

Alejandro Melamed

Liderazgo



humano



Historias de (mi) vida
para inspirarnos

PAIDÓS EMPRESA

ALEJANDRO MELAMED

Liderazgo + humano

Historias de (mi) vida para inspirarse

PAIDÓS EMPRESA

ÍNDICE

19 PRÓLOGO

- 19 Por qué este libro
- 21 Por qué historias de (mi) vida
- 22 ¿Cómo está estructurado el texto?
- 23 Carrera versus trayectoria
- 26 El espejo

CAPÍTULO 1 – REINVENTÁNDONOS

29 TRAYECTORIA PROFESIONAL 2.0

- 29 Shocks de trayectoria
- 30 A mediana edad
- 30 Explorando caminos
- 32 Preguntas para reflexionar

34 BIOGRÁFICAS | MIS COMIENZOS

- 34 *Arthur Andersen: el tren que pasó solo una vez*
- 35 Del Vieytes, en piloto automático
- 36 “Perdón, ¿cuántas horas de trabajo son?”
- 37 Una actitud irresponsable
- 38 Cuando el Maestro llama a tu puerta
- 38 Una respuesta en cuatro pasos
- 39 Un tren que pasó (y que tomé)

CAPÍTULO 2 – LIDERAZGO POSPANDEMIA

43 EL NUEVO LIDERAZGO

- 43 Estrategias para liderar en tiempos incomprensibles
- 44 Estrategias de liderazgo para la era BANI
- 46 En síntesis

49 BIOGRÁFICAS | AGILIDAD PERSONAL

- 49 *El timing para saber cambiar a último momento*
- 50 Un *powerpoint* traicionero
- 51 Que el humo no se vea

CAPÍTULO 3 – INNOVACIÓN

55 **INNOVACIÓN | MODELOS CULTURALES**

- 55 La cultura del error
- 55 Errores buenos versus errores malos
- 56 Cultura de la experimentación
- 58 Razones para fallar
- 58 Qué hacer y qué no hacer ante los errores
- 59 En síntesis

60 **BIOGRÁFICAS | CREADORES DE TENDENCIAS**

- 60 *Error e innovación: un viaje al corazón de Silicon Valley*
- 61 Aprender de los que marcan tendencia
- 62 En boca de los protagonistas
- 63 El futuro es ahora
- 65 En síntesis

CAPÍTULO 4 – NUEVOS MODELOS ORGANIZACIONALES

69 **MODELOS EMPRESARIALES | ABUNDANCIA**

- 69 Organizaciones exponenciales: un espejo para proyectarnos
- 70 ExO o no ExO
- 70 El gran riesgo de no hacer nada
- 71 Empresas, plataformas y ecosistemas
- 72 Propósito Transformacional Masivo (MTP)
- 73 Características distintivas de una ExO
- 74 En síntesis

76 **BIOGRÁFICAS | MODELOS MENTALES**

- 76 *Cuando ser innovador choca contra la organización*
- 76 Un perfil distinto por completo
- 77 “¿Esta porquería de celular?”
- 78 “Yo no voy a perder tiempo con esta burocracia”
- 78 Un puente entre dos mundos
- 79 Escuchar los disensos

CAPÍTULO 5 – ESTRUCTURAS HUMANAS

83 **AGILIDAD ESTRUCTURAL**

- 83 Humanocracia: un abordaje a favor de la productividad y el compromiso
- 84 El gobierno de lo humano
- 85 En síntesis

87	BIOGRÁFICAS BAJAR AL TERRITORIO
87	<i>Repartidores, el eslabón perdido de una cadena de valor</i>
88	Con un ojo en el negocio
88	Un proceso demasiado lento
89	La importancia de ir al terreno
89	“Este producto no va a andar”
90	Mirar más allá del ombligo

CAPÍTULO 6 – LIDERAZGO EXPONENCIAL

95	CAPACIDADES DE LIDERAZGO
95	Pilotos de tsunamis
96	Líderes exponenciales: quiénes son
97	Piloto de tormentas
101	BIOGRÁFICAS CAMBIO
101	<i>Expat: el desafío de cambiar o ser cambiado</i>
102	No todo es color de rosa
103	Un nuevo presidente en Coca-Cola
103	Comprender qué esperaba de mí
104	“No quiero chismes de ningún tipo”
105	Cuatro que tienen que cambiar

