CAPÍTULO QUINCE

"Y UN DÍA VOY A TENER QUE ECHARME"

-Tenés que cambiar a todos, Leo, no son tu equipo -me dijo Ricardo, que tenía bastante más experiencia que las dos semanas que yo llevaba como gerente general. Era 2005 y había pasado varios años soñando y luego pensando mis primeros movimientos cuando me hiciera cargo del negocio en la Argentina.

Durante tres años vi la empresa desde afuera, como si hubiera sido un consultor. Era el *Chief Financial Officer* (CFO), puesto muy importante (manejaba la relación con los accionistas y los decenas de millones de dólares que habían invertido), pero que hacia dentro no me permitía tomar decisiones: para eso estaba "la línea". Escuchaba discusiones que ya había tenido tiempo antes, experimentos de los que sabía el resultado -hasta los rumores eran repetidos.

Había esperado pacientemente el mejor momento, podría decir. La verdad es que quise ser gerente general desde 2000 y no pude. Eligieron a otro. Pero en 2004 logramos que Staples comprara la empresa y vi mi oportunidad.

-No, Ricardo, quiero sacar lo mejor de cada persona, no puedo asumir que no van a funcionar y reemplazarlos -le respondí.

Tres años después había cambiado a mis siete reportes. En una posición ya había probado tres personas diferentes. Un día mi pasión por las

estadísticas me llevó a calcular la tasa de rotación para cada equipo de la empresa. Yo era el jefe con mayor rotación.

> Imaginate el equipo que querés desde antes de tener la posición que soñás.

Había pensado, soñado el negocio. Pero no había invertido en elegir al equipo que lo iba a liderar. Como si lo fuera a hacer solo. Y eso se chocó con que en aquellos tiempos priorizábamos constantemente a la persona por sobre la empresa. Cuidábamos tanto a cada uno que hacíamos daño a los equipos.

> Mantener demasiado tiempo en un equipo a una persona que no funciona es un insulto para los demás.

Ya años después, cuando me hice cargo de Brasil, fui más agresivo tratando de consolidar el equipo. En principio, apenas vi que mis trece reportes entraban apretados en la sala, decidí reorganizarnos. Conozco mis limitaciones y sé que siete reportes es mi ideal.

Siempre traté de tener una reunión semanal con cada uno de mis reportes. Eso implicaba, si no hacía cambios, dedicar prácticamente dos días a esas reuniones -no dejándome tiempo para otras enfocadas en proyectos, para darle tiempo a mi jefe, para trabajar en planificar horizontes más lejanos, para interactuar con pares, proveedores, clientes, para pensar.

Lo resolví fusionando áreas. No todos estaban contentos, pero yo estaba convencido de que sería mejor jefe así. Y que los que pasaran a reportar a otra persona, también tendrían un mejor jefe.

En esa misma época interactuaba mucho con Jackie, mi par de China y Taiwán. Por los horarios -y porque me costaba entender su acento- conversábamos mucho por chat. Teníamos países mucho más similares entre sí que con Estados Unidos, en donde residía nuestro jefe (Mike), así que nos agregábamos bastante valor. Incluso empujamos a nuestros equipos a hacer lo mismo, hablar directamente entre ellos. Fue motivo de orgullo lograrlo en un par de casos. Me acuerdo específicamente de Gonzalo, que había construído una relación con su par de Compras en China, y siempre me aportaba información y aprendizajes valiosos. Creo que nunca lo felicité por eso.

Celebrá las acciones que querés que se repitan.

Jackie y yo teníamos, cada uno, una reunión semanal con Mike de una hora. Pero el desafío era que Mike tenía solo tres reportes (uno en Estados Unidos), estaba lejos y su experiencia era de mercados diferentes a los nuestros. Pasaron varios meses hasta que logramos que nos dejara tiempo para liderar.

Si un jefe tiene demasiados reportes, no podrá ayudarlos lo suficiente - si son muy pocos, será un estorbo.

Heptagrama

Mientras estaba en Brasil, un día, vino a verme Blanco (siempre quise escribir con nombres en clave, como en *Perros de la Calle*) preocupado: "Azul me dijo hace dos semanas que lo iba a hacer, pero no hizo nada". Resumiendo, porque a Blanco le gustaba mucho hablar. Siempre me odiaban cuando preguntaba: "Pero, ¿lo hablaste con Azul?".

-Sí, claro.

-¿Y qué te respondió?

-Nada.

