CAPÍTULO CUARENTA Y DOS

MANTEPRENEURSHIP

Yo lo veía muy claro: teníamos que invertir en automatizar la preparación de pedidos y la productividad se duplicaría. Los empleados usaban carritos de supermercado para recorrer las góndolas con miles de productos. Pasaban -lo habíamos medido- más del 80 por ciento del tiempo caminando.

-Tenemos que invertir en tecnología para aumentar la productividad -le insistía a Santi, mi jefe en ese momento.

-¿Somos todo lo eficiente que podemos con la tecnología actual? -él no estaba de acuerdo.

Volvía, entonces, al depósito, en donde estaba mi oficina, a trabajar en pequeñas mejoras de procesos para reducir los tiempos. Y, excepto la última vez, cuando finalmente decidimos invertir, Santi siempre había tenido razón.

No es justo comparar tecnología nueva con tecnología vieja mal aprovechada.

Sería como comparar el Ford "T" con un caballo mal alimentado.

Mis ganas de invertir, de "crear algo nuevo" (disruptivo, diría ahora), no me dejaban ver que no era lo más conveniente. Con todas las mejoras que hicimos aprendimos muchísimo y, cuando finalmente automatiza-

mos, el resultado fue superior. Hoy, veo que esa atracción por "hacer todo de nuevo" sin antes mejorar lo existente es un patrón casi universal.

El extremo se lo llevan los políticos: prefieren inaugurar obras de un hospital que nunca se va a terminar, antes que reparar salitas de primeros auxilios que nunca serán tapa de los diarios. Y ahora levantan la bandera del "emprendamos todos" como si fuera posible, deseable o útil.

> Crear tiene más glamour que mantener.

En 2006 tuve el privilegio de ver a Jim Collins, autor de *Empresas que sobresalen*, en una conferencia. Yo estaba sentado en la primera fila.

Collins describía una de esas empresas que sobresalieron, contando cómo el CEO había tomado una pequeña decisión, casi irrelevante. Luego, alguien de su equipo tomó otra decisión pequeña; pasaron unos días y, en una reunión, comentaron esas decisiones prácticamente irrelevantes. Alguien que escuchó tomó una nueva mini-decisión, y así sucesivamente. Collins iba acelerando la charla, yo sentía que me miraba solo a mí y mis ojos pasaban de los suyos a sus manos, que se movían en círculos cada vez más rápidos.

"Dos años después, cuando la empresa era reconocida como súper exitosa, un periodista le preguntó al CEO: '¿Cuál fue la decisión clave del Éxito?'. El CEO no pudo contener su carcajada y respondió que no tenía la menor idea. Claro, fueron miles de pequeñas decisiones y el periodista esperaba una espectacular con la que titular su artículo", explicó Collins, enfocándose en lo que llama el *flywheel*: cómo, con una visión clara y humildad, las empresas que estudió fueron acelerándose hasta ser exitosas. "Obviamente el artículo -creo que era para el *Wall Street Journal*- no tuvo tantos lectores", remató en su charla.

> Los cambios drásticos generan grandes titulares, los cambios pequeños mueven el mundo.

Entonces es obvio: la culpa es de los periodistas que solo quieren noticias importantes. "Abriremos 20 tiendas en los próximos tres años", tuve que forzar en 2008 para que la primera apertura de Staples fuera noticia. Tres años después teníamos dos tiendas. Cinco años después, también. Recién casi una década después llegarían a las 20.

Tanto los medios tradicionales como las redes sociales necesitan maximizar lectores y tiempo en sus sitios. Somos todos "buscadores de noticias rimbombantes". ¿O te imaginás, en el asado del domingo, comentando "tal empresa sigue funcionando normalmente", en vez de "Juan quebró", "María se independizó" o "Escuchaste tal rumor"?

Entonces, por culpa de todos, las empresas y los gobiernos hacen más ruido y menos nueces del que deberían.

Cierre la puerta despacio por favor

Cuando, después de 18 años de carrera en Officenet/Staples, anuncié que me iba de la corporación, la noticia no fue solo ruido, fue una bomba. "Por suerte me dieron este premio hoy, era la última oportunidad que tenían", dije frente a Mirtha Legrand y otros el 27 de septiembre de 2016, en la premiación a los Dirigentes del Año. "¿Qué pasó?", fue una pregunta común. Pero "¿cómo te animaste a pegar el portazo?", le terminó ganando. Me trataban como si hubiera saltado al vacío y yo explicaba que fui cerrando esa puerta milímetro a milímetro con una mano, mientras abría la que estaba del otro lado también muy lentamente. Y que varias veces, sea por el viento, un chirrido o simplemente miedo, volvía atrás. Pero de nuevo, la noticia "sexy" ganó.