CAPÍTULO 7 – ACTITUD

109	CARÁCTER
109	Actitud, la diferencia
110	Somos lo que hacemos
111	Los componentes de la actitud
112	Cómo desarrollar y sostener la actitud
113	En definitiva
115	BIOGRÁFICAS SOÑAR Y REALIZAR
115	<i>Cuando el sueño se hace realidad</i>
115	Escuchar, siempre escuchar
116	Un centro de capacitación modelo
117	“Dale para adelante”
118	Un largo camino
118	Un jueves a las diez de la mañana
119	Con USD 1,9 millones en el taxi
120	BIOGRÁFICAS ASCENDIENTE
120	<i>“¡Melamed! ¡Vos me rajaste de Molinos!”</i>

- 121 Los viernes de verano
- 122 Un espacio de aprendizaje

CAPÍTULO 8 – EQUIPOS

125 DREAM TEAM

- 125 De planteles de estrellas a equipos estelares
- 126 Un proceso delicado
- 126 El valor de los “Jugadores A”
- 128 La eficacia de trabajar juntos
- 128 Equipo estrella, sin ser “familia”
- 129 En síntesis

131 BIOGRÁFICAS | 2001: ARGENTINA ARDE

- 131 *El verdadero rol del líder*
- 131 18 de diciembre de 2001 - Argentina
- 132 Allá afuera, una olla a presión
- 133 “Arreglate vos con la gente, nosotros nos vamos”
- 133 “Yo tengo el auto blindado”
- 134 En caravana al Sheraton
- 134 El lobo del hombre

136 BIOGRÁFICAS | DIVERSIDAD

- 136 *Del racismo a la inclusión*
- 136 Trabajar en lo diverso
- 137 Un error conceptual
- 138 Valorar lo diferente

CAPÍTULO 9 – DECISIONES DIFÍCILES

141 BIOGRÁFICAS | EMPRESAS DEPREDADORAS

- 141 *Las empresas no tienen emociones, tampoco memoria*
- 141 “Algo huele a podrido en Dinamarca”
- 142 Un baldazo de agua fría
- 142 ¿“Que se queden tranquilos”?
- 143 Manipular la información

CAPÍTULO 10 – SOSTENIBILIDAD PROFESIONAL

147 ÉTICA PROFESIONAL

- 147 ¿Qué es ser un profesional sostenible?

151	BIOGRÁFICAS SER EL EJEMPLO
151	<i>¿Y por casa cómo andamos? Pensar una nueva cultura organizacional</i>
152	Con uñas y dientes
152	Un viaje muy especial
153	Los límites de la nueva agenda cultural
153	Un espacio para celebrar
154	Líderes que no entienden el rol que tienen

CAPÍTULO 11 – SOSTENIBILIDAD PERSONAL

157	SALUDABILIDAD
157	Personas sostenibles para impulsar empresas con propósito
158	El cuidado de las personas
159	La sociedad del <i>burnout</i>
160	Dimensiones de la sostenibilidad
161	En síntesis
163	BIOGRÁFICAS WELL-BEING
163	<i>“Dar la vida” por la empresa, ¿no será mucho?</i>
164	Un acto heroico
164	“Un golpe al corazón”
166	BIOGRÁFICAS DECISIONES
166	<i>Los afectos no se negocian</i>
167	Un cambio de prioridades
167	El impacto de las palabras
168	No se negocia
169	Un símbolo que marcó mi trayectoria

CAPÍTULO 12 – TEMPLE

173	PERSONALIDAD ACTITUD CON EL TRABAJO
173	<i>Insecure overachiever: el síndrome del inseguro con resultados extraordinarios</i>
174	¿Dónde se genera esa inseguridad?
175	¿Qué hacer si consideramos que somos parte de este perfil profesional?
176	En síntesis
178	BIOGRÁFICAS TRAYECTORIA
178	<i>Cómo no cumplí mis 50 años en Coca-Cola</i>
178	El camino

