

Crear el Súper Equipo

por Andy Freire

Mayo 2004

Este paper está incluido en "Pasión por Emprender", Aguilar, 2004.

*Detrás de un hombre hábil siempre
hay otros hombres hábiles.*

PROVERBIO CHINO

La idea de que detrás de todo gran emprendimiento hay un gran emprendedor se aplica también a las distintas tareas de su implementación. Detrás de una gran logística siempre habrá un gran emprendedor enfocado en esa actividad; lo mismo ocurre en el caso del marketing, la administración y todas las áreas del negocio. Si el proyecto fue realmente excelente, detrás del emprendedor hay un equipo de primer nivel. Si un emprendedor cree que él fue el único determinante del éxito de su proyecto, se equivoca. Los héroes individuales no existen. Los que triunfan son los equipos.

Siempre tuve la filosofía de que un emprendedor de nivel “A” desea para su equipo gente que califique como “A+”; en cambio, un emprendedor “B” busca gente de nivel “C”. Desde que empezamos Officenet, con Santiago siempre buscamos personas más capaces que nosotros. ¡Y encontramos muchas! No nos importaban la edad y el currículum, sino que fuese la gente más talentosa que pudiésemos hallar. Donde había talento, ¡lo queríamos! Después veríamos cómo aprovecharlo. En Axialent, con Fred el proceso fue siempre similar.

LA BÚSQUEDA

Antes de formar el equipo inicial de Officenet, nuestra experiencia en búsqueda y selección de personal era casi nula. Habíamos participado en algunos procesos de selección encarados por Procter & Gamble, pero nunca habíamos contratado empleados ni tenido gente a nuestro cargo. Lo que hicimos entonces fue consultar a algunas personas que respetábamos y que tenían mucha experiencia en el tema, para que nos ayudaran a conocer los pasos necesarios de un buen proceso. Les pedimos ayuda en la elección de los medios para lanzar la convocatoria, la redacción de los anuncios y los mecanismos de selección que debíamos emplear.

En nuestro plan de negocios para Officenet habíamos definido siete roles que debíamos cubrir contratando personal:

- Chofer de camioneta
- Empacador en depósito
- Asistente administrativo
- Telemarketer
- Gerente administrativo
- Ejecutivo de cuenta
- Ejecutivo de grandes cuentas



Para cada rol armamos una tabla o matriz de puntajes. La idea era que cada rol tuviera asociada una serie de competencias deseadas. A cada característica le asignábamos un porcentaje y así surgía un puntaje total. Por ejemplo, para empacador, el esquema era:

30% calidad de la educación recibida

30% experiencia laboral anterior

20% permanencia en trabajos anteriores (no queríamos gente con alta probabilidad de rotación, sino invertir en formarla y que permaneciera por largo tiempo en la empresa)

15% vivienda cercana al depósito

5% manejo de inglés.

En cambio, para el ejecutivo de grandes cuentas la matriz era:

30% calidad de presentación del currículum vitae

30% educación en temas afines a negocios

20% experiencia en empresas de servicios

20% manejo de inglés.

Con estos perfiles definidos, y ya asegurado el compromiso de nuestros inversores iniciales, pusimos un aviso en dos diarios de Buenos Aires —uno de gran tirada y otro que tiene un público mayoritariamente profesional—. Nuestro anuncio decía: “Multinacional de primer nivel se instalará en la Argentina y seleccionará: a) telemarketers, b) choferes propietarios de camionetas (vans de reparto), c) personal de depósito, d) asistentes administrativos, e) gerente administrativo, f) gerente de sistemas”.

Considerando que buscábamos un total de veinticinco personas, quizás alguien se pregunte por qué no recurrimos directamente a amigos, conocidos y recomendados para cubrir esas vacantes. La razón es sencilla: queríamos contar con la gente más talentosa que pudiésemos hallar en el mercado y no queríamos prejuizar a nadie positivamente por su contacto personal con nosotros. Nos parecía fundamental respetar este proceso de búsqueda. A los amigos y conocidos que podían estar interesados les ofrecimos que participaran como cualquier otra persona. Si realmente eran buenos, iban a fluir por las etapas del proceso y serían seleccionados. Esto fue duro, sobre todo en un contexto de alto desempleo donde muchos nos veían como una fuente laboral segura; pero decidimos aplicar este criterio incluso con gente que nos era muy, pero muy cercana. De hecho, adicionalmente decidimos que no íbamos a contratar a ningún familiar, por muy bueno que fuera. Nos parecía (y le recomiendo a todo emprendedor que considere esta premisa) que “nunca hay que contratar a alguien a quien nunca podrías despedir”. Era la única forma de garantizar la calidad del resultado final.

Recibimos más de mil respuestas al aviso, que debimos filtrar para llegar a una cifra razonable de candidatos. Revisamos los mil currículum uno por uno y llenamos la matriz de roles, poniendo un puntaje de 1 a 10 para cada rubro de nuestro esquema. Después armamos el promedio de puntaje general de cada postulante e invitamos a los que mejor calificaban para el



siguiente paso de la selección. Por ejemplo, para el puesto de empacadores, llamamos a los treinta mejores de ese rubro.

LA SELECCIÓN

Así preseleccionamos a unas trescientas personas y las convocamos a un hotel de alto nivel del centro de Buenos Aires. Para ello contratamos una empresa que se encargó de citarlas y nos ayudó con la logística del encuentro.

Cuando todos estaban reunidos, me presenté y les dije: “Represento una compañía multinacional que se instalará en el país. No puedo darles más detalles por ahora, por un tema de confidencialidad, pero los hemos convocado para que completen un test de aptitudes personales. Este test consiste en una serie de pruebas de capacidad de razonamiento”.

¡La gente estaba totalmente descolocada! Querían saber cuál era la empresa. “¿Por qué no dan el nombre?”, nos preguntaban. Los choferes estaban indignados: “Vine a mostrarles mi camioneta. Está estacionada acá cerca. ¿Por qué me hacen perder el tiempo con un test de razonamiento? ¡Nunca me hicieron eso!”. Pero en el transcurso del día fueron comprendiendo que no buscábamos buenos vehículos, sino talento. Siempre es posible conseguir una camioneta mejor; pero un chofer inteligente, capaz de tomar decisiones por sí mismo cuando surge un problema en la entrega del pedido a un cliente, ¡eso sí que es difícil de hallar!