Ya cuatro años antes había empezado a fantasear con irme. Un amigo me propuso un proyecto muy ambicioso y durante ese verano dediqué todo mi tiempo libre a desarrollarlo. Hasta que un potencial inversor, me dijo: *"I am sorry but as long as you continue to run Staples I cannot invest time in your project"* ("Lo siento pero mientras sigas liderando Staples no puedo invertir tiempo en tu proyecto"). Tenía que elegir y me quedé. Hacía un tiempo que no estaba contento y venía trabajando en varios frentes, así que no fue casualidad que ese mismo verano me hiciera cargo de la operación de Staples Brasil, un desafío enorme.

> A pesar de dedicar toda tu energía a un proyecto, tener un menú de opciones te dará paz.

Mi primer año en Brasil fue tan intenso que descuidé muchos otros frentes, pero un tiempo después mi cabeza nuevamente empezó a traba-

jar en planes "B" y "C". Me obsesionaba, dado mi camino y lo que veía en negocios y política, mejorar la capacidad de oratoria de los líderes en la región y empecé a planear una plataforma para enseñar a hablar en público. Pero me di cuenta de que no era un plan "B", sino un hobby, y lo dejé latente.

Mi cabeza siguió todo el tiempo enfocada en mejorar los resultados de la empresa, pero también analizando escenarios posibles. Ya preveía un potencial cambio a nivel corporativo en la empresa (que se dio muchos años después) y era fundamental tener un plan propio para Latinoamérica y uno específico para mí. Recién en marzo de 2016, luego de una conferencia en San Pablo en la que entendí (o elegí) que eso era mi futuro, decidí irme.

Cuatro años de cocción llevó esa decisión. Y me preguntan "¿cómo te animaste a pegar el portazo?". Absurdo. Tanto me lo preguntaron que respondí por escrito: "Antes de mirar el pasto del vecino, regá el propio". Me siguen preguntando igual.

> Plantear una decisión enorme cuando puede ser fraccionada en muchas pequeñas es una forma de auto-boicot.

Entrepreneurship vs. management, construir vs. mantener

Luego de muchos años de ser gerente, volví a emprender. Y en ese puesto también fui muy emprendedor. Discutía todas las normas e incumplía varias: me fui de la empresa sin hacer el último entrenamiento de FCPA (Ley anticorrupción de EE.UU.) porque me parecía que una regla que decía "sobornar a un empleado estatal por más de 50 dólares está mal" no solo es un error sino un insulto a los empleados. Me gané bastantes reprimendas por no cumplir parte de lo que se esperaba de mí, incluso de mis reportes: evaluaciones de desempeño formales, revisiones de sueldo y beneficios eran todos temas "menores" para mí, ni siquiera sintiendo empatía por la otra parte. No era buen gerente. Era un emprendedor en el lugar de gerente y claramente tenía los días contados.

En paralelo vi a otras personas que aceptaron desafíos de emprender dentro de la organización con una personalidad gerencial: si algo fallaba

se enojaban y reclamaban que tal área no hacía lo que debía. "Andá y hacelo", tenía ganas de decirle. Y muchas veces lo dije.

No sé si la personalidad "emprendedora" o "gerencial" es un rasgo innato, es algo que se puede desarrollar o puede cambiar con el tiempo, pero de algo estoy convencido:

> Poné a un emprendedor como gerente y va a cambiar y discutir todo. Poné a un gerente en un emprendimiento y va a mantener y ajustar lo que haya.

El problema es que los emprendedores, a pesar de que el 80 por ciento de los proyectos falla rápidamente (o el número que quieras, porque hay estudios para cada porcentaje), tienen mucho más glamour. Nuevamente, el mantenimiento o el management no es sexy.

Cada vez que me reúno con un emprendedor exitoso, que sigue en la empresa años después de haber llegado a "ese éxito", lo desafío: "¿No será hora de poner a un gerente y emprender otra cosa? Si tu personalidad es de emprendedor y la compañía no cambia constantemente, no solo te estás aburriendo sino que también estás haciendo mal tu trabajo".

> Si un emprendedor trabaja en una empresa y no está emprendiendo, está haciendo daño.

Gotas disruptivas

Imaginate un vaso lleno de agua, a punto de rebalsar. El agua sobresale por la tensión superficial. Cae una gota adicional y se vuelca el agua, pero mucho más que esa gota. ¿De qué gota fue la culpa, de la última o de la primera que sobresalió? Desde fuera vimos un "portazo", pero el vaso sabía bien lo que iba a pasar.

Es paradójico, cuando decidí poner *Disrupting Manager* en LinkedIn sentía una incomodidad: lo que sostengo es, para mí, sentido común. Muchas veces las empresas, sea por controles o por la inflación de cargos que generan organigramas que fuerzan a la complejidad, se hacen incomprensibles: "El sentido común es el menos común de los sentidos". Pero *Common Sense Manager* no vende. Yo, como los periodistas, también vivo del rating.

Capítulo 42 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/42