CAPÍTULO NUEVE

SIETE MOTIVOS POR LOS QUE SER CEO ESTÁ SOBREVALUADO

Como parte de mi trabajo entrevisto a mucha gente. En realidad, como aprendí de Jack Welch, CEO que revolucionó General Electric Company, todo el tiempo estoy entrevistando.

Todos los postulantes, como última etapa antes de entrar a la compañía, tenían que "sufrirme". Quizás lo peor de todo era que les ofrecía del mate que estaba tomando. Nunca me sale muy bien.

Una pregunta habitual que hacía es: "¿Qué querés ser cuando seas grande?". Las respuestas fueron variadas (nadie me dijo bombero ni futbolista), pero hay una que me llamaba la atención, que se repetía bastante en distintas formas: "Quiero ser Jefe". "Quiero liderar un equipo". "Quiero ser Gerente".

Algo parecido me pasó durante aquel curso en la Northwestern University, cerca de Boston, *Grow your Own*. Éramos veinte gerentes (yo, el único no anglosajón) discutiendo cómo ayudar a nuestros equipos a crecer. Hasta que yo pregunté: "¿Y qué pasa si alguien no quiere crecer?". Y di el ejemplo de Pit, nuestro "motoqueiro" en San Pablo, que trabajaba hacía más de diez años con nosotros y que cuando le pregunté "¿qué querés ser cuando seas grande?" me respondió que estaba contento en la posición en la que estaba. Diecinueve de los asistentes a ese curso esta-

ban azorados, me preguntaron, por ejemplo: "¿Pero no quiere una pileta más grande?". (¡De verdad!).

Más allá de la exageración en ese curso, me llama constantemente la atención que ser jefe/líder/CEO sea tan atractivo. Entiendo que parece aparejar poder y dinero y que eso podría ser suficiente para alguien equivocado. Pero tiene muchas contras que hay que considerar:

1. Soledad: no tuve amigos en el trabajo. Soy introvertido, pero eso no explica todo. El trabajo es una parte importante de las conversaciones que sostenemos fuera del mismo; muchas veces hablamos de nuestros jefes y queremos hacerlo libremente. Tenerlo enfrente no ayuda para nada, ni siquiera con una cerveza de por medio. Tampoco me invitaban a jugar al fútbol.

2. Decisiones difíciles: mi visión del management es que cuanto más alto, menos decisiones hay que tomar pero más difíciles son. Cuando todo mi equipo está de acuerdo con algo, es difícil que yo pueda agregar valor decidiendo lo opuesto; puedo opinar, guiar, preguntar. Pero agrego valor realmente cuando hay disenso. Esto implica que, casi como una máxima, nunca van a estar todos de acuerdo con tus decisiones. Ergo, dejar a todos contentos puede ser solo consecuencia de una gestión integral y suele ser, como objetivo único, muy dañino.

3. Dar feedback para mejorar es duro: ¿no sería genial estar todo el tiempo celebrando, felicitando y riendo? Parte del trabajo del jefe es marcar las conductas que deben cambiar; y eso es muy difícil. Me acuerdo de un caso concreto en el que un reporte mío no paraba de repetir, ante mi pedido de cambio de conducta, que hacía tiempo lo estaba haciendo como yo decía. Hay que tener mucha paciencia para liderar.

4. Exposición: después de varios años de liderar gente entendí, finalmente, que me miraban. Mucho. Que mi agenda tenía que ser transparente y coherente con lo que decía que quería. Que si para mí la gente es importante, tengo que estar mucho tiempo con la gente y no escondido en un Excel. Que si estoy preocupado se me ve en la cara y la gente piensa cosas. Que los rumores van a existir siempre y que casi siempre van a lastimar.

5. Dormir mal: lideré una empresa de la que 400 familias vivían directamente y muchas más indirectamente. Y que ayudaba a miles de empresas a operar día a día. No era médico, no había urgencias. Pero ser líder implica una gran responsabilidad y muchas veces pasé noches en vela pensando.

6. La verdad, no hacés nada: a medida que crecés en una organización, te alejás del día a día, de los clientes, de los proveedores y de lo que vendés. Es difícil mantener el contacto (conversando, atendiendo a veces a clientes, mirando encuestas). Imagino a un médico, apasionado por curar gente, que es promovido a jefe de un área en un hospital. Tal vez tiene más impacto, pero menos pacientes, el principal motivo por el que eligió la carrera.

7. Las malas noticias vienen solas: no sé si le pasará a todo el mundo, pero la mayoría de las veces que alguien me decía "te tengo que contar algo", no era algo genial. Las cosas buenas hay que buscarlas constantemente; un jefe tiene que tener una voluntad muy fuerte, una convicción casi irracional de que las cosas van a salir bien. Pero al mismo tiempo mucha disciplina para que eso realmente pase.

Capítulo 9 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/9