A los preseleccionados les tomamos una batería de tests que medían su capacidad de razonamiento abstracto, verbal y espacial, y de precisión. Las pruebas arrojaban un puntaje para cada uno de esos aspectos, y así seleccionamos el top 30 por ciento de cada rol para la siguiente fase, que consistía en entrevistas individuales: eran ochenta personas, entre las cuales debíamos elegir a los veinticinco integrantes de nuestro equipo.

BUSCAR A LOS MEJORES

El primer filtro para esas entrevistas lo hice yo. Los llamamos y les contamos por teléfono de qué se trataba la empresa, el sueño de gran proyecto que teníamos y el salario que ofrecíamos. Algunos se mostraron decepcionados de la “gran multinacional” que en realidad era sólo un plan de negocios. Otros, en cambio, mantuvieron un gran interés. Finalmente entrevistamos a unos cincuenta de los ochenta seleccionados. Nos distribuimos las entrevistas con Santiago: él recibió a la gente para logística y administración, y yo a la que se postulaba para telemarketing y el área comercial.

Con las entrevistas, lo único que queríamos averiguar era: “Esta persona, ¿tiene ese fuego interior y ese deseo de triunfar que necesitamos?”. Y esto se respondía detectando esos atributos del EMPRENDEDOR que vimos en el capítulo 1: sus sueños, su actitud de protagonista, su disposición para aprender, su pasión, su grado de compromiso...



Hacíamos preguntas que parecían totalmente descolocadas en una entrevista laboral. Por ejemplo:

- ¿Cuántas escuelas te parece que hay en el país?
- Yo qué sé...
- Supongamos que te doy diez minutos para acercarte al mejor número posible, ¿cómo buscarías la respuesta?

Era divertido porque muchas preguntas no tenían solución y llegar a ella era lo que menos nos interesaba. Sólo queríamos ver cómo pensaban y si ante un problema se daban por vencidos fácilmente o no.

A veces también los poníamos “contra las cuerdas” diciéndoles cosas como “No entiendo, no me diste ninguna razón para contratarte. Hay otros cincuenta que quieren tu lugar. Quiero oír algo que me haga cambiar de opinión”. Eran frases duras, pero los buenos se veían a las claras. También les pedíamos hacer juego de roles (role playing). Les decíamos: “Soy un cliente que te llama enojado. En la oficina de al lado hay un teléfono, te voy a llamar para quejarme; quiero ver cómo respondes”.

Recuerdo que había una persona muy buena, pero que a la hora de contratarla me preguntó:

- ¿Por cuánto tiempo me garantizan el puesto?
- ¿Cómo?
- Sí, ¿por cuánto tiempo tengo garantizado el puesto?
- ¡Por un día!

Y finalmente no le hicimos una oferta. Queríamos emprendedores apasionados, no empleados a sueldo preocupados por su seguridad laboral.

Así seleccionamos uno a uno los veinticinco miembros del equipo inicial de Officenet. Marcelo Menghini comenzó como empacador de pedidos. Hoy es gerente de operaciones. Pablo Simón Cassarino, con sus 19 años de entonces, empezó como asistente de marketing; dos años después, era director comercial con más de doscientas personas a su cargo, y luego vicepresidente de la empresa en la Argentina, con sólo 24 años de edad. Es decir, muchas personas que tenían ese “león ganador” en su interior lograron con el tiempo sacarlo a relucir y crecieron con Officenet.

UNA SELECCIÓN DISTINTA

Para Axialent, el proceso inicial de selección fue distinto, ya que buscábamos gente de un perfil muy especial. Necesitábamos gerentes generales para siete oficinas, y lo que era más difícil aún, todos debían reunir experiencia gerencial, un alto nivel de conciencia profesional y espiritual y un gran corazón para comprender la dimensión humana que subyace en los problemas de negocios. ¡Qué combinación difícil de hallar!



En este caso, personalizamos mucho más el proceso de búsqueda y selección. Empezamos escribiendo lo que para nosotros era el “perfil ideal” casi inalcanzable de la gente que queríamos para el equipo. No sólo incluía cuestiones que tenían que ver con la experiencia profesional y corporativa, sino qué tipo de música le gustaba, qué deportes lo atraían, qué lecturas prefería, cómo pensaba sobre determinados temas.

Hicimos la búsqueda de tres maneras. Fred Kofman me puso en contacto con ex clientes de LCC que se “enamoraron” de su labor de consultoría y que en algún momento le habían comentado: “¡Qué lindo sería dedicarme a esto toda la vida!”. Entre ellos, estaban Ricardo Gil —ex vicepresidente de Relaciones Humanas de EDS para Latinoamérica— y Guillermo Bort —ex ejecutivo senior de Microsoft en América latina—, que hoy están al frente del equipo de la formación de consultores y de la oficina de Axialent en Buenos Aires, respectivamente.

Otro grupo estaba formado por gente que yo conocía y en la que notaba ese perfil tan particular. Por ejemplo, Ana María Diniz, a quien ya mencioné en el capítulo 4, era una empresaria muy exitosa que conocí en Harvard estudiando juntos y era una persona con un enorme corazón. Era increíble su compromiso para ayudar a la gente a ser más humana y su enorme determinación de dedicar su vida a eso. También había gente muy joven, como Carola Hart. La conocí cuando ella tenía 14 años y vino a un seminario de la fundación Iniciativa, que habíamos organizado para promover el liderazgo entre los jóvenes. A los 18 años, Carola ya era presidente y directora ejecutiva de Iniciativa y tiempo después, cuando le conté del proyecto de Axialent, le encantó sumarse al equipo.

