

## Ciclos y relevos

Me hizo gracia una frase que escuché hace años de un ingeniero ya veterano, que me dijo con una sonrisa: “Cuando quieras poner en marcha una empresa, contrata ingenieros. Cuando quieras que gane más dinero, contrata licenciados en administración. Y cuando necesites cerrarla, contrata buenos abogados” (es una cita, así que la transcribo literalmente, sin introducir las correcciones aplicables para un uso no sexista del lenguaje).

Es cierto que los primeros años de vida de muchas empresas, con frecuencia es más importante planificar bien los proyectos, que el negocio en sí mismo. Se trata de pasar de una idea a un producto o servicio viable por el que el mercado esté dispuesto a pagar (a ser posible, algo más de lo que cuesta producirlo). Muchas de las start-ups que conozco han sido creadas por personas con formación técnica, y la historia de la puesta en marcha ha tenido mucho que ver con la tecnología, la resolución de retos técnicos...

También he conocido esa segunda etapa en las empresas, en la que una parte importante de la estrategia se centra en exprimir la cuenta de resultados. Aumentar los ingresos, reducir los gastos, optimizar las inversiones. Se trata de maximizar el retorno al capital, conseguir que la acción se revalorice...

Y también, por desgracia, he conocido los momentos finales de alguna sociedad que ha tocado cerrar. Efectivamente, los contratos y las obligaciones, los estatutos y las actas de los órganos de administración adquieren en esta fase bastante peso.

Aunque probablemente, más que la carrera que hayamos estudiado, lo más importante es el mapa que llevamos en la cabeza. Hay personas que tienen la brújula siempre marcando el norte de la creación de valor. Entienden cómo se hace, se obsesionan con ello. Su motor es hacer cosas nuevas, crear riqueza, abrir caminos hasta ahora inexplorados. Tienen una energía contagiosa, consiguen que otros se sumen a sus proyectos.

Otras personas se centran en la extracción de ese valor, en cómo sacar el máximo partido a las ideas de otros. Son lince para los negocios, águilas para capturar hasta el último euro. Consiguen hacerse ricos (o hacer ricos a las personas para las que trabajan).

Y también está esa raza que domina las reglas de juego que rigen siempre cualquier actividad humana. En todas las etapas de la vida de un proyecto, saben cómo tejer los acuerdos societarios necesarios, cómo estructurar las relaciones de forma ordenada. Se ponen siempre en lo peor a la hora de redactar los contratos. Aunque raras veces se llega a ese escenario, cuando se produce, entiendes la importancia de seguir sus consejos.

Realmente en todas las fases de la vida de una empresa hacen falta esos tres perfiles, trabajando juntos. Quizá por eso me queda el cuarto perfil, que es más necesario todavía que los anteriores. Es el perfil de los que cuando miran a las personas entienden el color de su alma, lo que les mueve, su motor.

Son personas que tienen la rara habilidad de empatizar, no solo con cada persona, sino con el conjunto de la organización. Normalmente no son las que toman el liderazgo, pero son imprescindibles, porque entienden los momentos en los que es necesario un relevo, un cambio en el timón de la empresa. Acompañan estas transiciones con la mirada siempre puesta en lo más importante, en las personas.

Porque todos los proyectos empresariales tienen ciclos. Algunos afectan al conjunto de la organización, otros a una parte de ella. Algunos duran décadas, otros mucho menos. Casi siempre asociados a diferentes personas. Los cambios en las tecnologías y en los mercados pueden marcar el ritmo, pero en muchas ocasiones son los cambios en las personas los que más relevancia tienen.

He hablado de empresas, pero podría haberme referido también a los ciclos en las Administraciones Públicas, en las Universidades, en cualquier institución, sindicato, ONG... En algunas de estas entidades, existen incluso normas que fuerzan el relevo al cabo de un período de tiempo (normalmente no existen estas normas en el mundo de la empresa, salvo quizá en la duración de algunos cargos en los Órganos de Administración, aunque casi siempre pueden renovarse sin límite).

Otro día te daré algún consejo para que puedas distinguir en qué momento de ciclo está tu organización. Es importante entenderlo, para entender el presente y el futuro, y poder prepararse adecuadamente para ello.

Dejo también para otro día el chiste del ingeniero, el abogado, y el licenciado en administración de empresas, que coinciden en tres asientos contiguos en un viaje de avión. Es un poco políticamente incorrecto, pero muy divertido : )