- 180 Parar la pelota. Y avanzar
- 181 “Tal vez ya cumpliste tu ciclo”
- 181 “Llamame más adelante”

CAPÍTULO 13 – EL ÉXITO

- 185 **MALOS HÁBITOS**
- 185 La paradoja del éxito
- 186 Y es aquí donde entra en escena la paradoja del éxito
- 188 Los puntos ciegos
- 188 Cómo desactivar el mecanismo del éxito
- 189 En síntesis
- 191 **BIOGRÁFICAS | ÉTICA**
- 191 *Match Point. Una decisión ética que marcó mi vida*
- 192 Un negocio millonario
- 192 Cuando el diablo llama por teléfono
- 193 ¿Qué es el éxito?
- 194 “¡Vos no entendés nada!”
- 195 Una visión diferente
- 195 Ni utópico, ni soñador
- 196 Una mala nota y una liberación

CAPÍTULO 14 – FIDELIDAD

- 201 **REALIZACIÓN PERSONAL**
- 201 La jaula de oro: del encierro a la libertad
- 202 Veinte años dentro de un avión
- 203 Collar dorado y jaula de oro
- 204 Alertas de jaula cerrándose
- 207 **BIOGRÁFICAS | PLAN DE BENEFICIOS**
- 207 *Pensar en el otro real. Un plan de beneficios enfocado en las personas*
- 208 El plan de pensiones
- 208 Una fortuna en beneficios
- 209 Dos meses después
- 211 **BIOGRÁFICAS | EL ARTE DE RENUNCIAR**
- 211 *(No) trabajarás toda la vida en la misma empresa*
- 212 ¿Para toda la vida?
- 213 Una zanahoria de oro
- 213 ¿Subís o te vas? (Me voy)

CAPÍTULO 15 – LA CONFIANZA

217 VÍNCULOS LABORALES

217 La fórmula de la confianza

128 El asesor confiable

219 El poder de la confianza

220 Impulsores de la confianza

221 En síntesis

223 BIOGRÁFICAS | RELACIÓN LÍDER-EQUIPOS

223 “¿Los gerentes trabajan?”

224 De overol azul, con gorrito y cajas al hombro

224 La verdad en el vestuario

225 Un viaje urgente a Chaco

226 Un paraíso de coimas

227 Acercarse a las personas

228 BIOGRÁFICAS | RELACIÓN EN CONFLICTOS

228 *Dos orillas en California*

229 La hermosa rutina de escuchar

229 “Are you a Zionist?”

230 Buscando puentes

231 Soltar prejuicios

CAPÍTULO 16 – SEGURIDAD PSICOLÓGICA

235 AMBIENTE DE TRABAJO

235 La importancia de la seguridad psicológica

237 Cómo impulsar y fomentar la seguridad psicológica

238 En síntesis

239 BIOGRÁFICAS | LICENCIAS DE TRABAJO

239 *Estoy embarazada*

239 La primera y la última

240 En la recta final

241 La candidata perfecta con un detalle

241 La respuesta en el vientre

243 SEGURIDAD PSICOLÓGICA APLICADA

243 El silencio que nos lleva a un desastre

244 Falta de seguridad psicológica

245 ¿Cómo saber si un equipo tiene seguridad psicológica?

245 Las cuatro etapas de la seguridad psicológica

- 246 ¿Cómo se crea seguridad psicológica?
- 246 ¿Cuáles son los dos errores más comunes?
- 247 En síntesis

- 249 **BIOGRÁFICAS | DESPIDOS**
- 249 *El valijero del secuestro más famoso*
- 249 Transformar los perfiles profesionales
- 250 Una fría tarde de agosto
- 251 En piloto automático
- 252 Reconocimiento, no dinero

- 254 **BIOGRÁFICAS | COMUNICACIÓN INTERNA**
- 254 *La no venta de Molinos. Tres días que cambiaron mi vida*
- 255 “Ale, venite a mi oficina”
- 255 Acallar los rumores, como sea
- 256 “¡Nos mentiste!”
- 257 La fragilidad de las cosas
- 258 El impacto de una comunicación