Un tercer grupo surgió a través de referencias. Visité a personas que tenían esa combinación de experiencia gerencial y amor por lo humano y les pregunté: “¿Dónde encuentro gente que tenga esa misma afinidad para este rol?”. Así, por ejemplo, me dieron los nombres de Albert Durig, que está al frente de nuestra oficina en San Francisco, y de Jean Marc Laouchez, que lidera Axialent en el Brasil. El caso de Jean Marc me llamó mucho la atención. Formaba parte del equipo senior de McKinsey, la consultora estratégica de negocios reconocida mundialmente, una actividad en la que predominan las mentes frías. Pero todo el mundo me dijo: “Jean Marc es una excepción a la regla. ¡Tiene un gran corazón!”.

Así, poco a poco, con mi socio Fred Kofman encontramos a cada uno de esos individuos únicos. Hoy ya podemos ver en Axialent el impacto de contar con este equipo de gente excepcional.

LA IMPORTANCIA DE LOS TALENTOS

Aquí quiero detenerme un momento, porque vengo hablando de “talentos, talentos, talentos”, pero aún no definimos el término.

Cuando hablo de talento no me refiero a una gran especialización técnica, a una gran habilidad para hacer una tarea concreta. Por talentos entiendo esa serie de aptitudes que llamo



“metahabilidades” y que presenté en el capítulo 1. Mi visión es que, en el mundo emprendedor, el 70% del trabajo consiste en volcar esas meta-habilidades en la acción, y que sólo el 30% restante depende de la capacitación técnica previa.

Creo que es bueno para el equipo quien tiene esas meta-habilidades, y no quien sólo tiene un conocimiento técnico sobre cómo hacer la tarea. Si bien hay áreas críticas —como tecnología y administración— donde se requiere un stock de conocimientos acumulados previamente, muchas tareas deben aprenderse mientras se hacen, especialmente en temas comerciales y de operaciones.

Más que en el stock de conocimientos creo en el flujo de aprendizaje. A largo plazo, la actitud de quien aprende a aprender y está dispuesto a perfeccionarse es más valiosa que la de alguien que ya sabe.

Eso no quita que, en algún momento, sea necesario buscar personas con un gran conocimiento técnico acumulado para resolver cuestiones específicas. En Officenet, por ejemplo, durante el primer año tuvimos un problema muy serio de cobranzas que nos exigió encontrar a un especialista en el tema y ponerlo al frente del área. En tal situación, habría sido muy costoso “aprender sobre la marcha”; necesitábamos a alguien que ya tuviera mucho conocimiento y experiencia para salir de ese cuello de botella. Pero, una vez más, buscamos a alguien que, junto con esa especialización, tuviese talento emprendedor y capacidad de aprender a aprender.

A lo largo de estos años comprendí que nunca sobra la gente talentosa en un proyecto; en todo caso, lo que a veces falta es la capacidad creativa del emprendedor para encontrarle el rol adecuado dentro del equipo. Pero un talento siempre va a repagar su sueldo varias veces, si realmente es un talento.

¿HOMOGENEIDAD O DIVERSIDAD?

Parece haber dos posiciones divergentes sobre cómo conviene integrar un equipo: ¿Convoco gente que tenga mucha afinidad con mi manera de ser, para lograr homogeneidad, o por el contrario, creo un equipo con personalidades distintas que aporten enfoques variados?

Hay emprendedores que deciden formar su equipo con gente que está cortada siguiendo el mismo molde que ellos. Por ejemplo, si soy muy analítico, busco gente hiperanalítica. Así logro una gran homogeneidad: nos entendemos rápidamente, interactuamos de manera parecida, tenemos los mismos intereses. En general, estos equipos tienen una altísima performance, se mueven de manera unida y son muy rápidos en la toma de decisiones. La contrapartida es que todos sus miembros se convencen muy rápidamente de un mismo punto de vista porque todos piensan de manera similar. No hay un contrapeso: cuando el líder formal consulta a su gente, las respuestas del grupo suelen “confirmar” todo lo que opina sobre el tema, sin que le hagan ver otros puntos de vista. Un ejemplo muy común de este fenómeno son los grupos de amigos que empiezan un proyecto. Tienen intereses similares y, por ende, perfiles profesionales parecidos. Recuerdo que



cuando Marcos Galperin creó Mercado Libre, la mayoría del equipo estaba formada por graduados de la Universidad de Stanford que habían sido compañeros en la maestría. Todos los veíamos como los “Stanford boys”.

En el otro extremo hay gente que busca crear contextos mucho más diversos, con gente que se complementa. Por ejemplo, si soy joven, busco alguien con mucha experiencia; si soy analítico, busco alguien con un espíritu más intuitivo. La ventaja es que esa diversidad amplía el panorama y genera mucha mayor interacción en los procesos de toma de decisiones. La contrapartida es que, en general, los procesos de decisión y la velocidad de respuesta se hacen más lentos.

No creo que haya una regla clara al respecto, pero empíricamente la conveniencia de un grupo homogéneo o variado se puede ligar con el momento que atraviesa el proyecto. EN EL CORTO PLAZO, UN EQUIPO DE GRAN VELOCIDAD PARECE MÁS VENTAJOSO, PERO A LARGO PLAZO PARECE MEJOR UNO QUE ESTÉ INTEGRADO POR PUNTOS DE VISTA DISTINTOS QUE SE COMPLEMENTEN.

En una etapa inicial del proyecto, cuando conviene actuar con rapidez, recomiendo tener gente muy parecida, porque tiene mucha velocidad de reacción, mucha capacidad de responder al contexto. Con una acotación: siempre y cuando tengas asesores externos que te desafíen en tu manera de pensar (en el capítulo 10 trataremos más este punto). Porque si no es así, el riesgo es que te conviertas en un sabelotodo, que lo único que hace es confirmar lo que piensa, ya que tu gente siempre compartirá tu opinión.

En cambio, a largo plazo conviene que armes un grupo con mayor diversidad y que aprendas a aprovechar esa riqueza de matices.

DEL GRUPO AL EQUIPO: LAS SEIS D

Cuando un emprendedor cuenta con un grupo que no es sólo la sumatoria de personas sino un equipo en serio, se producen situaciones que parecen mágicas. Es como en un buen cuadro de fútbol, donde el jugador que avanza con la pelota hacia el arco rival pateo al centro del área de gol casi sin mirar porque sabe que su compañero está ahí, listo para recibir el pase.

