

[ Segunda lectura ]

— El crecimiento,...  
Isabelle Chaquiriand

— La tostada...  
Guillermo Jaim Etcheverry

— Discusiones inteligentes  
Pablo Regent

— La familia, primera...  
Rafael Alvira

## El crecimiento, esa irresistible tentación

:: Por Isabelle Chaquiriand, profesora del IEEM ::

Algunos emprendedores nacen en el presente y tienen la esperanza de mantenerse en el presente; otros nacen con ganas de ser grandes, tienen una visión y un plan. Unos ponen el foco en el qué y otros en el cómo.

**E**l crecimiento es para la mayoría de los emprendedores y empresarios el objetivo más buscado, más deseado y por lo tanto más reconocido. La mayoría de los empresarios medimos nuestra *performance* en cuánto incrementamos la facturación en el último año, cuánto aumentaron los beneficios, o cuánto aumentó la rentabilidad. Incluso el desarrollo de los países se mide en el crecimiento de su PBI. Pero ¿siempre es bueno el crecimiento? Como tantas otras cosas en la vida, depende.

La situación más frecuente es que las empresas empiecen con tamaño reducido y su fundador financie parte o la totalidad del emprendimiento con capital propio. Naturalmente, no sobra el dinero y es así como muchos *start up* parecen el Beto Carreteiro (aquél del comercial “alguien que le de una mano”) donde el emprendedor hace de todo: desde gerente, vendedor, comprador, tesorero, secretaria y chofer, como un malabarista con muchas pelotas en el aire. El dueño y el negocio son una sola cosa y, como generalmente se empieza un negocio sobre lo que se sabe o conoce, en esta etapa es donde las habilidades técnicas dominan y son fuente legítima del control del negocio.

El drama comienza cuando la visión es más táctica que estratégica y, como suele sucederle a los buenos técnicos, les empieza a ir bien. Entonces con el crecimiento comienza la pesadilla. “Me solía gustar lo que hacía, pero si no tuviera que hacer todas esas otras cosas, me seguiría gustando”. Con el crecimiento, al malabarista se le empiezan a caer las pelotas y el negocio está atrapado porque no logra trascender a la persona. Beto Carreteiro no da abasto, el emprendedor se vuelve un esclavo de su negocio, víctima de su propia criatura, y el crecimiento de la empresa está limitado a lo que puede abarcar el emprendedor. Llegada esta situación, generalmente hay tres caminos posibles. Uno, el emprendedor y/o el negocio no resisten y se vuelve inviable; el emprendedor vuelve a la relación de dependencia, a hacer lo que le solía gustar hacer. Dos, el emprendedor decide acotar el

crecimiento, quedándose con un solo local, atención personalizada, enfocado a un modelo más boutique; es decir, navegando dentro de los márgenes de lo controlable por él mismo, pero con el gran desafío de poder mantener esto en el tiempo. Tres, decide cruzar la línea de la “infancia” del emprendimiento y seguir creciendo.

En caso de decidirse por el último camino, esta segunda etapa del crecimiento comienza cuando el emprendedor se decide a buscar ayuda para enfrentar la crisis de la etapa anterior. El desafío pasa por comenzar a delegar, y por ende, a controlar, a hacer seguimiento. Es decir, a gestionar la empresa. Pero esta nueva etapa no está exenta de dificultades. El emprendedor tendrá nuevos desafíos como gestor: cuántos técnicos puede llegar a supervisar de forma efectiva, cuántos “caciques” resiste el proyecto y cuántos puede contratar. La cuestión es, ¿el emprendedor puede ser un buen gerente? Si no puede, el riesgo es que el caos crezca más rápido que el negocio y aparezcan los riesgos nuevamente: volverse inviable, tener que acotar el crecimiento o, en el peor de los casos, tener que volver un paso atrás y tener que achicarse nuevamente volviendo a ser boutique.

Algunos emprendedores consiguen salir de este círculo vicioso entre el crecimiento y el caos. Lo que se ve en ellos que los hace diferentes es que nacen chicos pero con ganas de ser grandes, piensan como grandes desde chiquitos: tienen un objetivo definido y un camino pensado para llegar a él. Tienen una visión y un plan. Empiezan con una idea bastante definida de adónde quieren llegar y establecen dónde deberían estar en cada momento para llegar a ese objetivo. La madurez no es resultado de los golpes de las etapas anteriores, sino que es resultado de la perspectiva emprendedora durante esas etapas. La mayoría de los emprendimientos empiezan en el presente y luego miran para adelante, al futuro incierto, con la esperanza de poder mantener el presente la mayor parte del tiempo posible. La diferencia entre ambos casos radica básicamente en dónde está el foco en estas etapas iniciales. Mientras que

los segundos ponen foco en lo que se está haciendo, los primeros lo hacen en cómo se está haciendo. No trabajan en el negocio, sino que trabajan con el negocio. “Cada día en IBM era un día dedicado al desarrollo del negocio. No hacíamos negocios en IBM, construíamos uno”, decía Tom Watson fundador de IBM.