CAPÍTULO 17 – EL VALOR DE LA PALABRA

- 261 **CONEXIONES HONESTAS**
- 261 *Radical candor: franqueza y cuidado*
- 262 El *feedback*, siempre un regalo
- 263 Franqueza total
- 265 Los factores clave de éxito
- 266 En síntesis

- 268 **BIOGRÁFICAS | DIVERSIDAD**
- 268 *El semáforo con tres luces grises*
- 268 La idea de un tablero
- 269 ¿No ve el semáforo?
- 270 Una buena razón para enojarse

- 271 **BIOGRÁFICAS | DISCRIMINACIÓN**
- 271 *“Judío y argentino, otra cosa de vos no me hubiera esperado”*
- 272 Sencillo, en los papeles
- 272 Difícil en el terreno
- 273 Una angustia tremenda

CAPÍTULO 18 – PRIORIDADES

277 **LIBERTAD DE EXPRESIÓN**

277 *Speak up!*

278 Alzar la voz y no perder en el intento

279 Motivos para no alzar la voz

281 En síntesis

283 **BIOGRÁFICAS | DESPIDOS TÓXICOS**

283 *El día que me pidieron despedir a una persona con cáncer*

283 Diferencia de valores

284 Una relación difícil

285 “No te estoy pidiendo una opinión”

286 Una semana más tarde

287 La salud de los colaboradores, siempre primero

289 **BIOGRÁFICAS | COMPROMISO**

289 *Casarse con la empresa (y serle infiel)*

289 El mejor talento femenino de la región

290 La candidata ideal y una frase extraña

290 Un aprendizaje profundo

291 Un año más tarde

292 Final sin camiseta

CAPÍTULO 19 – VALORES FUNDANTES

295 **DIFERENCIADORES**

295 Practicar la humildad, una gran diferencia

296 Líderes Nivel 5

299 **BIOGRÁFICAS | CELEBRACIONES**

299 *Chocotorta: la receta para armar la mejor fiesta del mundo*

300 Un año demasiado cargado

300 Memorable

301 En busca de la inocencia perdida

CAPÍTULO 20 – MARCA PERSONAL

305 **MARKETING**

305 ¿Cómo impulsar una marca personal que impacte y trascienda?

307 El tiempo de mi marca: tres grandes mitos

308 Pasos en la construcción y desarrollo de la marca personal

309	Comunicar la marca personal adecuadamente
310	En síntesis
312	BIOGRÁFICAS IDENTIDAD
312	<i>Ponerse la camiseta (propia)</i>
313	Un Arturito de raza
313	Tampoco un Molinero o un Coca-Colero
314	En observación
315	Mi documento de identidad: “Alberto, el de Coca-Cola”
315	Lo que estábamos haciendo mal
316	Modificar un concepto
317	BIOGRÁFICAS RENUNCIAR
317	<i>Sin documentos: el día que ya no fui “Alejandro Melamed de Coca-Cola”</i>
317	Sin respuesta
318	Una agenda por llenar
319	El “auto-compañía”
319	“¿Cómo vas a usar un auto de esa categoría?”
321	CODA
321	¿Por qué los mejores líderes no serán reemplazados por la IA?
322	Un liderazgo más humano
323	¿En qué es fuerte la IA (y en qué no)?
324	Retroalimentación y una caja negra
324	Confiar o no confiar en la IA, esa es la cuestión
325	Volver a aprender a ser humano
329	EPÍLOGO
333	GRATITUDES
339	SOBRE EL AUTOR

CAPÍTULO 1

Reinventándonos

Mientras una persona viva, puede cambiar.

DAVID BEN GURIÓN

Trayectoria profesional 2.0

Shocks de trayectoria

En los últimos años se están generando transformaciones sustanciales en todos los ámbitos y ello nos empuja a reflexionar sobre aspectos muy profundos de nuestras vidas. Muchos profesionales nos estamos replanteando la actividad laboral y el destino de nuestras trayectorias. ¿Trabajo de lo que quiero? ¿Me apasiona mi trabajo?

Se suele hablar de “shocks profesionales” o “shocks de trayectoria”. Son esos momentos en nuestras vidas en los que ya sea por causas externas a nosotros (una pandemia; achicamiento, venta o fusión de la empresa; cambios políticos profundos, una guerra) o cuestiones internas (una enfermedad, un viaje, una decisión familiar, mudanza) se “nos invita” a tomar decisiones fuertes y, por ende, difíciles. Hay algo en lo que todos los habitantes de la Tierra nos equiparamos: el Covid-19 impactó a los 8.000 millones de habitantes del mundo.

