CAPÍTULO SEIS

BUSCAR LAS INDIAS TE LLEVA A AMÉRICA

Cuando hice el check-in en ese hotel de campo en Massachussets pude sentir el alivio del recepcionista. Solo entendí qué le había pasado cuando el botones me trajo uno de esos carros de hotel, el único que tenían, lleno de cajas de diferentes tamaños, con logos de empresas de ecommerce. Era 2009 y había aprovechado el viaje para comprar todo lo que no podía conseguir en mi país, pero creo que se me había ido la mano.

Al día siguiente ya comenzó el curso "Grow your Own", de la Northeastern University. Y ese comienzo fue muy fuerte para mí.

De los veinte alumnos, dieciocho eran estadounidenses, uno escocés y yo. Pensé que el mayor desafío iba a ser prestar atención e involucrarme en inglés durante seis días. Pero esa primera jornada, después del almuerzo, me sorprendí. Estábamos todos sentados en círculo. En aquel momento no me llamó la atención que fuéramos todos hombres y todos vestidos con pantalones caqui y camisas poco llamativas. Parecíamos un ejército con uniforme.

Peter, el profesor, pidió un voluntario sin explicar para qué. Después de unos treinta años de timidez, había decidido cambiar, ser más extrovertido. Ya lo venía haciendo desde hacía algunos años, por lo que automáticamente levanté la mano.

El profesor empezó con tranquilidad:
-¿Qué te motiva? -en inglés, "*What drives you?*", sonaba mucho más potente, porque el mismo verbo se usa para manejar (un auto, por ejemplo).
-Trabajar -respondí convencido de que era lo que tenía que decir. Al fin y al cabo el curso era pago por la empresa.
-¿Qué te motiva a trabajar?
-Hacer que la empresa crezca rentablemente -le dije. Súper fácil.
-¿Qué te motiva a hacer que la empresa crezca rentablemente?
-Es lo que la Corporación me pide, tanto en conversaciones como con los bonus -ya respondí con un poco de cansancio. Pero Peter lo ignoró.
-¿Y qué te motiva a eso?
-Es lo que tengo que hacer.
Se quedó callado, mirándome como si la frase no hubiera terminado. Había terminado, pero el silencio de las veinte personas era molesto. Aguanté lo que pude.
-¿Es lo que tengo que hacer para mantener mi trabajo? -probé.
Ya quería darle la respuesta final, el cierre. Lo vi pensar y me alegré.
-¿Qué te motiva a mantener tu trabajo?
Mierda. No le alcanzó. Cansado, seguí.
-Quiero mantener mi trabajo porque lo disfruto día a día y el dinero que recibo me sirve para otros objetivos, tanto míos como de mi familia.
-Bien, vamos avanzando -me dijo con tranquilidad. No pude evitar sonreír un poco, estaba contento.
-¿Qué disfrutás de tu día a día?
Una pregunta distinta, pero yo sentí nuevamente que estaba escarbando en lo mismo.
-¿En qué sentido? -traté de pedir ayuda.
-...
Silencio de 15 segundos. Como cuando uno da pie a las preguntas después de hablar en público, 15 segundos parece poco, pero siempre hay un ansioso que no se aguanta y habla.
-Me gusta encontrar soluciones diferentes a problemas, sean pequeños o grandes. Disfruto de las discusiones en donde todas las partes aprenden.
-¿Por qué te gusta encontrar soluciones diferentes a problemas?¿Disfrutás buscarlas o solo encontrarlas?
-Buscarlas me da placer; encontrarlas, felicidad.
-Gracias Leo -me dijo afectuosamente. Habían pasado casi 30 minutos.

Cansado y sudado, me relajé.

Peter dio vuelta la pizarra y mostró algunas palabras que había escrito:

RECONOCIMIENTO - APRENDIZAJE - FAMILIA - CREATIVIDAD

Como tantas otras herramientas, solo años después reconocí la importancia del sufrimiento que pasé ese día. Y alguien podría decir que me vengué preguntando y preguntando durante las cientos de entrevistas que hice después.

Había llegado, gracias a esa interacción, a entender que yo no trabajaba porque hay que trabajar. Lo hacía por las experiencias que obtendría con mi familia, por el reconocimiento, por mi placer de aprender y de aplicar creatividad.

