

# Bajar la persiana

Cómo capitalizar la experiencia del cierre de una empresa. Las diferencias entre cuando fracasa un proyecto propio o es una decisión tomada en la casa matriz.

La actividad empresarial no es una ciencia. Está muy lejos de ser una disciplina en la cual un cálculo prediga resultados. El modelo del empleo de por vida casi no existe. “Todos sabemos que somos pasajeros transitorios de cualquier organización. Y el concepto de pertenencia e identidad es mucho más débil”, asegura José Luis Rocés, vicerrector del ITBA y fundador del Centro de Desarrollo de Liderazgo de la universidad. Por ello, los individuos son más conscientes de que lo aprendido en una compañía podrá capitalizarse en otra. La cuestión es cómo. Sobre todo, cuando uno se ve obligado a ofrecer su experiencia al mercado por motivos de fuerza mayor, como el cierre o la quiebra de su antiguo empleador o, en el más extremo de los casos, su propio proyecto de negocios.

Los *hardship*, o situaciones duras, aparecen como una fuente de desarrollo, según el Center of Creative Leadership (CCL). En la lista, también se destacan la experiencia, los desafíos y el aprendizaje de los compañeros o jefes. Sin embargo, los analistas advierten que depende de la persona. “A una, la puede destruir y a otra, brindarle conocimiento. Entre los recursos, aparece todo lo relacionado con la inteligencia emocional para tolerar la incertidumbre: su nivel de autoestima, su optimismo y energía”, destaca Paula Molinari, fundadora de la consultora Whalecom. “Algunas personas, de actitud más negativa, pueden sentirse parte del fracaso”, destaca Alejandro Sioli, director y profesor del Área de Comportamiento Humano en la Organización del IAE, la *business school* de la Universidad Austral.

Pero lo que se aprende en situaciones difíciles, como quiebras o cierres de empresas, es distinto. “Básicamente, el aprendi-



Foto: Graciela Deuringer

**“Quedé absolutamente destruido económicamente. Pero con muchas ganas de jugarme la mía.”**

**Eduardo Satz**, de Sidero Satz.

zaje es posterior. Se logra mirando para atrás”, asegura Molinari. La influencia cultural es también un determinante. En países como los Estados Unidos, cerrar una empresa y empezar de nuevo está bien visto porque suma experiencia. “En la Argentina, la quiebra se siente como una cosa tremenda y con sentimiento de culpa”, reconoce Sioli.

Otro detalle no menor es la organización del cierre. Se trata de un tema de planeación, estructuración muy detallada y manejo eficiente de la comunicación. “Hay que seguir un proceso estructural, con un *planning* de lo que se hará antes de comunicarlo. Es clave tener un modelo de comunicación crítico para asegurarse de que no haya salpicaduras negativas”, asegura Nicolás Masjuan, *manager* de Bain & Company. Molinari también destaca la importancia de que el plan tenga un equipo trabajando, coordinando acciones y, también, qué pasará con las personas.

“Si la empresa se fue del país o entró en proceso de quiebra, el mercado lo acepta bien”, asegura Roberto Machado, director de Michael Page Argentina. Así, los consultores afirman que un gerente que

pasó por una situación de cierre es valioso. “Sabe liderar con el conflicto y situaciones caóticas. Diferente al que sólo vio lo bueno de las compañías”, dice Masjuan.

Tal es el caso de Lorena Marcataio. Su cargo, durante más de seis años, fue *controller* de Finanzas en C&A. Hasta que, el 29 de junio del año pasado, los empleados se encontraron con las persianas bajas. “Ese día estaba enferma, le avisé a mi superior y no me dijo nada. Me enteré por una compañera y, cuando volví a hablar con mi jefe, me tranquilizó”, recuerda. El capítulo de Marcataio en C&A no terminaba ahí. Durante tres meses, estuvo en el cierre de la compañía, liquidando *stocks* y cerrando contratos. “Muchas veces, pensé que era mejor irme en la primera tanda. Era un velatorio y yo, la viuda”, grafica. Sin embargo, destaca que, desde lo huma-

“Vino mi jefe de los EE.UU. a darme la noticia: tenía diez días para cerrar y dejar de facturar.”

**Robbie Kirton,**  
hoy en The Book Company.

no, el cierre estuvo bien organizado. No sucedió lo mismo puertas afuera. “No se le avisó a los *shoppings*”, ejemplifica. Así fue que la ejecutiva no comenzó a buscar trabajo hasta dos meses después. Hoy está en las oficinas locales de Giesse Group.