Con lo cual, en mayor o menor medida todos hemos podido transitar ese *shock* y darnos cuenta de tres cosas, tal como afirman los profesores Jos Akkermans, Julia Richardson y Maria L. Kraimer¹:

1. Hay una conexión muy profunda —en general, fuera de nuestro control— entre el contexto y las personas.
2. El mismo impulso puede impactarnos de manera diferente según cada persona.

1. Jos Akkermans, Julia Richardson, Maria L. Kraimer, “The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior”, *Journal of Vocational Behavior*, Volume 119, June 2020. Disponible en <<https://www.sciencedirect.com/journal/journal-of-vocational-behavior/vol/119/suppl/C>>.

3. Lo que es un dolor fuerte en el corto plazo puede transformarse en algo positivo en el mediano y largo plazo.

Como lo observamos en numerosos ejemplos, la pandemia fue una de las mejores noticias para muchos profesionales, que han dado un giro de casi 180 grados y hoy están desplegando todo ese potencial que se encontraba en estado de latencia.

A mediana edad

Los psicólogos israelíes Carlo Strenger y Arie Ruttenberg² plantean la necesidad de un cambio existencial cuando se llega a la mediana edad, basado en sus propias experiencias.

Según detallan, la mediana edad se manifiesta alrededor de los 53 años —más/menos 10 años—, aunque puede variar en cada caso (especialmente en los tiempos que corren, para algunos ese período tiene lugar a los 30+ y, para otros, a los 65+).

Hay dos características clave: la primera, ya tenemos transitados varios años de trayectoria profesional; la segunda, todavía nos quedan muchos años por recorrer.

La mediana edad, entonces, se convierte en una oportunidad para relanzar la vida y renovarse partiendo de la determinación y sirviéndose de un método. La pregunta que muchas personas se hacen es: “Ya transité todos estos años trabajando de *tal* cosa, en *tal* lugar, de *esta* forma. ¿Quiero que mis próximos *x* años sean iguales?”.

Explorando caminos

Es muy inspirador, en ese sentido, el planteo de Herminia Ibarra³, quien se desempeña como profesora del London Business School y siempre es un faro que nos ilumina en esta dirección.

2. Carlo Strenger y Arie Ruttenberg, “The Existential Necessity of Midlife Change”, *Harvard Business Review*, febrero 2008. Disponible en <<https://hbr.org/2008/02/the-existential-necessity-of-midlife-change>>.

3. Herminia Ibarra, *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*, Harvard Business School Publishing, 2003.

Ibarra puntualiza que hay ciertos acontecimientos inesperados que de repente nos llevan a preguntas que no solemos hacernos. Son esos grandes interrogantes que vale la pena hacerse, como los referidos a nuestras trayectorias profesionales.

El factor miedo y la aversión al riesgo son fundamentales. Si nos sentimos amenazados, actuamos de manera más conservadora, que tal vez sea el comportamiento menos recomendable cuando de cambios se trata.

Algunas de sus recomendaciones son:

- **Enfrentar con positividad el período “liminal”.**

Ese momento en el que el pasado aún no se fue y el futuro todavía no llegó puede resultar angustiante para algunos y fascinante para otros. Es un momento único e irrepetible. Esa incomodidad es la que nos pondrá en movimiento y nos impulsará al siguiente nivel.

- **Pensar de manera divergente.**

No restringirnos a una sola versión de nosotros mismos, tratar de abordar el dilema por avenidas diferentes. Es un camino con idas y vueltas, con trayectos que estamos diseñando. Imaginarnos escenarios diferentes a los tradicionales para encontrar soluciones novedosas.

- **Trabajar las conexiones “dormidas”.**

La propia Herminia Ibarra⁴ distingue tres tipos de conexiones: 1) los que saben mucho de nosotros: nuestros conocidos; 2) los que nos conocen poco o vemos con poca frecuencia; 3) los “lazos dormidos”: los que estuvieron cerca de nosotros oportunamente, pero hace tiempo que no vemos.