> El trabajo es siempre un medio para un fin, nunca un fin en sí mismo.

Me hubiera hecho la vida mucho más fácil entender esto en la escuela, pero no sé si era posible.

> Uno aprende haciendo mucho más que escuchando.

Sobre el éxito empresarial

John Kay, autor del libro *Obliquity*, usa como ejemplo la empresa ICI, un conglomerado industrial global que tenía, en 1987, el objetivo de "ser la empresa química líder, atendiendo a clientes globalmente a través de la aplicación innovativa y responsable de la química y otras ciencias". En 1994, junto con muchas otras empresas, cambió su objetivo a "maximizar el beneficio de nuestros accionistas enfocándonos en negocios en donde tenemos liderazgo, una diferencia tecnológica y costos más eficientes".

El resultado de ese cambio, de perseguir ser mejor empresa para sus clientes a ser mejor empresa para sus accionistas, fue una mejora de resultados de corto plazo y un empeoramiento de largo. En 2008, Akzo Nobel la compró.

> Enfocate en tus clientes y tus accionistas pueden estar contentos. Enfocate en tus accionistas y tus clientes estarán enojados.

A mis 17 años quise trabajar en la Bolsa. No sabía bien qué era, pero de algunas películas y comentarios de otros parecía una forma divertida y rápida de ganar dinero. Hice el curso oficial de operador bursátil en Buenos Aires, estudié bastante y me puse a investigar empresas. Revisé sus balances, las proyecciones que hacían los analistas y compré mis primeras dos acciones. Una automotriz y una petroquímica.

Perdí 30 por ciento de mi inversión. Al menos lo que aprendí me serviría un par de años después para ser periodista de Finanzas.

> Todo fracaso, con tiempo, se convierte en un triunfo.

Durante las dos décadas posteriores no compré una sola acción. Hasta que la corporación para la que trabajaba me comenzó a remunerar con ellas. Y me dio una oportunidad genial: entender desde dentro qué mueve el valor de una empresa.

La empresa ganaba dinero y la acción solía bajar. "Ganamos menos de lo que prometimos", me respondían. Al trimestre siguiente, pasaba al revés. Nuevamente un problema de expectativas. Hasta ese bendito día en que me reuní con el CEO en su oficina cerca de Boston. Cuando me iba, me mostró, en una columna entre las tres secretarias que atendían a los jefes, una de esas pizarras de tela negra con ranuras para encastrar números blancos: tres veces por día, actualizaban la cotización de la acción: "Ésa es mi evaluación de desempeño permanente".

> Solo abstrayéndote un poco del corto plazo podrás lograr resultados sostenibles de largo plazo. Y, al mismo tiempo, de corto.

En esas épocas, salían a la Bolsa empresas que querían cambiar el mundo. Amazon, Netflix, Tesla y otras nuevas. O las que buscaban ese cambio desde hacía años, como Apple. Todas crecían, persiguiendo ese objetivo. Y las empresas que tenían como objetivo específicamente crecer (sea en ventas o rentabilidad), no crecían sostenidamente. Las que buscaban dar ganancia no la daban y las que, como Amazon, hacían de

la "no ganancia" casi una religión, eran admiradas y se convertían en las más valiosas del mundo.

> Las empresas que buscan ganar dinero ganan menos que las que buscan cambiar el mundo.

Conozco, entonces, dos formas de invertir en acciones: de corto plazo, trabajando full time de ello; o de largo plazo, apostando a cambios en el mundo. Hacerlo de otra manera es como ir al casino: la única forma válida es ir a divertirte.

> ¿Se darán cuenta los analistas financieros de que las decisiones de inversión también tienen un alto componente emocional?

¿¡Otra ley que no es ley!?

Un ejemplo contundente de esto son los reportes anuales financieros de Amazon. Normalmente las empresas empiezan con un "Queridos accionistas, 1997 fue un año XXX". Pero Jeff Bezos hizo algo totalmente diferente:

-Jeff, ¿cómo va a ser el Día 2? -siempre insiste con la idea de que "estamos en el Día 1", tanto que le pone ese nombre al edificio en donde trabaja.

-Día 2 es equilibrio -o inactividad. Seguido por irrelevancia. Seguido por una enloquecedora y dolorosa caída. Seguido por la muerte. Y por eso es que todos los días son el Día 1 -traduje libremente la palabra "stasis", que Bezos usó en aquel reporte anual.

