa, con cambio en los procesos de información y control.

Todas estas crisis presentan sus desafíos particulares. Cuando sobreviene la crisis de cacicazgo, el fundador se siente al límite de sus fuerzas, gasta dinero inútilmente y pierde la esperanza. Es que esta crisis no sólo requiere transformaciones radicales en la organización. También supone grandes cambios en el empresario mismo.

LAS CRISIS EN LA MADURACIÓN DE LAS EMPRESAS DE DUEÑO.



Por eso, la primera crisis es “el gran salto del dueño”. Y este salto suele producirse con avances y retrocesos, idas y vueltas, que despiertan tensiones en el equipo de trabajo y frustración en el empresario. En casos extremos, la incapacidad para gestionar adecuadamente esta transición puede llevar a la quiebra de una compañía que, hasta entonces, había sido rentable.

del salto hacia la profesionalización nos encontramos. Este modelo sirvió como base para el diseño de un Cuestionario de Autodiagnóstico, que utilizamos para una investigación entre 314 empresas de dueño de la Argentina (Buenos Aires e Interior) y Perú.

Nuestra intención era identificar las barreras más frecuentes que enfrentan las

LOS AVANCES Y RETROCESOS ENTRE LAS ETAPAS 1 Y 2.



Mediante la observación de múltiples casos de empresas enfrentadas a crisis de cacicazgo, hemos identificado una serie de patrones y sucesos recurrentes. En general, las empresas suelen padecer una serie de problemas comunes en esta primera fase de desarrollo evolutivo. Los desafíos son, hasta cierto punto, previsible. Y el dueño puede prepararse para ellos. Ésta es justamente, la propuesta de este artículo. Aprender a prepararnos para la crisis de cacicazgo y avanzar hacia la etapa de profesionalización. Una transformación de nuestra empresa, que implicará una transformación de nosotros mismos.

**3) Las empresas de dueño en la región**

Para empezar a encarar el crecimiento, es importante entender nuestra situación actual. Es decir, como dueños o gerentes de una empresa, ¿En qué etapa nos encontramos? ¿Ya hemos dado el salto hacia la profesionalización? ¿Estamos en el momento de avances y retrocesos? Hemos desarrollado un modelo que permite identificar en qué momento

del salto hacia la profesionalización nos encontramos. Este modelo sirvió como base para el diseño de un Cuestionario de Autodiagnóstico, que utilizamos para una investigación entre 314 empresas de dueño de la Argentina (Buenos Aires e Interior) y Perú.

dacional; el 68 por ciento están intentando “dar el salto”, y el 17 por ciento ya alcanzaron la Etapa Profesional. Encontramos toda clase de empresas en Etapa Fundacional, y también en Etapa Profesional. La profesionalización no depende necesariamente del volumen de facturación. Si bien, entre las empresas que más facturan encontramos menos empresas en la Etapa Fundacional, los datos del estudio nos muestran que el porcentaje en el período de transición es muy alto. ¡El 62 por ciento de las empresas que facturan más de diez millones de dólares por año aún están en transición! La existencia de empresas más pequeñas en términos de facturación en la Etapa Profesional demuestra que el tamaño no determina la profesionalización.

Esta misma tendencia se observa cuando segmentamos por cantidad de empleados. El 31 por ciento de las empresas con más de cien empleados está en la Etapa Profesional, y el 41 por ciento de las empresas con menos de diez empleados se encuentran en la Etapa Fundacional. En general, las empresas con mayor cantidad de empleados están más avanzadas en la profesionalización. Aunque esto no se registra en todos los casos. ¡Un 6 por ciento de las empresas con más de cien empleados estaban en Etapa Fundacional! Ante el aumento de la complejidad del negocio, los dueños de estas empresas están corriendo riesgos altísimos.

La antigüedad de la empresa sigue la misma tendencia. El grado de avance en el proceso de profesionalización sólo está débilmente relacionado con la cantidad de años de operación. Lograron alcanzar la Etapa Profesional, el ocho por ciento de las empresas de menos de diez años de antigüedad; el 14 por ciento de las compañías entre 10 y 25 años; y sólo el 23 por ciento de las

RESULTADOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE PROFESIONALIZACIÓN DE EMPRESAS DE DUEÑO.

314 empresas		
ETAPA FUNDACIONAL	EN TRANSICIÓN MARCHAS Y CONTRAMARCHAS	ETAPA PROFESIONAL
15%	68%	17%



que tienen más de 25 años de antigüedad. Con el tiempo, algunas empresas logran dar el salto, pero el porcentaje es bajo.