Aquí es donde más que un técnico o un gerente se pueden identificar como verdaderos emprendedores liderando las empresas. Emprendedores que saben adaptarse a las diferentes etapas del proyecto y a sus necesidades sin perder el foco en la visión. Que tienen la habilidad de ir llevando al emprendimiento por sus distintas etapas con el objetivo de la madurez, pero con la flexibilidad de adaptarse a las adversidades que se presenten. Y no menos, que saben manejar a su equipo según cada momento: que pueden pasar de ser incisivos para sacar las cosas adelante al inicio, a ser participativos con sus colaboradores cuando el equipo está consolidado; que saben dejar de ser protagonistas para ser facilitadores y que las cosas sucedan; que pueden pasar de estar siempre un paso adelante para estar seguros de que todo el equipo está en la misma sintonía.

Lo que definitivamente tienen claro estos emprendedores es que el crecimiento es una herramienta para generar riqueza y no un fin en sí mismo. Será bueno para el negocio mientras genere beneficios para el emprendimiento. Pero eso será posible si los líderes saben manejarlo y sacar provecho de él. ■

*Publicado en El Observador, 6 de abril de 2011.*

[continúa >>

## La tostada y la manteca

:: Por Guillermo Jaim Etcheverry, educador y ensayista ::

¿Cuál es nuestra actitud ante el avance técnico? Adam Gopnik habla de tres posiciones básicas pero asegura que los artefactos “pueden dar forma a nuestras conciencias, pero son ellas las que construyen aquello en lo que creemos y en base a lo que, en general, vivimos”.

**E**l escritor y ensayista estadounidense Adam Gopnik formula una interesante distinción a propósito de nuestras actitudes ante el avance técnico. Lo hace en un artículo en el que analiza varios libros recientes acerca, precisamente, del destino del libro y del modo en que internet penetra en nosotros. Identifica a este respecto tres posiciones básicas. En primer lugar, la de quienes sostienen que nos encontramos en las orillas de una nueva utopía, la denominan "nunca mejor", porque entienden que avanzamos hacia un mundo en el que la información será libre y democrática y las noticias surgirán desde la base hacia la superficie. Otros, cuya actitud define como "mejor nunca", son quienes, por el contrario, creen que estaríamos mucho mejor si todo esto nunca hubiera sucedido, que el mundo que agoniza es muy superior al que lo está reemplazando ante nuestros ojos. Finalmente, están quienes consideran que "siempre fue así", ya que en toda modernidad la aparición de una nueva manera de organizar la información y de vincular a sus usuarios siempre ha entusiasmado a unos y atemorizado a otros. Esa característica es, precisamente, la responsable de que un momento determinado de la historia pueda ser considerado como moderno.

Al abrir panoramas hasta ahora desconocidos al ser humano, la introducción de cada nueva tecnología genera, al mismo tiempo, dilemas que también resultan inesperados. Es más, en épocas como la nuestra, cuando el avance es tan vertiginoso e introduce mutaciones radicales, hay poco tiempo y, sobre todo, escasa predisposición a detenerse en el análisis de la naturaleza de esos problemas, tal es el deslumbramiento

que nos genera el progreso. Más aún, el solo intento de reflexionar acerca del efecto que esos cambios ejercen sobre la naturaleza del ser humano tal como la hemos conocido sufre una rápida descalificación al ser considerada una actitud conservadora, rémora de un pasado que se resiste a la evolución.

De allí el interés de la distinción que plantea Gopnik en su equilibrado análisis. Al introducir la categoría de los que consideran que siempre fue así, crea un ámbito de cierta calma y normalidad, porque aceptando el progreso, contempla la necesidad de analizar sus consecuencias, ya que siempre se asumió la existencia de riesgos que acompañan a las ventajas de los avances científicos y, sobre todo, de sus aplicaciones a nuestra vida cotidiana.

Uno de los libros comentados por Gopnik, cuyo título podría traducirse libremente como *Solos juntos*, es el de Sherry Turkle, profesora de estudios sociales sobre la ciencia en el Massachusetts Institute of Technology y una de las pioneras en la investigación de las relaciones entre las personas y la tecnología. En él señala: "Nuestra tarea no es estar a favor o en contra de la tecnología. Nuestra labor es adaptarla a los propósitos humanos. Cuando se afirma que una tecnología presenta problemas que deben ser confrontados, rápidamente se interpreta que lo que se intenta decir es que resulta inútil". Concluye: "Nadie, y mucho menos yo, está sugiriendo no utilizar los nuevos medios sociales, sino que proponemos hacerlo de manera sensata y con el objetivo de enriquecer las relaciones humanas".