En el proceso de formar un súper equipo hay varias claves, que van desde la selección de sus integrantes hasta las relaciones interpersonales en la marcha diaria de la empresa. Pero todas ellas tienen un denominador y objetivo común: UN GRUPO DE PERSONAS SE CONVIERTE EN UN EQUIPO CUANDO SUS INTEGRANTES PIENSAN COMO DUEÑOS Y NO COMO EMPLEADOS.

Cuando los miembros de un grupo actúan preguntándose “¿Me autorizará mi jefe?” o “¿En qué me beneficia eso a mí personalmente?”, el equipo no existe. El equipo existe sólo cuando el empleado piensa: “Yo, como dueño que me siento, ¿qué creo que es lo mejor para mi empresa?”.





La pregunta que surge entonces es: ¿Cómo consigo que los integrantes del equipo se sientan dueños del proyecto? Hay un modelo, al que llamo “de las seis D”, que toma aspectos que creo fundamentales y que invito al lector a considerar:

- Distribuir parte del éxito generado.
- Dar el ejemplo para liderar e inspirar al equipo.
- Dominar la dimensión humana de los problemas de negocios.
- Determinar las capacidades de cada miembro del equipo.
- Descentralizar la toma de decisiones.
- Disponer la información crítica del negocio ante la gente.

DISTRIBUIR EL ÉXITO. ¿QUIÉNES SE BENEFICIAN?

No concibo un escenario donde un buen emprendedor se haga rico y su equipo clave no reciba parte de esa riqueza.

Cuando un equipo logra el éxito para que sólo el líder se lleve ese triunfo, para mí no existe un verdadero éxito. ¿Cómo te van a mirar los miembros de tu equipo cuando sepan que fueron parte integral de esos logros y no compartieron sus frutos?

En el capítulo 6, al tratar la estructura de capital, vimos la importancia de incluir la participación accionaria de los empleados clave. Y digo “empleados clave” porque conozco emprendedores que, con una actitud casi populista, dicen: “Todos los empleados van a tener al menos una acción de la empresa, así se sienten dueños”. Creo que no es así como funciona el concepto. No se trata de que todos tengan que llevarse partes iguales en los logros, ni de que todos sean parte del reparto del valor generado. No apelo a un “comunismo del capital” ni a una “socialización” de acciones, sino que RECOMIENDO DAR PARTICIPACIÓN A QUIENES SABRÁN VALORARLA Y A QUIENES REALMENTE TENGAN CAPACIDAD DE GENERAR VALOR REAL CON SU TRABAJO Y DEDICACIÓN AL PROYECTO.

Hay dos formas básicas de concretar esa participación en el capital de la empresa: mediante la entrega de acciones u opciones sobre acciones a los empleados clave. Existen también otros métodos —como los llamados phantom stocks o stock appreciation rights—, pero prefiero no detallarlos aquí porque son demasiado sofisticados y poco habituales. Las acciones y las opciones, que veremos a continuación, cubren el 95 por ciento de los esquemas que normalmente se utilizan.

PARTICIPACIÓN EN LAS ACCIONES

Dar acciones a los empleados implica otorgarles directamente la propiedad sobre una porción de la empresa. Cuando hay utilidades y dividendos, el empleado-accionista recibe su parte proporcional.



Muchas veces estas acciones son de las llamadas “restringidas”, es decir que tienen limitaciones en cuanto a su titularidad y transferencia a terceros. Con esto se busca evitar que el empleado diga “Me voy de la empresa y sigo cobrando mis dividendos” al día siguiente de recibirlas. Lo habitual, entonces, es darle a un empleado clave acciones restringidas que luego de un plazo determinado quedan libres de limitaciones. En la jerga se lo llama vesting (“investidura” u “otorgamiento”) y el período de restricción suele ser de entre tres y cinco años.

En general, los empleados clave reciben entre el 0,5% y el 6% de las acciones de una empresa. Del 0,5% al 2% suele otorgarse a quien está al frente de áreas como tecnología o desarrollo de negocios, y el 6% suele reservarse para un gerente general contratado que no fue parte del equipo fundador. La suma de estas participaciones arroja entre el 10% y el 20% del capital total de la empresa.

UNA ALTERNATIVA: LAS OPCIONES

Las opciones son instrumentos muy creativos que sustituyen a las acciones. En el mundo de las finanzas, una opción es el derecho a adquirir una cantidad de acciones de una empresa, a un precio determinado, dentro de un plazo establecido.

La idea es que quien adquiere una opción se verá beneficiado si, en el momento en que puede ejercer su derecho de compra, el valor de la acción de esa empresa supera el precio estipulado de antemano. Si, en cambio, en ese momento el valor de la acción es menor, seguramente no ejercerá su opción. Sin duda, el interés del dueño de la opción estará en que a la empresa le vaya lo mejor posible, para obtener un mayor beneficio.

Es muy habitual su empleo cuando una empresa tiene inversores externos, especialmente cuando se trata de venture capitalists. En lugar de recibir acciones, el emprendedor adquiere opciones sobre acciones que podrá ejercer o no, según su conveniencia.

Este esquema de opciones es el más usado para dar participación a integrantes del equipo. Por ejemplo, el emprendedor puede decir a un empleado clave: “Te doy 20.000 opciones para comprar, de acá a tres años, acciones a cinco dólares por acción”. Si al cumplirse ese plazo el valor de la acción es menor a cinco dólares, el empleado no ejercerá su opción de compra, ya que estaría pagando por encima del precio del mercado. En cambio, si el valor de cada acción resulta de quince dólares, el empleado ejercerá sus opciones, pagará 100.000 dólares a la empresa y será dueño de 20.000 acciones, valuadas en 300.000 dólares. En tal caso, lo usual es que el empleado reciba un valor neto en acciones, sin hacer desembolso alguno: siguiendo con el mismo ejemplo, en lugar de pagar los 100.000 dólares, recibirá dos tercios de las 20.000 acciones, que tienen el mismo valor neto de $300.000 - 100.000 = 200.000$ dólares.