#### Un gran salto en tres dimensiones

El camino hacia la profesionalización es un gran salto que se desarrolla en las siguientes tres dimensiones: la Estrategia; la Gente; la Información y los Procesos. Las tres dimensiones deben estar alineadas para avanzar hacia las metas de la organización. Este proceso debe desarrollarse de manera coherente, ya que una decisión en una de ellas afecta a las restantes, lo que conlleva a la necesidad de una adecuación o cambio.

El dueño debe tomar decisiones en estas tres dimensiones. A menudo, los empresarios comienzan a avanzar en un campo y no en los demás. Esta es una de las causales de los avances y retrocesos.

El principal obstáculo en este proceso no es el dinero, ni la falta de financiamiento, ni el contexto macroeconómico, ni el clima de negocios, ni... La gran barrera en el camino a la profesionalización es el mismo dueño, y sus miedos por los grandes cambios que una empresa profesional implica para su liderazgo y la forma en que está acostumbrado a trabajar. La construcción de una empresa profesional implica dejar de hacer muchas de las cosas que lo llevaron a ser exitoso, y comenzar a ocupar un nuevo rol.

No es un camino sencillo. Pero todas las piedras que se presenten en el camino podrán sortearse con facilidad si se comprende cuál es la meta y sus beneficios. La clave: comprender, planificar y ejecutar.

**Paula Molinari.** Fundadora y Presidente de WHALECOM, consultora líder en Latinoamérica en gestión del cambio y desarrollo de organizaciones e individuos. Algunos de sus principales clientes son: Grupo Techint, Grupo Pescarmona, IBM, Peugeot Citroën, Standard Bank, Loma Negra y Coca-Cola. A su vez, Paula es Directora Académica del Programa Ejecutivo de Recursos Humanos y profesora del MBA y en el Executive MBA de la Universidad Torcuato Di Tella. El año pasado lanzó la Maestría en Gestión del Talento en ESPOL, Ecuador.

# Seis competencias para el líder actual

► No existen fórmulas mágicas para un liderazgo efectivo, pero la práctica muestra que algunas competencias ayudan a afrontar y superar las situaciones de incertidumbre.

► Por **Guido Stein Martínez**, catedrático del IESE Business School

**“Lo que no puede ser contado no cuenta”.** Esta frase, que algunos atribuyen al estadista norteamericano Robert McNamara, ha calado entre muchos directivos. Sin embargo, muchas veces lo más importante en la empresa es lo que no se puede medir, y bien gestionado se traduce en resultados perfectamente cuantificables.

Es el caso de seis competencias básicas para el líder actual (eficacia, perseverancia, esperanza, audacia, valentía y generosidad), que el profesor del IESE Guido Stein desgana en la nota técnica “Claves para desarrollar personas en tiempos de incertidumbre”. Además, según el autor, hay tres rasgos fundamentales que todo directivo debería esforzarse en mejorar: la inteligencia voluntariosa, la humildad y la ejemplaridad.

#### Rasgos imprescindibles

“Ha llegado la hora de la inteligencia voluntariosa, tras tanta inflación de inteligencia emocional”, afirma Guido Stein. Este investigador recuerda que el fundamento del liderazgo es el carácter, que cada líder forja a partir de su temperamento, y señala que en las relaciones con otras personas lo más importante no reside en los sentimientos, sino en los comportamientos.

Guido Stein también considera, el directivo ha de ser humilde, ha de poner a prueba constantemente sus propios

límites y alejar la creencia de que ha llegado a la cumbre, pues siempre se puede seguir mejorando, especialmente en lo relacionado con las cualidades personales. Además, la humildad facilita la comunicación entre los miembros del equipo.

Por otra parte, esta humildad es la mejor forma de ganarse a los demás, porque el ejemplo suscita el contagio. El profesor del IESE señala que el líder ha de ser lo que quiere que los otros sean antes de exigirselo a los demás.

#### Competencias anticrisis

No existen fórmulas mágicas para un liderazgo efectivo, pero la práctica muestra que algunas competencias ayudan a afrontar y superar las situaciones de incertidumbre.

**Eficacia para resolver problemas.** “No quiero que hagáis, sino que consigáis”, decía el director general de una caja de ahorros. Guido Stein añade que a un directivo “no le pagan por ser inteligente, sino por acertar”. Pero, además, un buen líder también debe conseguir que sus colaboradores sean eficaces y acierten. El primer paso para lograrlo es tener claros los objetivos que se persiguen.

**Perseverancia para superar las dificultades.** Una vez identificados los objetivos, otro de los secretos de la buena gestión es la voluntad firme y consciente de perseguirlos con determinación, sin que lleguen a convertirse

