CAPÍTULO CINCUENTA Y TRES

COMO ANDAR EN BICICLETA

A fines de 1999 conseguimos con Officenet una inversión millonaria, que nos permitió abrir nuestra operación en Brasil. Conseguirla había requerido mucho esfuerzo. Y desnudó un nuevo desafío: necesitábamos más líderes.

Hasta ese momento yo estaba a cargo de la logística y algunos proyectos puntuales. Estaba contento, pero también empezando a aburrirme. Nadie me había dicho que después de entender las responsabilidades y empujar los primeros cambios, el trabajo se vuelve rutinario. Incluso cuando lo que hay que hacer es innovar.

Había que definir quién manejaría la operación de la Argentina. Saber eso fue como si alguien apretase un botón dentro mío: "Tenés que crecer". Hoy sé que era un automatismo, igual que el de los candidatos que me decían que querían ser jefes.

Muchos deben saber esa historia. No solo no me hice cargo de la operación sino que casi me echan y luego alguien de mucha confianza me dijo: "No sabés manejar gente".

Eso me llevó a poner mucha atención al tema, estudiar, ir a la universidad y desarrollarme. De hecho, una de las herramientas para gerenciar (manejar, dirán algunos) gente finalmente se convirtió en una pasión (hablar en público). Y un trabajo.

> A la gente no se la "maneja", se la lidera.

En 2005, casualmente luego de otra millonaria operación financiera (Staples compra Officenet) me hice cargo de la empresa, ya con bastante más formación y algo de experiencia.

Hasta 1999 tenía poca gente directamente a cargo, dos o tres personas. Tuve la suerte de que ellos sí lideraban mejor que yo, por lo que no fue una preocupación mi capacidad. No sabía que no sabía liderar.

Cuando fallé y me dieron ese feedback, supe que no sabía liderar. E hice algo al respecto.

Luego, me hice cargo de la operación, sabiendo que sabía liderar.

Una década después, me encuentro usando todos los días, de manera automática, herramientas que aprendí en aquel proceso. Ni siquiera sé que sé liderar.

Ése es el proceso de aprendizaje. Como andar en bicicleta:

- Sin el interés, ni sabemos si sabemos andar.
- Cuando ya queremos, sabemos que no sabemos.
- Aprendemos y practicamos concientemente, sabiendo que sabemos.
- Y luego lo incorporamos y lo hacemos inconcientemente, ya no sabiendo que sabemos.

En mi opinión la mayor falla del sistema educativo del siglo XIX (el que usamos en el siglo XX e inicios del XXI) es la no generación sistemática de esa incomodidad, esas ganas de saber. Con ese cambio sería suficiente.

> ¿Realmente creemos que pasar el 80 por ciento del tiempo estudiando el 20 por ciento de nuestra vida nos convierte en graduados, listos para vivir?

Tenemos que generar esa incomodidad nosotros mismos.

> Deberíamos dedicar el 20 por ciento de nuestro tiempo a aprender, a nutrirnos, a equivocarnos, toda la vida.

Es un poco más que el 80 por ciento del 20 por ciento, pero vale la pena.

Nótese que agregué "equivocarnos" como una de las actividades que debemos hacer toda la vida:

-Señor, ¿cuál es el secreto de su éxito? -le preguntó un periodista a un presidente de una compañía.
-Dos palabras.
-Y, señor, ¿cuáles son?
-Buenas decisiones.
-¿Y cómo toma buenas decisiones?
-Una palabra.
-Y, señor, ¿cuál es?
-Experiencia.
-Y ¿cómo se consigue la experiencia?
-Dos palabras.
-Y, señor, ¿cuáles son?
-Malas decisiones.

Capítulo 53 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/53