La lógica al usar opciones es que si existe un inversor externo que tiene acciones por las que pagó cinco dólares por cada una, va a querer que los empleados que se sumen luego de esa inversión tengan opciones a cinco dólares o más por acción, y no a menos. Su premisa será:



“Estoy dispuesto a compartir la creación de riqueza por encima del valor al que yo invertí, pero no a uno inferior”. Por el mismo motivo, cuando un venture capitalist adquiere opciones suele limitar la posibilidad de que los empleados reciban acciones de manera directa en el futuro. Esto es así porque podría suceder que los empleados se viesen más beneficiados que el inversor. Supongamos que alguien invierte a un valor de cinco dólares por acción, que un empleado contratado recibe acciones directamente y que luego la empresa se vende a razón de tres dólares por acción. Mientras que el inversor tendría una pérdida al vender por debajo del precio al que adquirió, el empleado capturaría valor, a pesar de haberse destruido riqueza en vez de crearla. En estos casos, para dar participación a miembros clave del equipo sólo podrá recurrirse a la entrega de opciones. Los porcentajes que suelen otorgarse como participación en opciones son similares a los de acciones que mencioné párrafos atrás.

En el caso de las empresas que operan en mercados de acciones es muy sencillo saber el valor de las opciones que uno tiene, porque es la diferencia neta entre el valor de mercado (el precio al que cotiza la acción) y el valor de compra de la opción. En cambio, es muy difícil saberlo si la compañía no cotiza públicamente. En este último caso, muchas veces sólo se sabrá cuando se venda la empresa. Por eso, en proyectos que no involucran inversores de venture capital, lo aconsejable es dar acciones a los miembros clave del equipo, o directamente una participación en las utilidades mediante un bonus o paga adicional que suele otorgarse anualmente.

DAR EL EJEMPLO E INSPIRAR

El segundo aspecto central para armar un equipo comienza con dar el ejemplo. Es una cuestión que hace al liderazgo en general pero adquiere mayor importancia en el mundo emprendedor.

Como líder de un proyecto, el emprendedor debe ser el primero en asumir la responsabilidad por las cosas que salen mal. Ser un gran piloto de tormentas, que el proceso emprendedor las tiene siempre, y saber encararlas.

La gente tiene que sentir que uno es el primero en arremangarse la camisa y poner manos a la obra frente a las crisis. Recuerdo que cuando iniciamos Officenet, hicimos los primeros pedidos a los proveedores, pero nos olvidamos de hacer las recompras. Empezamos a vender y no estábamos renovando el stock. Llegó un momento en que no teníamos ocho de cada diez productos que nos pedían. Santiago y yo nos reunimos, trabajamos un fin de semana 48 horas seguidas, entre los dos sacamos las órdenes de pedido y literalmente descargamos las cajas a medida que iban llegando los camiones de nuestros proveedores. Al vernos en plena tarea, nuestra gente empezó a acercarse: “¿No quieren que me quede? Yo puedo dar una mano esta noche”, y así se fueron sumando espontáneamente hasta que pudimos solucionar el problema. Si en lugar de asumir nuestra responsabilidad como líderes hubiésemos dicho “¡Cómo es posible que no se hayan hecho los pedidos! ¡Quiero que me lo arreglen ya mismo!”, seguramente nos habría costado mucho resolverlo.



Lo que aprendí con el tiempo es que SI EL EMPRENDEDOR NO ES UNA FUENTE DE INSPIRACIÓN PARA SU GENTE, NUNCA VA A CREAR UN VERDADERO EQUIPO. ESTA INSPIRACIÓN NO TIENE QUE VER SOLAMENTE CON MOSTRAR QUE UNO TRABAJA TANTO O MÁS QUE LOS DEMÁS, SINO, SOBRE TODO, CON LA MANERA EN QUE UNO TRANSMITE LOS SUEÑOS Y VALORES QUE QUIERE PARA SU EQUIPO. Si tu gente dice “comparto tus sueños y tus valores”, hay verdaderas chances de que el equipo se consolide como tal. Si por el contrario, el emprendedor no sólo no inspira un sueño, sino que no es íntegro con los valores que quiere promover, el descrédito será automático y el equipo sólo será un grupo de personas que trabajan en la misma empresa.

DIMENSIÓN HUMANA: PERSONAS ANTES QUE EMPLEADOS

El tercer concepto fundamental es entender que el equipo está formado por seres humanos que se comportan como tales. Esto puede parecer muy obvio, pero, a diario, en muchas empresas parece olvidarse.

Este punto de vista es el que un filósofo a quien respeto mucho, llamado Ken Wilber y que integra el comité académico de Axialent, denomina “enfoque integral de los cuatro cuadrantes”. Implica entender a una empresa como un sistema que comprende un cuadrante individual interno (la dimensión de valores, espiritual, cognitiva de cada uno de los individuos), uno individual externo (sus comportamientos, actitudes, capacidades técnicas), uno colectivo interno (los valores y sueños compartidos, la cultura del equipo) y lo colectivo externo (la estrategia, los procesos de negocio, las operaciones). Me tomó mucho tiempo entender este enfoque integral.

Como líder de un equipo, es fundamental entender que las personas son justamente eso: personas; sus sentimientos son parte integral de su comportamiento como empleados, emprendedores y empresarios. No dejo de sorprenderme al ver líderes que se comportan como si su equipo fuese un conjunto de piezas semirrobóticas que tienen que hacer ciertas tareas. ¡Y después no entienden por qué las cosas no funcionan!

ES NECESARIO GENERAR UN CLIMA DE TRABAJO DONDE CADA PERSONA SIENTA QUE TIENE ALGO MÁS QUE “COLEGAS”, QUE LA GENTE SE PREOCUPA POR ÉL, NO COMO UN “RECURSO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN”, SINO COMO UN SER HUMANO.