Aprendí la ley de Goodhart (otra que, como la de Moore, no es una ley sino un adagio) a la fuerza. Nuestro objetivo de largo plazo cuando empezábamos en Officenet era hacer un negocio atractivo para que otros quisieran invertir. Para eso teníamos que ser rentables y crecer -pero para poder sostenerlo en el tiempo tenía que ser a través de un buen nivel de servicio al cliente.

Así empezamos y lo sostuvimos bastante tiempo.

Hasta que se nos ocurrió que enfocándonos en vender creceríamos más rápido. Desarrollamos el software para poder ver en vivo el nivel de

ventas hasta el menor detalle. Actualizábamos con la tecla "F5" -confieso que la apretaba docenas de veces por día. Todos lo hacíamos muy seguido. Varias personas inteligentes mirando datos en vivo es como una sentencia de muerte para un negocio. Preguntábamos cada cosa rara que aparecía, pensando que podría ser una oportunidad genial. Analizábamos todo. Profundizábamos y aprendíamos.

Pero, del otro lado, el equipo de ventas empezó a perder el foco. Había que responder a los jefes antes que a los clientes. De a poco, fuimos afectando negativamente las ventas.

> Lo que se mide mejora. Lo que se mide demasiado deja de mejorar.

La Ley de Goodhart, que en realidad se aplica a la Economía, es "cualquier regularidad estadística observada tenderá a desplomarse una vez que se presione para utilizarla con propósitos de control".

Sobre el éxito individual

"Quiero ser jefe/líder/gerente/emprendedor/dueño"... Cada vez que escuchaba eso en las entrevistas sentía pena. Una parte de mí tenía ganas de pararse y explicar que perseguir esos resultados es casi garantía de fallar. Sí, también del que decía "emprendedor", aunque esté de moda en algún momento. Para mí es parte del grupo de objetivos que no nos permiten ser lo que queremos ser.

Pero era en ese momento en donde vinculaba aquel diálogo que había tenido en Massachussets con Peter, el hecho de que aprendemos haciendo y pensando, no de un libro, y que las empresas que quieren ganar dinero como principal objetivo lo pierden.

Así, cada candidato que se sentó en esa silla de mi oficina, pasó por varias preguntas profundizando para qué querían ser "jefe/líder/etc." y se fue, espero, sabiendo un poco más de sí mismo. La mayoría sintió un sobresalto cuando, al rato de estar sentado, el sistema neumático cedió y la silla se hundió cinco centímetros. Poco como para lastimar, suficiente como para evaluar reacciones. "Es parte de la entrevista", aclaraba cuando eso pasaba.

> Una entrevista de trabajo consiste en dos personas tratando de ver qué hay realmente detrás de la máscara de la otra.

Lo que luego entendí, también, es que el camino al éxito es dar valor. Sea como padre, dando amor y cuidado, como empresario, como jefe, como empleado, como amigo. Dar, dar y dar. A veces, lo que piden; pero muchas otras, lo que necesitan.

Por eso basé mi estrategia "emprendedora" en compartir gratuitamente lo que sé. Porque mi objetivo, luego de entender que "ayudar a los pobres" no estaba dentro de mis posibilidades, fue "ayudar a liderar mejor". Y, en el camino, gano dinero. No hago la cuenta de si es más o menos del valor que doy, porque hay un beneficio adicional:

> Dar valor da placer.

Un concepto que me encanta es el de "éxito más allá del éxito", de Fred Kofman: "La buena noticia es que podés garantizar el éxito más allá del éxito, incluso en un mundo en donde el éxito está más allá de tu control. Siempre podés elegir actuar con integridad, porque controlás tus conductas. No importa lo que otros hagan. Como nos incitaba Ghandi, podés 'ser el cambio que querés ver en el mundo'. La integridad te da el poder incondicional de expresar tus valores y estar orgulloso de vos mismo".
En otras palabras:

> Entendé qué te motiva profundamente; tus valores. Definí un objetivo que los satisfaga. Recién después, buscá cómo ganar dinero.

En el camino podés compartir ese objetivo y la gente te va a ayudar -ya sea a lograrlo o a ver cuándo estás colocando energía en el lugar equivocado.

> El éxito está garantizado. Si lo definís bien.

Capítulo 6 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/6