CAPÍTULO UNO

EL LÍDER FELIZ

-¡Lo, logramos, Leo! Fue un parto, pero terminó.

El abrazo que me dio Santi en esa esquina de Leandro Alem y Paraguay me hizo crujir las costillas. Las casi 24 horas sin dormir no impidieron que le sonriera con ganas. Santi es Santiago Bilinkis, amigo, emprendedor serial, tecnólogo. Pero, de ahora en más, voy a decir siempre Santi porque la verdad no recuerdo una sola vez, en miles de interacciones que tuvimos, en que lo haya llamado "Santiago".

Era el primero de diciembre de 2004 y acabábamos de pasar doce horas en un estudio de abogados, firmando más de mil páginas de contratos varios. Después de dos años de trabajo, habíamos logrado que Staples comprara Officenet.

En 2003, luego de la crisis que la Argentina había vivido dos años antes, nos dimos cuenta de que, para ser exitosos con Officenet, necesitábamos nuevos dueños en lugar de los inversores financieros que nos venían acompañando. Nuestra primera intención fue hacer un "Management Buyout", conseguir un inversor que pusiera dinero y nosotros quedarnos con una parte de la empresa. Pero no era un momento fácil para invertir en el país.

Empezamos entonces a reunirnos en secreto en Buenos Aires con gente de *Office Depot*, el segundo mayor player del rubro en el mundo. No

nos gustaba la cultura de la empresa, con un CEO rockstar, que viajaba con guardaespaldas en avión privado y tomaba un brandy más caro que la cena para cuatro (su guardaespaldas también comía). Pero queríamos que su competidor, Staples, sintiera la urgencia de quedarse con Officenet. Era una empresa mucho más humilde y de bajo perfil, en donde su CEO manejaba un Toyota Camry de 1992 con 300 mil kilómetros.

> La cultura de una organización se ve mejor en las pequeñas conductas que en las grandes declaraciones.

Así, la operación llevó un año. Finalmente, a principio de diciembre de 2004, pudimos anunciarla en Buenos Aires. Era un día soleado de fines de primavera. Todos estábamos parados, en ronda, en el jardín de la empresa.

-Vendimos la compañía a Staples -dijo Santi sin dilaciones, mientras levantaba su vasito de plástico con sidra.

-De ahora en más, somos parte de la empresa más grande del mundo. Llegamos a nuestro destino, habrá oportunidades para todos nuevamente -agregué.

Algunos compartieron la alegría con nosotros. La mayoría se mostró indiferente, como era su costumbre. Y los delegados sindicales comenzaron a alertar sobre la posibilidad de que la "corpo nos echara a todos". Claro, las "corpos" no suelen tener buena prensa. En general, son lugares en donde cuesta imaginarse que se pueda ser feliz. Pero, ¿saben qué? Depende de uno.

> Casi siempre un 15 por ciento de la gente adora una idea, al 70 por ciento le es irrelevante y el resto está (irreversiblemente) en contra. Convencer a los del medio es clave.

Rebelde sin causa

En octubre de 2012 yo estaba a cargo de Staples Argentina y John, mi jefe de ese momento, me llamó desde Boston para contarme que vendría a visitarnos con su jefe.

-*Please*, *Leo*, *shave* (Por favor, Leo, afeitate) –me dijo de pronto. Como

siempre tuve la barba desprolija, me sorprendió con su pedido.

Recuerdo la fecha exacta en que me afeité: sábado 6 de octubre, una semana antes de mis 41 años.

Dos días después, fui a buscar a John al aeropuerto de Ezeiza.

-¡¿¡¿Qué hiciste!?!?! –me preguntó en inglés.

-*You told me to shave* –le respondí con mi barba desprolija y la cabeza rapada. Mantuve el look casi tres años y, en 2015, sorprendí a todos con mi método de recuperación capilar: dejar de afeitarme la cabeza.