En las tareas de consultoría sobre dinámicas humanas que realizamos en Axialent, por ejemplo, algunas preguntas críticas para entender esta dimensión son: “¿Alguien de mi equipo se preocupó por algún asunto personal mío en la última semana? Mis compañeros de trabajo, ¿saben cuál es mi contexto familiar, si estoy casado, tengo hijos o no? Mi jefe, ¿tiene interés en que yo me desarrolle?”. En definitiva, la pregunta es: ¿Qué soy yo acá, un recurso o un ser humano? Para quienes se interesen en profundizar en este tema, existe un trabajo excelente de dos consultores de Gallup llamados Coffman y Buckingham, publicado en el libro First Break all the Rules (“Primero rompa todas las reglas”).



El papel del líder es fundamental para fomentar buenas relaciones interpersonales. Uno debe saber que las actitudes de ego existen y, por lo tanto, también los problemas en las relaciones. La clave como “jefe formal” de un equipo es entender cómo no ser cómplice de esos procesos perversos.

Muchos conflictos que uno ve entre miembros de su equipo existen y subsisten por el rol que el líder ejerce en ese proceso. Para dar un ejemplo: en muchos equipos hay gente que tiende a tratar los problemas “a espaldas” de lo que yo llamo “la víctima”. Juan tiene un problema con Pedro y va a su jefe para quejarse de Pedro. ¡Lo peor es que el jefe de ambos se sienta, le presta oídos a la queja y responde: “Está bien, voy a hablar con Pedro del asunto”! De este modo fomenta un espíritu perverso de “agenda paralela” que deteriora el funcionamiento del equipo. Si en lugar de ser cómplice de ese mecanismo, uno pregunta: “¿Y le planteaste a Pedro lo que te molesta de su trabajo? ¿Por qué me lo cuentas a mí y no a él? Te ofrezco llamarlo y así conversamos el problema entre los tres”, se desarma toda esa dinámica. Se propicia un espíritu de equipo transparente, donde los temas pueden tratarse con franqueza y es posible buscar la mejor solución.

Todo esto tiene que ver con cómo ser un buen manager en general, más que con el proceso emprendedor propiamente dicho. Pero en un emprendimiento, donde todo ocurre a un ritmo más acelerado, estos problemas suelen producirse muy rápidamente y por eso tienen mayor importancia.

DETERMINAR EL POTENCIAL DE CADA UNO:
PROMOVER A LA GENTE SIN AGOTARLA

La velocidad con que nos movemos al emprender y la pasión que ponemos en ello hacen que muchas veces, como líderes de un grupo de personas, nos equivoquemos en cuanto a nuestro diagnóstico sobre la capacidad de cada una de ellas.

Un error importante que cometí desde el punto de vista del equipo fue que a veces no medí bien la capacidad de la gente y la promoví más allá de las responsabilidades que estaba en condiciones de asumir. Como diría Dilbert —el personaje de la tira cómica que ironiza sobre el funcionamiento de las organizaciones—, “los terminé ascendiendo hasta alcanzar su nivel de ineptitud”.

Ocurre que una persona puede ser muy buena para la tarea que está haciendo, pero eso no significa que, necesariamente, esté en condiciones de dar el paso siguiente. Ya mencioné algunos casos de quienes crecieron muchísimo junto con Officenet y hoy están al frente de áreas muy importantes de la empresa. Pero no todas las personas son iguales y uno debe prestar mucha atención para no sobreexponerlas a exigencias que superen su capacidad.

Así me sucedió, por ejemplo, con un asistente de compras. Como era muy bueno, lo fui ascendiendo, hasta que lo nombré director de compras con ocho personas a cargo y al frente de las importaciones. Pero allí empezó a tener falencias en su rendimiento y finalmente lo despedí.



¿Era malo? No; de hecho era muy honesto, lo que constituye un elemento clave para el área de compras. Lo que pasó es que no supe medir hasta dónde daba su capacidad. En algún momento tendría que haberle dicho: “La mejor manera de cuidarte y mantenerte en la empresa es ponerte un jefe”, en lugar de continuar promoviéndolo por encima de sus posibilidades. Por suerte, en otros casos supe hacerlo, y esas personas continúan en el equipo de Officenet.

UNO TIENE QUE ENCONTRAR ESE DIFÍCIL EQUILIBRIO DE DAR MÁS OPORTUNIDADES A LOS MIEMBROS DE SU EQUIPO, SIN “QUEMARLOS” NI SOBREEXPONERLOS. ES UN DESAFÍO QUE UN BUEN EMPRENDEDOR TIENE COMO LÍDER DE UN GRUPO DE PERSONAS.

DESCENTRALIZAR LA TOMA DE DECISIONES

Otra clave del liderazgo emprendedor es saber descentralizar la toma de decisiones. Como los procesos son muy veloces, es imposible que una persona concentre de manera exclusiva el poder de decisión, en todo momento y en todos los aspectos del negocio.

Descentralizar no quiere decir que, como líder o dueño del negocio, no tenga el derecho de tomar las decisiones. Por desgracia, muchos confunden un equipo participativo con un equipo “democrático”, en el que todo se vota por consenso; y por eso optan por no generar un espacio de alta participación.

Las organizaciones de negocios no son democracias, y sin embargo, pueden y deben ser participativas. Sus dueños tienen un claro derecho de propiedad sobre la toma de decisiones. El problema está en que muchas veces se confunde esa autoridad con la vieja imagen del “jefepatriarca” que dirige a su gente como si se tratase de prolongaciones de su cuerpo.

Es un equilibrio difícil de lograr y se basa en una actitud de servicio. LA ÚNICA FORMA DE DESCENTRALIZAR ES QUE EL LÍDER SE PONGA AL SERVICIO DE SU EQUIPO, EN LUGAR DE BUSCAR QUE EL EQUIPO ESTÉ A SU SERVICIO. SI COMO EMPRENDEDOR LE SIRVO AL EQUIPO, ESTOY SIRVIÉNDOME.

En muchas empresas que pretenden ser emprendedoras uno ve que se mantiene la vieja relación “patriarca-empleado”. Por ejemplo, esto se expresa cuando el dueño le dice a su empleado: “El reporte está mal. Necesito que lo hagas bien de una vez por todas”, en lugar de decir: “Veo que no pudiste hacer el reporte que yo tenía en mente; ¿cómo puedo ayudarte a que ambos logremos el resultado que queremos?”. Un buen emprendedor ayuda a su gente a llevar adelante el proyecto. La relación básica es que le doy un servicio al equipo, para que éste pueda cumplir con los objetivos. Y si todos cumplen con los objetivos, como compañía tenemos sustentabilidad a largo plazo.