En ese momento aprovechaba mi intelecto superior y preguntaba:

-Pero, ¿de tu boca salió el sonido de las palabras, él las escuchó y se te quedó mirando en silencio? ¡Ni yo puedo hacer eso por más de 5 segundos!

Ahí veía como a Blanco -o a quien fuera- se le subía el color por las mejillas y se iba, seguramente pensando que en realidad no quería hablarlo cara a cara con Azul.

Las conversaciones cara a cara dan más respuestas.

Pero esta vez era diferente -en realidad era igual, pero me parecía ya intolerable. De alguna manera, un jefe recibe siempre de cada reporte una parte de lo que siente y se hace difícil empatizar al cien por ciento. Pero, eventualmente, uno empatiza.

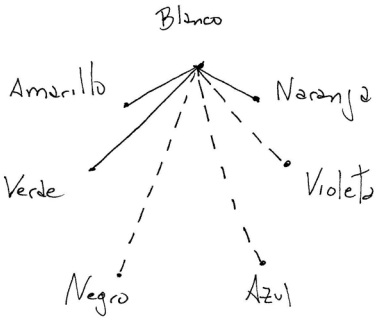
Confiaba mucho en el criterio de Blanco. Giré mi cuaderno noventa

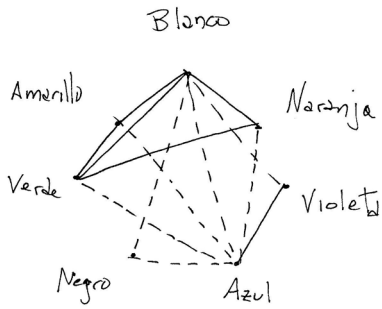
grados y escribí los nombres de mis siete reportes, como formando un heptagrama.

-Empecemos por lo positivo: ¿en quiénes realmente confiás?

-Naranja, Verde y Amarillo.

Uní a Blanco con líneas sólidas con ellos tres. Y con Azul, Negro y Violeta puse líneas de puntos.

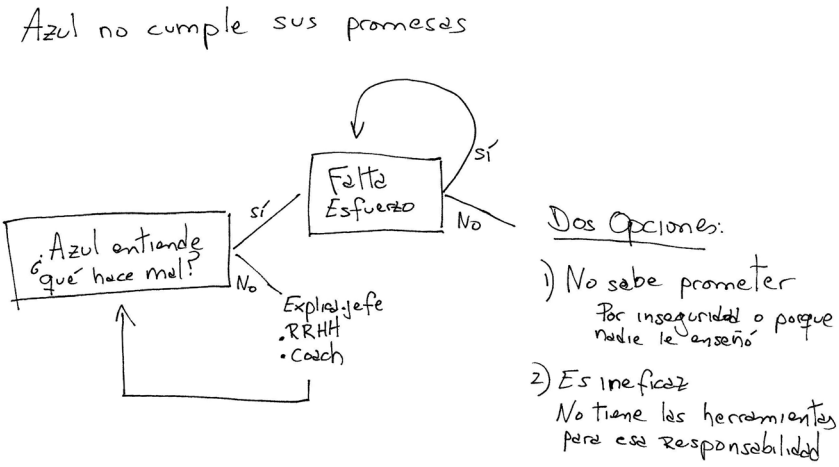




Esa semana en cada reunión con mis reportes hice el mismo ejercicio, empezando con el heptagrama en blanco. No me sorprendió ver que en casi todos los casos las respuestas eran similares: si dos confiaban entre sí, los dos lo sentían, y viceversa.

La confianza suele ser recíproca.

Cuando consolidé mi versión me encontré con dos casos extremos: casi todos confiábamos en Blanco y casi nadie confiaba en Azul. Decidí dedicar más tiempo a Azul para tratar de que cambiara su actitud, que cumpliera más sus promesas. Trabajé primero en llegar a un entendimiento común: no tenía sentido pedirle a Azul que cambiara si creía que hacía todo perfecto. Me costó y, de hecho, pasé por una etapa que suele ser el preludio a cambios grandes: hacer una lista de todas las fallas. Solo la he hecho con gente en la que no confío.



Una vez que dijo entender mi punto, seguimos el camino: la pregunta clave era si se esforzaba suficiente. La verdad, estábamos de acuerdo ambos. Sus incumplimientos no venían de falta de esfuerzo.

