MOZO, HAY UN EMPRENDEDOR EN MI SOPA

Si en su empresa apareciera un Bill Gates, ¿se quedaría o acabaría yéndose, frustrado por la burocracia corporativa? Emprendedores que hoy tienen gente a cargo cuentan cómo se puede retener a los intrapreneurs.

No es inexorable que aquellos con inquietudes emprendedoras dejen la empresa. Según Andy Freire, "la clave es generar los espacios donde poder volcar la creatividad".

No cabía un alfiler durante la octava conferencia de la Fundación Endeavor. En el auditorio había cerca de 1.000 personas, muchas de pie, ávidas de conocer las experiencias de los emprendedores exitosos. Suelen ser historias en las cuales es común escuchar referencias a la pasión, el entusiasmo y los sueños. Y aunque los espectadores están acostumbrados a estos discursos de contenido más emotivo que racional, siempre hay alguno que puede sorprender.

Como el caso de Pablo Saubidet, fundador de la telefónica iPlan, quien hizo una analogía entre la pertenencia a una empresa y la relación de pareja. "Como en la vida, uno primero se desenamora de una persona y luego se enamora de otra". Usó esa imagen contundente paras eñalar el proceso por el cual nacen muchas aventuras emprendedor en la Argentina: no sólo se necesita el entusiasmo por una idea, sino que antes aparece la decepción provocada por una carrera corporativa que frustra la creatividad.

En su caso, Saubidet relató cómo la frustración que le creaba el hecho de que sus superiores de CableVisión no compartieran su plan de acelerar el crecimiento de Fibertel funcionó como disparador para el proyecto propio. Antes, había dejado su actividad como abogado para dedicarse a una industria de la cual desconocía todo.
Su caso no es una excepción. De hecho, las historias de emprendedores argentinos exitosos no responden a la leyenda de la empresa de garaje fundada por jóvenes estudiantes, sino más bien a la de profesionales que abandonan una carrera corporativa ante el hastío de un cargo con pocos desafíos.

Andy Freire, uno de los cofundadores de OfficeNet, personificó durante los años '90 al joven emprendedor argentino. Sobrevivió a la tormenta de la economía y también a la crisis especulativa de los fondos de venture capital. Hoy emerge como una autoridad en la materia: da consejos desde la CNN, escribe libros y desde su firma Axialent vende servicios de consultoría. Cualquiera diría que nació con una vocación tan emprendedor fuerte que nada lo podría haber apartado de ese camino. Sin embargo, es el primero en admitir que tal vez nunca habría fundado

OfficeNet si no fuera por el escaso atractivo que le proporcionaba la idea de trabajar toda la vida en la sección financiera de Procter & Gamble.

"Siempre digo que fue una excelente escuela para mí. Pero yo me imaginaba dónde iba a estar ocho años después y no me entusiasmaba. Lo que me habría gustado era trabajar en el área de adquisiciones de nuevas compañías. Si me hubiesen dado una responsabilidad en ese tema, me habría quedado encantado", relata Freire, quien junto a su entonces compañero de trabajo Santiago Bilinkis se encerraba en las oficinas de Procter para planear, a escondidas, su futuro emprendimiento.

"No me generaron ese espacio y tampoco creo que les haya importado que yo me quedara", recuerda hoy. En ese momento, tenía 23 años. Tal vez demasiado joven para tomar una responsabilidad como la que él ambicionaba. Y aun cuando estuviese capacitado, tal vez soñaba con algo que era demasiado rápido para el ascenso escalonado que caracteriza a las grandes corporaciones.

¿Tenía la empresa posibilidades reales de retenerlo, sin violentar sus prácticas de Recursos Humanos? Freire sostiene que sí. ¿No es inevitable que un emprendedor se vaya de una empresa grande, por el mismo hecho de tener una vocación emprendedora? Él dice que no.

Pero en este punto hay opiniones divergentes. Otros casos así lo muestran. Martín Migoya, el fundador de Globant -la empresa tecnológica que se transformó en una de las mayores historias de éxito en los últimos años- también contó su experiencia durante el evento de Endeavor. Trabajó en YPF y luego en Atos Origin, desde donde interactuaba con grandes compañías. "Ser emprendedor se lleva en la sangre -afirma Migoya-. Durante algún tiempo yo pensé que la carrera corporativa me iba a hacer la diferencia. Pero cuando estás ahí ves que alguien armó la corporación, y si tu ambición es lo suficientemente grande, no te contentas con ser empleado".

Migoya sabe por qué lo dice. Se autocalifica como "emprendedor serial", porque ya desde la escuela viene creando negocios, desde equipamiento para música hasta la venta de papel coloreado. Dice que el ejemplo de su padre emprendedor fue determinante. "Es algo que se aprende en la casa. Viendo a mi padre aprendí cómo es la vida de un emprendedor, todos los riesgos y las alegrías que tiene", sostiene.

El líder da el espacio

Lo cierto es que quienes hoy son emprendedores destacados han tenido un pasado corporativo. Lo que lleva a la cuestión de qué debe hacer la empresa cuando detecta que hay alguien con esas características. ¿Debe intentar retenerlo y darle responsabilidades especiales, encuadrándolo en la figura del intrapreneur? ¿O más bien debe asumir que va a irse, porque su vocación será más fuerte que cualquier incentivo interno?

Freire no tiene dudas al respecto: "Definitivamente hay que retenerlo. Y si un empleado mío se fuera por eso, yo me consideraría fracasado". Agrega que éstas son situaciones comunes en las empresas grandes y que la clave pasa por la generación de espacios donde la persona sienta fluir su creatividad: "Y eso depende de cómo es el liderazgo en la organización. Lo que determina si la gente está contenta en su trabajo depende en gran medida de cómo se lleva con su jefe directo y si éste cumple una función de mentor".