A diferencia de lo que se recomienda en general, ella sugiere trabajar fundamentalmente con los lazos dormidos, que pueden ser una fuente inagotable de oportunidades.

4. Herminia Ibarra, “Reinventing Your Career in the Time of Coronavirus”, *Harvard Business Review*, abril 2020. Disponible en <<https://hbr.org/2020/04/reinventing-your-career-in-the-time-of-coronavirus>>.

- **Generar iniciativas diversas.**

Para reinventarse, es clave ir probándose en diferentes contextos y modelos de trabajo. Ello nos permite descubrir nuevos horizontes, ir chequeando dónde nos sentimos más cómodos, qué áreas nos permitirían desplegar todo nuestro potencial. Para llegar a la mejor solución, avanzar a partir de aproximaciones sucesivas.

- **Expresarlo.**

Compartirlo con otros, no quedarnos solo en la introspección. Desde ya, el proceso de *metabolización* personal es importante, pero si lo acotamos a ello perdemos las perspectivas de otros, que nos permitirán enriquecernos y fortalecernos. La diversidad de enfoques y perspectivas nos abrirá ventanas no pensadas y generará soluciones no visualizadas con anterioridad.

Preguntas para reflexionar

Para comenzar, podemos hacernos algunas preguntas para reflexionar. ¿Trabajo de lo que me apasiona? ¿Qué es lo que me motiva a trabajar? ¿Estoy feliz con mi trayectoria? ¿Dónde quisiera verme en *x* años? ¿Qué estoy haciendo para que eso se convierta en realidad? ¿Estoy preparándome para la próxima etapa? Es un trabajo interior que nos permitirá empezar a recorrer ese camino de conectarnos con nuestro más genuino propósito. Casi nunca las respuestas son fáciles, pero son apasionantes.

Tomar este tipo de decisiones implica asumir riesgos y, si lo hacemos de manera concienzuda e inteligente, es posible que nos guíe a un destino mucho más enriquecedor.

La mejor noticia, en ese sentido, es que depende en gran medida de nosotros. El momento es ahora; somos los actores protagónicos de nuestra vida. Porque, si no es ahora, ¿cuándo?

REINVENTANDO LA TRAYECTORIA

EL TREN QUE PASÓ SOLO UNA VEZ



TRAYECTORIA
PROFESIONAL 2.0



"a veces hay
que dejar entrar
a las OPORTUNIDADES,
DEJARLAS VENIR..."



¿ME APASIONA
MI TRABAJO?
¿TRABAJO
DE LO QUE
QUIERO?

SHOCK
DE
TRAYECTORIA

CONEXIÓN PROFUNDA CON EL CONTEXTO
MISMO IMPULSO, IMPACTA DIFERENTE
DOLOR FUERTE EN EL CORTO PLAZO
PUEDE TRANSFORMARSE EN ALGO POSITIVO

LA MEDIANA EDAD SE CONVIERTE
EN UNA OPORTUNIDAD PARA
RELANZAR LA VIDA Y RENOVARSE

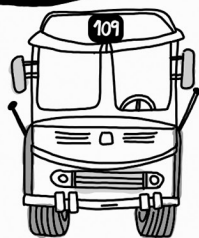


EXPLORANDO CAMINOS
HACERNOS PREGUNTAS QUE NO SOLEMOS HACERNOS

~RECOMENDACIONES~

Herminia Ibarra

- ★ POSITIVIDAD EN EL PERÍODO "LIMINAL"
- ★ PENSAR DE MANERA DIVERGENTE
- ★ TRABAJAR LAS CONEXIONES "DORMIDAS"
- ★ GENERAR INICIATIVAS DIVERSAS
- ★ EXPRESARLO



EL MOMENTO ES AHORA Y LOS ACTORES PROTAGÓNICOS SOMOS CADA UNO DE NOSOTROS

Arthur Andersen: el tren que pasó solo una vez

“Hola, Alejandro, soy Santiago y te digo lo siguiente: primero, quiero que vengas a trabajar conmigo. Segundo, vas a trabajar gratis. Tercero, vas a venir a aprender. Cuarto, vas a trabajar en temas vinculados a Recursos Humanos”.