Cada vez que cuento la historia me preguntan si estaba loco, si no tuve miedo de que me echaran. Tal vez sufro de exceso de optimismo, pero nunca temí perder mi empleo. Y eso me ayudó a ser feliz en la corporación.

> Sin miedo, no estaríamos vivos. Pero si el miedo supera a la pasión por hacer, tampoco lo estaríamos.

La felicidad ahuyenta

-¿Por qué a mí no me ofrecen trabajo, como lo hacen con muchos de mis amigos y compañeros? -le pregunté durante un almuerzo a José Macaya, de quién aprendí mucho de management. José es headhunter.

-Porque se te ve feliz -me respondió.

Desde el día uno en Staples, me aseguré de alinearme en cuanto a los valores y, básicamente, hacer lo que creía correcto. Muchas veces me hicieron sugerencias (que podría haber tomado como órdenes) y avancé a mi manera, respetando mis valores. Desde afuera, parecía que hacía lo que quería, que no obedecía.

Como jefe, todo el tiempo me enfrentaba a pedidos contrapuestos. Casi siempre hay que priorizar. De hecho, para eso me pagaban: para tomar decisiones difíciles. Conozco a muchas personas que prefieren consultar lo más posible con sus jefes, pero mi postura es que cuanto más delega un jefe más potente es y al mismo tiempo mejor desarrolla líderes. Y eso vale hacia abajo y hacia arriba. Lo mejor que puedo hacer es incentivar a mis reportes a decidir sin mí y, al mismo tiempo, cuando ellos no pueden, decidir yo sin mis jefes.

Cruzada contra el micromanagement

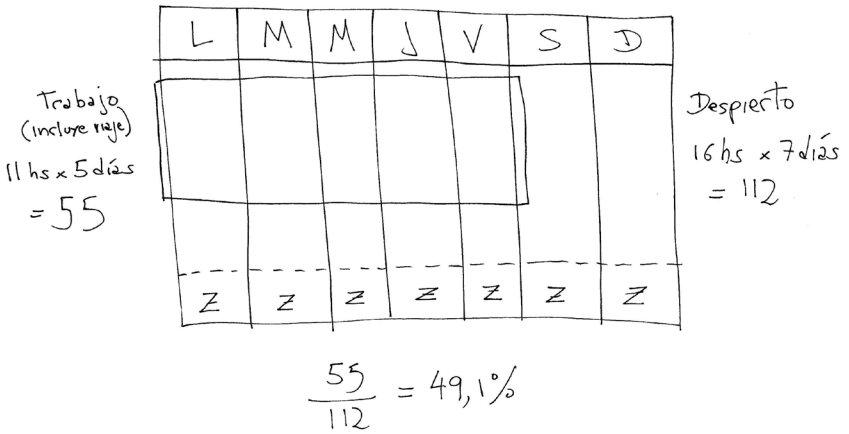
-Si Staples está cerrando tiendas en Estados Unidos y Europa, ¿cómo aceptan que las abran en la Argentina y Brasil? -me preguntó un amigo, también gerente general de una multinacional.
-No sé si lo aceptan. Lo toleran. Las abrimos. Si pidiéramos permiso para todo paso que damos, seríamos simplemente una extensión de nuestros jefes; y ellos, a su vez, de los suyos. Hasta llegar al CEO, quien tendría que tomar todas las decisiones. Eso es *micromanagement* y el intento por desterrarlo me generó fuertes peleas.

> Para ser felices necesitamos libertad. La libertad tiene su precio: coraje y tolerancia.

Coraje para decidir; tolerancia, cuando otros deciden.

-Prefiero obedecer y cuidar mi trabajo -me dijo.

En una semana, pasamos despiertos 16 horas por 7 días. De esas, 11 horas por 5 días transcurren en el trabajo (incluyendo el viaje). 55 de 112. A una hora del 50 por ciento del tiempo que estamos despiertos. ¿No estaría bueno que intentáramos ser felices?



Capítulo 1 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/1