Al resumir el análisis de los ensayos que exponen las diferentes posiciones, Gopnik señala: "El peligro no reside en que los usuarios pierdan su conocimiento del mundo. Está en el hecho de que pueden perder todo sentido de proporción. Los pensamientos superan a los instrumentos que los transmiten. Nuestros ingeniosos artefactos pueden dar forma a nuestras conciencias, pero son ellas las que construyen aquello

en lo que creemos y en base a lo que, en general, vivimos. Una tostada no depende, en esencia, de la calidad del pan o de cómo esté cortado, ni siquiera del tostador. Porque el ser humano no puede vivir solo de tostadas. Finalmente, todo gira en torno a la manteca".■

*Publicado en Revista La Nación, 22 de mayo de 2011.*

---

## Discusiones inteligentes

:: Por Pablo Regent, profesor del IEEM ::

Aunque para algunos el término negociación conlleve una acepción espuria, las personas maduras saben valorar mucho el difícil arte de ceder y exigir, piedra angular en las relaciones de largo plazo.

**S**i a usted le preguntaran: ¿De qué tiene más sentido discutir, de lo opinable o, en cambio, sobre cuestiones objetivas? ¿Está seguro de cuál sería su respuesta? Si usted responde como la mayoría, dirá que obviamente solo tiene sentido discutir sobre lo que es opinable, subjetivo. Pero si tuviera más tiempo para pensar se daría cuenta de que en realidad solo encierra cierta lógica discutir sobre aquello que es objetivo, o no opinable.

Veamos un ejemplo. Su señora le sugiere ir al cine. Usted acepta y se dispone a elegir una película. Luego de observar la cartelera, comienza el siguiente diálogo:

Vayamos a ver *Invictus*<sup>1</sup>, dice usted convencido de que la elección es tan evidente que su esposa no pondrá ningún reparo. Sin embargo, su señora le responde que ella prefiere ir a ver *Up in the air*, pues le encanta George Clooney. Usted le dice que una película no debe elegirse por el actor, sino por su trama y que *Invictus* también tiene actores excelentes, como es el caso de Morgan Freeman. Su esposa le dice que ella

prefiere a Clooney, y que si usted no entiende la razón es porque está ciego. Usted contraataca con un argumento fuerte, *es que seguramente gane el Oscar, no podemos dejar de verla*. Pero su mujer le informa que a ella le da lo mismo si gana diez premios Oscar, que a ella lo que le gusta ver un viernes de noche es una buena comedia y nada más. Llegado este punto, acepta resignado mientras comenta como al pasar, *está bien, no tengo muchas ganas de ir a ver esa, pero si a vos te gusta me parece bárbaro... ah, me olvidaba, mañana me vendría bien quedarme a arreglar algunas cosas, ¿no te importa llevar vos a los chicos al campo de deportes?*

Si se observa con atención el diálogo anterior, los argumentos que uno y otra han usado son cien por cien opinables. La preferencia por un género, la predilección por un actor, la importancia que se le otorga a una película premiada. Es imposible discutir sobre

---

<sup>1</sup> Las películas elegidas para este ejemplo no son actuales, precisamente para evitar que coincida con la experiencia cercana de alguno de los lectores. Por otra parte, dejo constancia que con mi señora compartimos el mismo gusto por el cine.

[continúa >>

esos puntos. Se trata de preferencias, cuestiones opinables, por lo que la discusión no tiene sentido debido a que no hay sobre qué hacerlo. Eventualmente, usted le podría haber dicho a su mujer: *estás equivocada al decir que Up in the air es una buena película, aquí tengo una reseña crítica que dice que se trata de un bodrio impresionante*. Si su mujer argumenta que no confía en el criterio de un crítico que no conoce, usted puede también mostrarle los ingresos por taquilla en la primera semana de exhibición en Estados Unidos, los cuales por lo bajo que han sido, son un indicador objetivo de que la película no ha gustado demasiado. Pero su mujer le dice que una amiga le comentó que vale la pena verla y que en general tienen el mismo gusto para el cine. En esta segunda etapa, usted ha tratado de convencer a su señora. Ha entablado una discusión acudiendo a argumentos objetivos, que demostrarían que es un error ir a ver la película. Pero para entablar una discusión objetiva, ambas partes han de desear hacerlo, y en este caso no parece que sea lo que está sucediendo. Por tal motivo, la discusión, si es que alguna vez la hubo, finalizó con una cierta negociación encubierta.

En la empresa sucede lo mismo. Nunca se discute sobre lo subjetivo, pues para eso está la jerarquía, algo así como *si es por lo que se prefiere, decide el jefe*. Más aún, justamente una de las responsabilidades del mando es decidir cuando la alternativa no es obvia, sino que implica juicios de valor no evidentes. La única oportunidad para un subordinado en una discusión con su jefe es llevar el diálogo a datos y razonamientos lógicos. Mientras lo mantenga en el plano de la opinión, la jerarquía terminará teniendo la última palabra. Y si no hay jerarquía, como en el caso de usted y su señora, siempre se termina zanjando a través de una negociación, velada o explícita, pero negociación al fin.