DISPONER LA INFORMACIÓN CLAVE EN FORMA TRANSPARENTE

Un punto que descuidan muchos emprendedores es que compartir toda la información crítica del negocio con todos los empleados es una gran oportunidad. En Officenet se exhiben los



datos de ventas todos los días en las carteleras de personal. En reuniones mensuales, se les informa a todos los empleados la rentabilidad de la compañía. ¡La cara que ponen nuestros proveedores cuando ven que esos datos se exponen a todo nuestro equipo! Los comentarios van desde “¿Cómo les vas a decir el margen de utilidad de tal o cual producto a tus empleados?” a “¡Pero eso es secreto... sólo para los jefes!”.

Creo que no debe haber secretos, que es NECESARIO QUE TODOS LOS MIEMBROS DEL EQUIPO TENGAN INFORMACIÓN TRANSPARENTE, YA QUE ESO LES PERMITE HACER MEJOR SU TAREA. Por ejemplo, si no le explico a un telemarketer el margen de comercialización que nos deja cada producto, ¿cómo va a hacer para venderlos con mejores márgenes?

Esto también permite que cada uno se sienta parte del proyecto y así se evita esa actitud suspicaz de suponer que el emprendedor o los inversores están “ganando fortunas”. Si cada uno sabe qué rentabilidad le genera mensualmente al negocio podrá entender que su compensación es un porcentaje de esa rentabilidad, como un pequeño empresario que es parte del emprendimiento. Además, saber que este mes facturamos un monto determinado y que nuestra rentabilidad está en tal nivel, permite plantear con mucha mayor facilidad que nuestro objetivo para el próximo mes es alcanzar tal otro nivel de facturación o de utilidades. Y esto, al fin de cuentas, es lo que genera en cada empleado la motivación correcta: si quiero que me vaya bien, la compañía tiene que tener buenos resultados.

DESARROLLAR EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

Si el equipo está formado por gente realmente emprendedora, seguramente llegará un punto en el que más de uno de sus miembros piense en desarrollar su propio proyecto. Como líder, uno debe saber aprovechar y alentar ese espíritu emprendedor para potenciar el éxito del negocio. Será el mejor modo de conservar y promover ese talento dentro de la empresa.

Si has logrado generar un espíritu abierto dentro del equipo, donde todo puede conversarse y tratarse sin problemas, lo más probable es que quien esté pensando en un nuevo proyecto concreto venga y te lo cuente, en lugar de comunicarte de un día para el otro que se va de la empresa porque empezará algo nuevo por su cuenta. Es más, ¡hasta es posible que venga a contarte la idea en su etapa inicial para que lo ayudes a pensar! Lo interesante es que esta dinámica te permite decirle: “¿Cómo puedo ayudarte a desarrollar tu espíritu emprendedor dentro de nuestra empresa? ¿Cómo hacemos juntos para que encuentres dentro de la empresa ese desafío que estás buscando, un desafío que te inspire?”.

Creo mucho en la gente emprendedora que ocupa lugares fuera de las “casillas” del organigrama, liderando proyectos por períodos acotados. Aquí es donde más se nota la importancia de contar con gente talentosa en el equipo: no se limita a actuar como una pieza dentro un organigrama tradicional, sino que está dispuesta a encarar distintos desafíos.



Es lo que llamo desarrollo de negocios (business development). Siempre he armado un equipo grande para desarrollar negocios dentro de la empresa, formado por “comodines” que arman proyectos, los conciben, los crean, los ponen en marcha y los integran a la operación. Son muy hábiles. En Officenet, por ejemplo, así encaramos proyectos para brindar servicios de logística a un gran banco, haciendo el stock de todos sus formularios. Así también se creó lo que llamamos un SWAT team para abrir las operaciones en el Brasil o para atender grandes cuentas.

UN LÍDER EMPRENDEDOR TIENE QUE GENERARLE ESTOS ESPACIOS DE DESARROLLO A SU GENTE, YA QUE EN UN BUEN CONTEXTO EMPRENDEDOR TIENE QUE HABER MUCHÍSIMO MÁS DESAFÍO Y OPORTUNIDAD DE APRENDIZAJE QUE EN UNA EMPRESA TRADICIONAL. La única contrapartida de este enfoque es evitar que ese desafío pueda sobreexponer al miembro del equipo que se encargue de un proyecto y se corra el riesgo de que se frustre o fracase. Como líder, uno debe mirar de cerca ese desarrollo, para ayudar a quien lo encare y, sobre todo, para asumir su propia responsabilidad si es que el resultado no es el esperado.

LOS CAMBIOS EN EL EQUIPO

Cuando todos piensan como dueños del negocio, y no como empleados, la incorporación al equipo de nuevos miembros es mucho más sencilla. Si pienso como socio de un emprendimiento, siempre daré la bienvenida a quien se incorpore para agregar más valor a la empresa. En cambio, si pienso como empleado probablemente tenga recelos (“¿Vendrá a quitarme mi puesto?”, por ejemplo).

Algo parecido ocurre a la hora de producir relevos en el equipo. Uno de los sinsabores de “estar a cargo” es tener que resolver desvinculaciones. Aunque si un relevo es razonable nadie va a sentir que estuvo fuera de lógica (las veces que tuve que echar gente, descubrí que todo el mundo legitimaba esa decisión, ya que no era producto de un capricho y resultaba necesaria para la empresa), el proceso no es para nada agradable. Mi recomendación en este sentido es ser muy humano en la implementación de decisiones que requieren firmeza. Hay maneras humanas de despedir a alguien y la principal consiste en no mentirle. Por ejemplo, considero una falta de respeto decirle que su despido “obedece a una reestructuración del área” cuando no es así.