Son principios interesantes para declarar pero no siempre fáciles de llevar a la práctica. En algunas culturas corporativas es difícil de justificar la promoción de personas jóvenes, sin hacerlos cumplir una serie de etapas preestablecidas.

Sin embargo, desde su faceta de consultor, Freire dice que incluso en esos casos esto es factible, si se saber manejar con sutileza.

“Hay maneras de hacerlo -afirma-. Ninguna estructura es tan formal ni los job descriptions son tan específicos como para que el líder no tenga esa capacidad de darle los espacios a la gente. Y la sensación es que son pocos los líderes que tienen un espíritu emprendedor y que promueven ese espíritu en su gente".

Buscando a los "tapados"

Por lo pronto, es interesante ver qué hacen los emprendedores cuando se transforman en líderes de organizaciones con cientos de empleados a su cargo.
Saubidet, en iPlan, con un plantel de 350 personas, se jacta de tener una política abierta y flexible, en la que los espíritus emprendedores encuentran un buen cauce: "Cualquiera tiene la libertad de manifestar sus ganas de cambiar de área. Y si además tiene capacidad de trabajo para tomar más tareas, se le da la oportunidad. También hay una prioridad de gente interna cuando hay que llenar una vacante. Y algo importante es que el error es considerado como un elemento constitutivo del aprendizaje".

Migoya, en Globant, tiene hoy 280 empleados y se fija como un elemento prioritario de su política de Recursos Humanos la retención y fomento de los emprendedores. "Es una compañía de capital mental intensivo. Tenemos mucha gente muy inteligente, que por supuesto también tiene estas inquietudes. Entonces uno ahí tiene dos caminos. O los ignoras y se van, o los contienes y los empujas hacia el camino que nos sirva a los dos", explica.

Migoya le dio a esa filosofía la forma de un programa, llamado Challenge, cuyo objetivo es detectar iniciativas para participar en proyectos extra. En ocasiones, la dirección de la empresa presenta proyectos y cualquier empleado puede competir por adjudicárselo. Pero también puede presentar una iniciativa no surgida desde la cúpula. El ganador continúa sus funciones habituales y además toma el nuevo proyecto, por el cual cobra extra.

"Hubo gente que nos sorprendió, porque no creíamos que lo pudieran hacer. Salieron de su cápsula y hoy tienen un potencial y una visibilidad mucho mayor en

la organización. Buscamos ese tipo de individualidades, gente que sobresalga y quiera hacer una diferencia", se congratula el líder de Globant.

También en OfficeNet, hoy liderada por Santiago Bilinkis, el cofundador junto a Freire, se aplica una política denominada "caza de talentos". La premisa es que cada integrante tenga un proyecto exclusivamente a su cargo. Así, hubo casos como el de una joven profesional que eligió entre distintos proveedores de e-learning y puso en marcha el sistema, con resultados exitosos. O el de otra empleada que, a menos de un mes de su ingreso, asumió el diseño de packaging.

El objetivo oficialmente declarado es "que nadie se estanque en su puesto de trabajo, a través de la ambición medida y sustentada en la constante capacitación, la no rutina, la posibilidad de rotar de área y conocer la empresa en su totalidad".

Sin mensajes contradictorios

Sin embargo, hay consenso en que estos programas como los concursos de proyectos no alcanzan para fomentar a los intrapreneurs. "Lo más importante es lo informal -apunta Freire-: cómo la empresa le da a los jefes la confianza para que éstos generen espacios en que el emprendedor se sienta desafiado. Todos los programas corporativos formales están bien, pero no hacen la diferencia". Y pone el ejemplo de concursos de proyectos que resultan ser un fracaso, porque hay una contradicción con otras políticas de la empresa.

"La gente mira los símbolos, todas esas cosas que no están escritas, pero que conforman la verdadera filosofía: en qué se gasta el tiempo, en qué se gasta la plata, a quién se promueve y por qué, a quién se castiga y por qué. Y si cada vez que un empleado tuvo una iniciativa su jefe directo lo reprendió, o lo amenazó cuando se equivocó, es difícil que ese empleado se sienta atraído por un concurso de proyectos. Lo ve contradictorio. No cree que el mensaje de que hay que ser innovador y tomar riesgos sea cierto".

Según Freire, este tipo de programas pueden reforzar una opinión positiva ya existente sobre la compañía y los líderes, pero difícilmente reviertan una percepción negativa.

En esta línea, Saubidet explica que una característica de iPlan es la eliminación de los símbolos de jerarquía dentro de la compañía. "La gente de diferentes secciones habla entre sí, sin barreras. Y no hay referencias simbólicas, como tener auto de la compañía o estar en un espacio alejado".

¿Cuáles son las grandes corporaciones que fomentan la carrera intrapreneur? Según Freire, en el área de la tecnología es donde esta filosofía se vive más intensamente, y particularmente en compañías como Microsoft, Yahoo! o Google. Pero también firmas de consumo masivo como Unilever y bancos como Citibank se destacan por dar empowerment.

“Hay una percepción equivocada de que sólo en empresas chicas se puede fomentar el espíritu emprendedor. Y no tiene por qué ser así. Conocí el caso de Pao de Azucar una empresa familiar con 70.000 empleados y es enormemente emprendedora. Uno todo el tiempo se encuentra con personas que lideran áreas estratégicas y habían empezado armando pedidos en el depósito".

Prof. Fernando Gutierrez