CAPÍTULO DIECINUEVE

DIEZ MANDAMIENTOS PARA QUE UN INTRAPRENEUR SIGA (EN LA EMPRESA)

Darás libertad por sobre seguridad. En 2013 acepté, luego de rechazarlo varias veces, el desafío de hacerme cargo de Staples Brasil. Era un proyecto muy difícil, con resultado incierto. La condición fue poder decidir sobre el equipo, la estrategia y sobre cuándo viajar y cuándo trabajar desde casa. El intrapreneur elige la corporación por seguridad y su propio emprendimiento por la libertad. Cada grado de libertad que agregamos, da más felicidad al intrapreneur. Y, paradójicamente, lo incentiva a trabajar más.

Serás íntegro y claro. "In Staples we first go North", me dijo Joe hace 12 años. Se refería al gráfico de ventas en el eje horizontal y rentabilidad en el vertical. El norte era aumentar la rentabilidad. En otras palabras, si crecía muchísimo en ventas no iban a estar tan contentos como si crecía muchísimo en rentabilidad. No estaba escrito en ningún lado y tal vez por eso fue mucho más valioso que todos los documentos de visión que me compartieron. Decir la verdad sobre la visión, los valores y los objetivos es clave.

No usarás la palabra retener. Las palabras que elegimos nos definen. Es la autoridad quien retiene, en general, con el uso de algún tipo de fuerza

física o moral. En la empresa no queremos retener, sino ser elegidos. Alineados con la libertad, queremos generar las condiciones para que elijan nuestra empresa.

Permitirás fracasar pero no tolerarás la incompetencia. Mi par en Asia tuvo durante dos años resultados similares a los míos. Estaba en un mercado parecido al argentino en cuanto a estructura e informalidad, pero no le encontraba la vuelta. Peor aún, ni siquiera la buscaba. En cambio, en la Argentina mostrábamos todo el tiempo innovaciones que, durante esos dos años, no dieron resultado positivo. Cuando le preguntaban al CEO de la corporación que describiera las dos subsidiarias, una era mediocre y la otra, innovadora. Aún con resultados parecidos, nos trataban distinto. Eso nos ayudó a seguir y, no mucho tiempo después, a encontrarle la vuelta. La mejor forma de volver una organización mediocre y perder a los mejores es no castigar esa mediocridad.

Evitarás el estancamiento. En el momento en el que un intrapreneur llega a una situación de equilibrio del proyecto, se relaja y está más cómodo, es cuando debería sentir una picazón que lo haga buscar otro desafío. Y si no la siente, para cuidarlo, hay que cambiarlo de proyecto de todas maneras. No se puede ser emprendedor del mismo proyecto por demasiado tiempo.

No crearás premios especiales. El intrapreneur quiere ganar dinero, pero suele estar motivado por otros objetivos: a veces, es ganar mucho más dinero en el mediano o largo plazo; otras, puede ser cambiar el mundo. Es posible que rechace puestos muy rentables por aburridos. El mejor premio es darle cada vez más libertad, más poder de decisión sobre más recursos, siempre prestando atención a que a veces el crecimiento en una empresa es una ilusión de libertad. Por esto, debería ser más común el traslado lateral en un organigrama que hacia arriba.

Enseñarás a hablar en público. Muchas veces el intrapreneur busca ser reconocido y aprender para, eventualmente, emprender con más energía. Una forma de alcanzar ambos objetivos es ayudarlo a que pueda contar su historia del mejor modo posible a la mayor cantidad de gente posible.

Separarás las aguas. En 2007 toda la empresa quería abrir tiendas. El 90 por ciento de las venta era por Internet (todavía con la marca Officenet), un récord de innovación dentro de Staples a nivel mundial, pero para crecer estábamos convencidos de que, si queríamos innovar, teníamos que apelar a algo más tradicional. El equipo que armamos, con 29 años de edad promedio, no solo tenía que abrir la primera tienda Staples sino que también tenía que darle contenido a esa marca que pronto sería la única. Así, decidió aislarse, ocupar una sala alejada del resto, escribir los planes en las paredes, llenar las pizarras con ideas y dibujar procesos y experiencias, convirtiéndola en un *war room*, una sala de guerra. Cada tanto invitaban a alguien de "Officenet" a conversar a esa sala, lo que eventualmente era en un privilegio. Habíamos logrado crear una subcultura atractiva que se convirtió, junto con la expansión en tiendas, en un "objeto de deseo". Cuando salí de la empresa en 2016 Gonzalo quedó a cargo. Él había liderado el *war room*.

Ayudarás a que usen las restricciones a su favor. Después de abrir dos tiendas adaptando el modelo de Estados Unidos, los resultados no acompañaron como esperábamos. Pero seguíamos convencidos. Mi jefe me impuso una restricción: no podemos correr el riesgo de que una tienda no funcione. Entonces cambiamos el paradigma: "¿Qué tienda abriría Manolo, el almacenero de Mafalda? ¿Esperaría catorce meses para empezar a ganar dinero o querría hacerlo el primer día?". Esta restricción, que parecía la muerte del proyecto, nos forzó a inventar las "nano-stores", tiendas tan pequeñas e integradas a la red logística que eran rentables desde el inicio. Cuando no puede cambiar una restricción, el intrapreneur es capaz de usarla a favor de la empresa.

Darás herramientas para escapar de la burocracia. Las corporaciones crean anticuerpos para protegerse y consideran al cambio como una enfermedad, como si todo lo distinto fuera un error. Es como si nuestro cuerpo pensara que el cambio de voz que sufrimos como adolescentes es en realidad una enfermedad y luchara contra ella. El intrapreneur sabe eludir muchos de estos anticuerpos, pero a veces necesita ayuda: un "botón de pánico" al que acudir cuando se encuentra con demasiados obstáculos. Es bueno que se declare públicamente la decisión de la empresa de correr el riesgo de cambiar y que, ante este "botón", se actúe rápidamente confiando en el intrapreneur.

Capítulo 19 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/19