Con el tiempo descubrí que es fundamental afrontar con claridad los problemas cuando alguien no está rindiendo. Señalarle —incluso, por escrito— las expectativas de que mejore en un plazo razonable (por ejemplo, “los próximos tres meses”), detallando puntualmente las fallas que se ven, y que para mí hacen parte de esa claridad cuando uno quiere darle una segunda oportunidad a un miembro del equipo. Es necesario también seguir de cerca los resultados y señalarle si se notan o no avances; ser un verdadero “entrenador” o coach que quiere la mejora real del empleado.

Hay que tener determinación para definir los resultados esperados, avisar cuando algo no está funcionando de una forma humana impecable y, si no se resuelve, decidir los pasos a seguir.



Esto es parte de lo que vimos en el capítulo 1, sobre la firmeza en la toma de decisiones difíciles; en este caso, aplicada a los despidos cuando resultan inevitables. Tal vez el lector me considere un poco drástico en este punto (¡probablemente lo sea!), pero mi visión es que estos problemas son como las relaciones de pareja. Cuando la relación ya “no va”, lo peor es dilatarla y dilatarla. Paradójicamente, algo que parece “poco humano”, como es remover a alguien de un equipo, si no se hace a tiempo resulta, a la larga, mucho menos humano: el deterioro acumulado en la relación termina siendo muy superior al costo personal de tomar una decisión firme en el momento justo.

SABER CUÁNDO RETIRARSE

El emprendedor que lidera un proyecto debe saber que su función no es vitalicia. Más aún: continuamente debe preguntarse si es el mejor para ocupar ese puesto. No es frecuente, sin embargo, que un emprendedor comprenda cuándo debe retirarse como líder de su equipo. Más bien, la mayoría de los emprendedores tienen el modelo mental de que “la empresa soy yo”.

Hacia mediados del año 2002 decidí dejar mi cargo de CEO en Officenet. La mayoría de la gente no entendía por qué había decidido continuar como accionista y miembro del Directorio, muy activo en todo lo que pueda contribuir en aspectos estratégicos, pero ya no al frente de la marcha diaria de la empresa.

La realidad es que sentí que Officenet se convertía en una corporación, con setecientos empleados y que, por la estructura de capital de inversores que teníamos, el crecimiento futuro estaría dado por los recursos genuinos generados por el negocio. En esas condiciones, no era yo el más indicado para liderar la empresa ya que mi perfil era el de un gran impulsor en etapas de alto crecimiento, no un manager para mantener un crecimiento orgánico de largo plazo. Yo me sentía muy sólido para lanzar nuevos mercados, reordenar la estrategia y salir a implementarla, pero no para mantener el statu quo y acompañar el crecimiento paulatino. Reconocí mi limitación, y cuando noté que ya no era el mejor para ocupar ese lugar, decidí retirarme.

Organizamos mi salida de una manera muy ordenada. Avisé mi decisión de alejarme del día a día de Officenet al Directorio en abril de 2002, sugerí que Santiago fuese el nuevo CEO, armamos un plan de acción para la transición que demoraría cuatro meses y anuncié que, una vez desvinculado del día a día, iba a empezar otros emprendimientos, básicamente en los Estados Unidos. Me provocaba mucho la idea de montar una empresa en un mercado súper desarrollado económicamente como el norteamericano y sentía que ese era el momento. Aún no tenía ningún proyecto formulado en concreto, pero me pareció que era más honesto hacerlo así, en lugar de definir primero qué iba a hacer y luego anunciar mi salida.

Ya sin responsabilidades gerenciales en Officenet, me dediqué a buscar un nuevo proyecto y así surgió Axialent. Con el tiempo descubrí que Officenet existía sin Andy Freire, y que Santiago hacía un trabajo excepcional, mejor que yo en muchas áreas. Viví todo ese proceso como una fuente inagotable de aprendizaje, un excepcional ejercicio para desarrollar humildad.



LOS RESULTADOS DE UN BUEN EQUIPO

Cuando el equipo está bien armado, todo fluye como si no hubiera obstáculos. Sin duda que éstos existen, pero los buenos equipos los saben superar. Parecen desarrollar una inteligencia emocional que les permite siempre mantener el temple y tener el control de la situación. Insisto: no existen los héroes individuales; son los equipos los que llevan adelante los buenos proyectos.

Al mismo tiempo es apasionante tener un equipo con el cual emprender. Y la gran recompensa inesperada es ver que la gente con la que uno trabajó siente ganas de acompañarte en tus nuevas aventuras. Empiezas otro proyecto y te llaman para decirte que quieren ser parte del equipo, se interesan por ver hacia dónde vas. Al retirarme de Officenet, mi integridad hizo que ni considerara invitar a nadie de la empresa a sumarse a Axialent. Pero debo reconocer que me llenó de orgullo ver cuántas personas se ofrecieron para acompañarme. Es una satisfacción invaluable recibir ese reconocimiento y respeto por lo hecho, y la ilusión de quienes fueron parte del equipo cuando te dicen: “¡Qué ganas de que volvamos a hacer cosas juntos en el futuro!”.

Para quien desee emprender a lo largo de toda su vida, ir construyendo esa reputación es un activo enorme. Son como huellas que va dejando, que le permiten comprobar que la gente lo acompaña por una elección consciente. Y esto sólo se logra generando buenos equipos de los que el emprendedor es sólo una pieza y un comprometido servidor.

CLAVES PARA ARMAR UN BUEN EQUIPO

- Los talentos no sobran: siempre busca gente talentosa para tu equipo.
- Inicialmente conviene contar con un grupo homogéneo, pero a largo plazo es bueno crear un equipo con personas que se complementen.
- Comparte el éxito económico del proyecto.
- Da el ejemplo para liderar e inspirar al equipo.
- Entiende la dimensión humana de todo problema de negocios.
- Sé consciente de las capacidades de cada integrante.
- Descentraliza la toma de decisiones.
- El líder debe estar al servicio del equipo.
- Comparte la información del negocio con tu personal.
- Promueve el espíritu emprendedor de tu gente.
- En las decisiones, actúa con firmeza y humanidad.
- Sé consciente de cuándo debes retirarte.

Para más información, por favor contactarnos a www.axialent.com