Era una mala noticia: o era ineficaz (por más esfuerzo que ponía, no lograba el resultado) o prometía cosas que no podía cumplir. Mala noticia porque ambos eran difíciles de resolver. El primero, probablemente, requería incorporar en su equipo alguien más capaz -que eventualmente lo reemplazaría. Y la segunda, trabajar con su inseguridad -mi hipótesis suele ser que el problema es que no se animan a decir "no".

Quien nunca dice que "no", no podrá cumplir todas sus promesas.

Cerveza

Por más que me costara, parte de mi trabajo como líder fue siempre mejorar las relaciones de confianza entre pares: lograr que el heptagrama sea perfecto. Y encontré dos herramientas para ello: por un lado, hacer promesas y cumplirlas. Mi recomendación a los nuevos siempre fue tomar nota de todo, no prometer nada. Al menos las primeras semanas. Luego, prometer de a poco y cumplir.

La segunda herramienta tiene que ver con la parte que más me costaba: la social. Cambié en cierto momento la reunión de equipo de los lunes a la mañana a los martes, para evitar esos veinte minutos en los

que se hablaba de fútbol o de tenis. En aquella época no entendía que esas conversaciones construyen confianza, que se da algo mágico entre dos personas que opinan algo similar fuera del trabajo (sea un equipo de fútbol, el amor por una comida o la pasión por las mascotas). Me hubiera gustado dedicar más tiempo a estos intercambios sociales, incluyendo tomar una cerveza al terminar el día.

Chancho va

En mis inicios en la empresa tenía solo dos personas a cargo. Ahí entendí que un jefe con dos reportes (como luego me pasó en Staples) puede dedicar cuatro horas por día a cada uno. Y que, si en esas cuatro horas pide explicaciones, reportes y análisis, logra paralizar a su equipo, que tendrá que dedicar el tiempo a satisfacerlo. Por eso rápidamente entendí que, si quería agregar valor, mi foco era mirar más a largo plazo y confiar en que el corto plazo no requería tanta supervisión.

Estos dos reportes eran bien diferentes: confiaba mucho más en uno que en el otro. Cuando hablé de echar a uno con nuestro gerente de Recursos Humanos, con mucha más experiencia que yo, me dijo: "¿Estás seguro? ¿Y si los rotás?". "Si son súper diferentes, va a ser un desastre para sus equipos!", le respondí. "No, Leo, si uno es bueno, desarrolló un equipo que no lo necesita. A ese equipo, el otro no le hará daño. Y al otro equipo, el bueno lo ayudará". Me pareció una solución mágica, pero a las dos personas involucradas no tanto. De todas maneras hice el cambio, que duró más de un año. Ambos se esforzaron y lograron mejoras en el otro equipo - hasta mejoraron el diálogo entre ellos.

> Si lo más valioso de un líder son sus habilidades humanas, podemos rotarlos confiando en que las técnicas están en sus equipos.

Este aprendizaje me sirvió muchas veces: a pesar de que la conversación sobre un movimiento horizontal no es la más fácil, suele traer resultados positivos tanto para la persona, como para el equipo y la empresa.

Me estremezco

Cada vez que veo la palabra motivación me estremezco. Parece una exageración, pero enseguida me vienen a la mente matrices súper complejas, planillas de cálculo vinculadas y mentes malévolas tratando de encontrar la falla al sistema de comisiones o "motivación".

> La motivación externa es efímera. Contatá gente con entusiasmo.

Con el tiempo, aprendí a detectar ese entusiasmo en los pequeños detalles durante las entrevistas de trabajo. Pero también aprendí a detectar conductas que pueden hacer daño al equipo. Una que siempre me afecta es "el acusador": víctima eterna, no llega tarde porque sale tarde sino por culpa del tránsito (que siempre es malo). Cuando uno quiere hablar sobre algo que falló, primero se ataja: "No fue mi culpa".

> A nadie le importa de quién fue la culpa, aprendamos; elegir culpables no nos permite evolucionar.

Es curioso, pero hay otro perfil que me atraía siempre: el discutidor; aquel que, con argumentos, opinaba diferente a mí. Me daba tranquilidad tener a alguien así en cada equipo, aún cuando fuera incómodo.

> Los equipos necesitan opiniones distintas para ser eficaces.

Como dicen que trabaja Amazon: *Disagree and Commit*, estamos en desacuerdo pero eso no impide que decidamos algo y lo hagamos con compromiso. Yo solía fallar en esta segunda parte.