Algo similar le sucedió a Robbie Kirton. Fue contratado en 1999 como gerente General para abrir la filial de Scholastic, que, como parte de su estrategia a largo plazo en América latina, abrió dos subsidiarias en la región. “En noviembre de 2008, debido a la crisis global, la casa matriz decidió cerrar México y la Argentina”, recuerda. Y agrega: “Vino mi jefe de los Estados Unidos y me dio la noticia. Sumado a eso, tenía diez días para cerrar la empresa y dejar de facturar”, recuerda. Sin embargo, el compromiso que ya tenía con los colegios y las ferias programadas con un año de anticipación no podía borrarse en un segundo. “Con un grupo de ex empleados de Scholastic

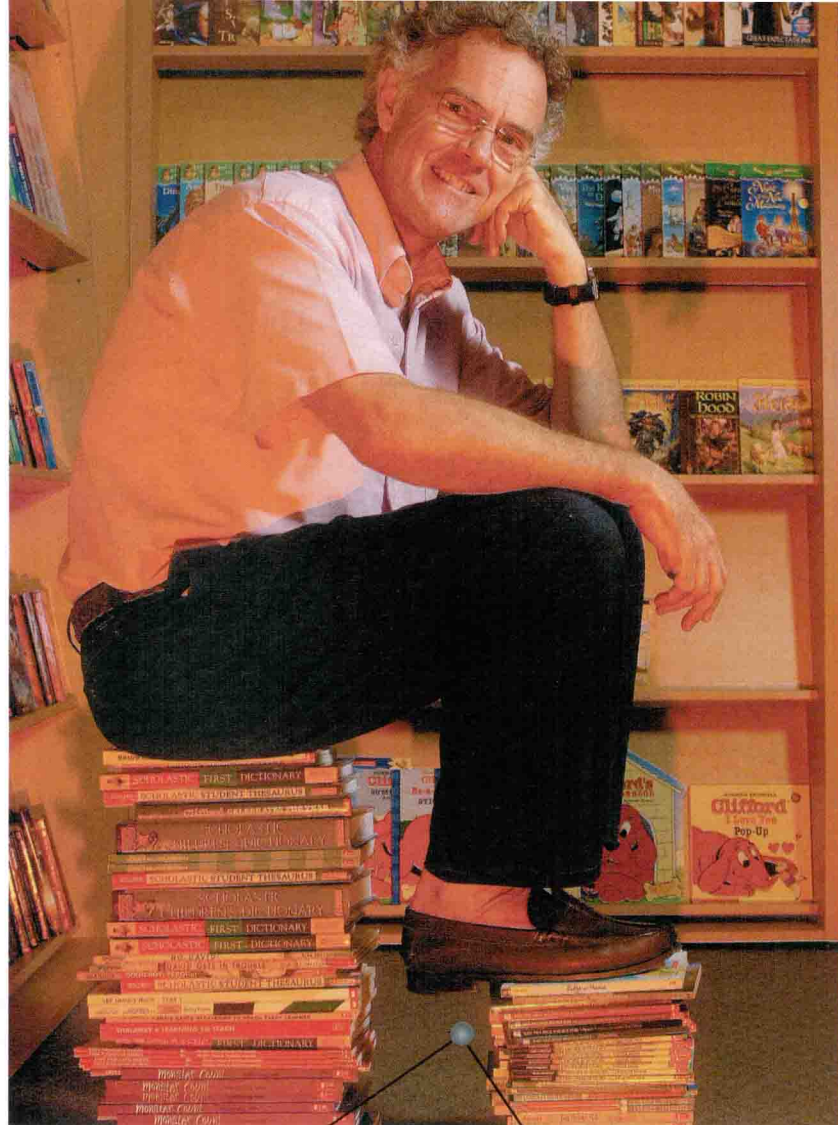


Foto: Graciela Decunze

nos pusimos a trabajar y, para febrero, estábamos listos para lanzar otra empresa: The Book Company”, cuenta. Se asoció, negoció con Scholastic la compra de activos locales y armó un *business plan*. Para Kirton, el desafío fue positivo. Trabaja con más de 300 colegios y tiene en agenda 200 ferias para 2010. “A muchos, les vendemos libros y ellos nos toman como referentes para conseguir los materiales que necesitan”, explica.

Distinto es el caso cuando de una empresa familiar se trata. En 1949, el padre de Eduardo Satz fundó Satz y Álvarez. En sus inicios, dedicada a la fabricación de cortinas metálicas y, más tarde, ampliada a otros rubros, como la construcción. Tuvo planta en San Luis, tres puntos de venta en Buenos Aires y 200 empleados. “En 1995,

la situación del país nos obligó a presentarnos en convocatoria y, cuando hubo que pagarla, estábamos como cuando volvimos de España”, recuerda el ejecutivo, quien, por aquel entonces, ya estaba en sus 50 años y veía como se derrumbaban 36 de trabajo en la empresa de su padre. El cierre lo obligó a continuar su camino. Le propuso a un amigo asociarse en la empresa que aquel ya tenía y la llamaron Sidero Satz, una compañía que trabaja con constructoras, estudios de arquitectura y emprendimientos, en general.

“En ese momento, me fui destruido económicamente. Pero con muchas ganas de dar vuelta mi historia y jugarme la mía”, asegura, quien conserva los viejos escritorio y sillón de su oficina en la empresa familiar. ■ Cecilia Valleboni.

**ABIERTO**