¿Cuántas veces nos frustramos por el tiempo perdido en reuniones, comités, o peor aún, interminables sesiones de directorio? Preste atención, la mayor parte de las veces, lo que es un error es la naturaleza de la discusión, al focalizarse en preferencias personales y opiniones sin fundamento formal. La próxima

vez que se prepare para discutir, dedique unos momentos a analizar el escenario que enfrenta, quizás lo ayude a lograr un resultado mejor. ■

Publicado en *El Observador*, 25 de mayo de 2011.

## La familia, primera en la estructura socioeconómica

### Tiempo en el trabajo vs. tiempo en familia

:: Por Rafael Alvira ::

Rafael Alvira, decano del Instituto Empresa y Humanismo de la Universidad de Navarra, visitó Montevideo en el marco del ciclo *Pensar Uruguay*, impulsado por la Universidad de Montevideo. El profesor conversó con la Revista del IEEM sobre el binomio trabajo-familia; sintetizamos sus reflexiones destinadas a nuestros antiguos alumnos.

**S**i uno no está convencido de pasar más tiempo con la familia no lo hará nunca. Hay muchos padres que no están convencidos de ello, y otros teóricamente comprenden que deberían dedicarles más tiempo a sus hijos pero en la práctica no lo hacen. Se produce allí un salto, porque una cosa es comprenderlo y otra es creerlo verdaderamente.

Lo primero que habría que conseguir es que los padres se convenzan de que los hijos los necesitan, tanto al padre como a la madre. Necesitan de su atención y cariño y esto se consigue dedicándoles un poco de tiempo para conocer que efectivamente es así; esto no es difícil.

Es cierto que la estructura socioeconómica no ayuda en general. Y para ello hay que combatir, entre todos y cada vez más, para que tengamos una estructura socioeconómica que sitúe a la familia en primer término. Porque es fundamental para la economía y para toda la vida humana. Esto significa que todos deberíamos empujar en esa dirección.

Los casos particulares habría que analizarlos uno a uno. Hay situaciones en que la persona podría sacrificar parte de las ganancias de su trabajo para dedicarles más tiempo a sus hijos; para otros, en cambio, resulta imposible pues es con lo que sustentan a la familia. En ocasiones, una opción puede ser buscar un trabajo distinto, que sea más compatible con la familia. En cada caso particular hay un margen relativamente amplio de mejora a base de esfuerzo personal.

Recuerdo un caso dentro del gobierno socialista español; un señor al que le ofrecieron ser ministro y dijo que su esposa era diplomática y que sus hijos estaban a su cargo, y que por consiguiente aceptaba ser ministro bajo la condición de que todos los días, a las 6 de la tarde, se pudiera ir a su casa y no volver hasta el día siguiente. Y el presidente en aquel momento aceptó esa condición y fue así durante todo el tiempo que ejerció su cargo.

Hay casos de estos en todos los niveles y ¿por qué? Porque cuando hay convicción hay un margen, hay posibilidades. Recuerdo que mi padre trabajaba muchísimo pero hacía el esfuerzo de ir a almorzar a casa, comíamos todos juntos, teníamos una pequeña tertulia y solo eran 40 minutos de su tiempo. Por las noches llegaba tarde pero siempre trataba de estar un rato con nosotros. La tenía difícil pero sacaba tiempo de donde no tenía para que estuviéramos juntos.

Lo que sucede hoy en día es una locura estructural, el sistema político actual de occidente deja sistemáticamente de lado la familia. Y eso es un suicidio colectivo, lo estamos viviendo. La principal explicación de la crisis es esa. Se puede ver de mil puntos de

vista distintos pero siempre digo que la crisis no es económica; occidente hoy en día tiene una capacidad de producción como jamás ha tenido.

La crisis es financiera, eso significa que hay una deuda financiera tremenda y ¿qué significa la deuda? Que hemos gastado y ahora tenemos que pagar. En la generación de mis padres, si se endeudaban lo hacían en la medida de lo que podían. ¿Por qué? Porque no querían dejarles deudas a sus hijos, así una crisis financiera como la actual, por principios no la tienes. Pero en la actualidad, que la gente no piensa más que en pasársela bien, en tener más dinero y no tiene familia ni nadie a quien dejarle sus riquezas, entonces las deudas se las deja al Estado. Entonces alguien pagará. Justo por pecadores, es lo que siempre pasa.

Esto proviene de la falta de familias como deben ser. Hay pocas familias como deben ser y hay muchas no familias. ¿Qué esperas que suceda entonces? ■