Chancho viene

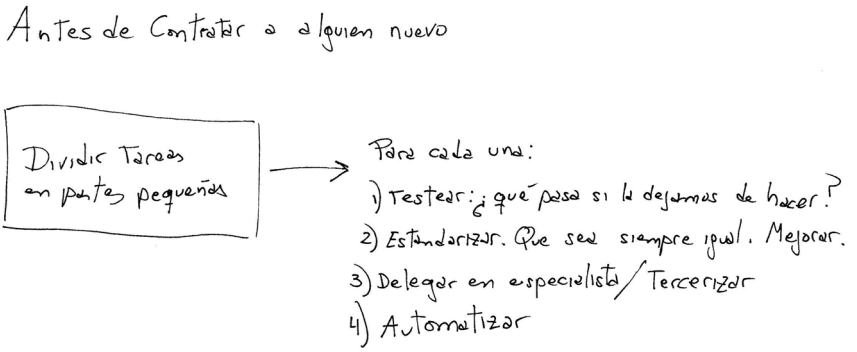
Con los años aprendí bastante de contratar gente, pero nunca me consideré bueno en ello. Aquellas estadísticas de rotación lo muestran. La virtud de esto es que me llevó a entender que tenemos que contratar la menor cantidad de gente posible. Y esto va en contra de lo que muchos piensan.

Recuerdo conversaciones en donde, luego de presentarse, dos jóvenes

supervisores comparan cuántas personas tienen a cargo.

> Tener más gente a cargo suele ser prueba de poder, pero en realidad es una limitación.

Como consecuencia, tuve muchas conversaciones de las que no queremos tener: desvinculaciones -eufemismo para despidos. Fueron tan difíciles, sufrí tanto, que cada vez más me convencí de que hay que evitar a toda costa contratar gente. Debemos automatizar, repartir las tareas o evitar meternos en proyectos nuevos si eso implica correr el riesgo de equivocarnos en el equipo.



Aunque estoy convencido de que el "despido" está sobredimensionado y que la evolución tecnológica seguirá haciendo el trabajo menos importante, no deja de ser "quitarle algo a alguien". A veces se me cruza la idea ridícula de que despedir es genial para la persona y que debería estar muy contenta. Al menos en el 90 por ciento de los casos es para mejor, pero es algo que no se puede decir en un momento de duelo, como ése. "Cada desvinculación es un momento que te marca para toda la vida -me dijo una vez el especialista en recursos humanos Alejandro Melamed-; la gente seguramente se acuerda de dos momentos en la organización: el primero y el último día y tenés una sola oportunidad para pasar por ellos. Se le presta toda la atención al primer día; pero el último puede ser un desastre y te mandan con el administrativo de turno. Ahí está la responsabilidad del número uno de Recursos Humanos, de que cada persona se vaya por la puerta grande".

Hay dos claves para minimizar el impacto en la persona y construir más valor en la organización:

1. Humildad: no existen verdades absolutas. Todo lo que vamos a conversar es una opinión. En una empresa, la opinión del jefe tiene más peso, no es una democracia (lo considero un despotismo ilustrado). Pero en esta conversación, hay dos seres humanos compartiendo opiniones y uno de ellos informando una decisión ya tomada. Vale expresar sentimientos (yo sufro muchísimo al tener que desvincular a alguien, me pone triste y me angustia), aunque siempre dejando lugar a que la persona que es desvinculada exprese los suyos más libremente. Al final, es quien más sufre.

2. Reducir sorpresas: me ha pasado de tener esa conversación con personas que la estaban esperando hacía tiempo. Y esto es un logro importante: que no sea una sorpresa. ¿Cómo se hace esto? Formalmente, con evaluaciones de desempeño, advertencias. Informalmente, con feedback constante y conversaciones periódicas sobre cómo mejorar, entre otras.

Con el tiempo, también aprendí que echar a alguien implica haber hecho alguna otra cosa mal (contratarlo, capacitarlo mal o la gestión general de la empresa) y eso nos obliga a hacer introspección y mejorar. Lo más importante es los que quedan, para ellos tiene que estar todo bien claro. La conversación después de una decisión así es de ésas que construyen -o destruyen- una cultura.

> El equipo que queda después de un despido tiene que tener muy claro qué tienen que hacer para conservar su empleo -y qué puede pasar antes de perderlo.

"Voy a tener que echarme a mí"

Cuando una persona no agrega valor en un equipo, lo quita. Con el tiempo, luego de doce años gerenciando la operación de la Argentina y tres la de Brasil, el valor que yo agregaba fue cayendo. El equipo era cada vez más autónomo. Cada vez me necesitaba menos. Con humildad y sin sorpresas, me fui.

Capítulo 15 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/15