A mis 21 años, recibir un llamado telefónico de mi admirado profesor Santiago Lazzati, con quien había cursado la materia Estados Contables (en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires), fue algo así como ser tocado por la varita mágica. Esa conversación fue mi puerta de ingreso a Arthur Andersen y a una de las etapas más enriquecedoras de mi trayectoria.

Gracias a la generosidad de este gran ser humano, aprendí que, muchas veces, las oportunidades se nos presentan de manera casual. La historia de cómo entré a Arthur Andersen es una prueba de que, en un abrir y cerrar de ojos, la vida (nos) puede cambiar.

* * *

Lo tengo fijado en mi memoria, como si fuera un sueño recurrente. Es el año 1987. Me estoy tomando el colectivo 109 en Acevedo y Corrientes, a la vuelta de mi casa, en el barrio de Villa Crespo de la ciudad de Buenos Aires. Durante el recorrido veo cómo el chofer ordena obsesivamente los billetes mientras conduce.

Siempre fui de levantarme temprano y a la misma hora. Mientras el colectivo avanza por las calles dormidas, ya estoy haciendo un mapa mental de cómo será mi jornada.

Todavía no son las 7 de la mañana, es pleno invierno y hace un frío que cala los huesos.

Llego a la facultad con mi mochila al hombro. Llevo un par de libros, mi agenda y un cuaderno con espirales que cada inicio de cuatrimestre le compro al mismo vendedor en la entrada de ese edificio. Ingreso siempre por la misma puerta del medio, sobre la calle Córdoba; no me importa si tengo clases en la otra sección del edi-

ficio, sobre la calle Uriburu. Es una de las pocas cábalas que conservo hasta hoy, desde hace casi cuarenta años: entrar siempre a la facultad por la puerta del medio, llueva o truene. Ese día de 1987, como tantos otros, subo al primer piso, en donde me espera un aula con ciento cincuenta personas. Estoy cursando el cuarto año de la carrera de Contador Público. A las siete en punto se cierra la puerta y el que no llega puntual se queda afuera. No hay segunda oportunidad, y a esa altura todos lo sabemos. El profesor, Santiago Lazzati, llama la atención porque no viste traje, como los demás docentes de la facultad, sino que usa chomba Lacoste y camperita azul con cierre.

Pero, para luego avanzar en la historia y contar cómo Lazzati me abrió las puertas de uno de los trabajos más apasionantes de mi vida, tengo que explicar cómo eran mis días antes de ingresar a la facultad.

Del Vieytes, en piloto automático

Elegí la carrera sin pensarlo demasiado. Era lo que había estudiado mi papá. Yo también (como él) había terminado el secundario en la Escuela Superior de Comercio N° 3 Hipólito Vieytes. Casi en piloto automático, comencé a estudiar Ciencias Económicas en la Universidad de Buenos Aires. No tenía demasiado claro cuál sería mi especialidad.

La carrera me resultaba atractiva, bastante accesible al venir de un colegio comercial, lo cual representaba una ventaja. No era un apasionado de la facultad pero fui transitando cada una de las materias con una buena dosis de compromiso, mucha disciplina y muy buenas calificaciones. Tenía un grupo de amigos espectacular y recuerdo que ninguno de nosotros se planteaba en qué rama de la carrera se iba a especializar. De algún modo, estaba siguiendo una tradición y me dejaba llevar por la corriente hasta que apareciera la oportunidad de enfocarme en un área específica.

Una de mis mayores prioridades era recibirme lo más rápido posible, en cuatro años y medio, el tiempo —difícil, pero logable— que me había propuesto, cursando también materias en programas de verano y rindiendo otras libres.

En mi casa no teníamos una posición económica holgada y yo me las arreglaba con distintos trabajos *freelance* en los que me iba bastante bien, y con los que lograba un nivel de ingreso interesante en función de mi edad, del tiempo y la energía que les dedicaba.

“Perdón, ¿cuántas horas de trabajo son?”

Lo primero que me sorprendió de Lazzati era que respetaba a rajatabla el horario de comienzo y finalización de clases: lunes, miércoles y jueves de siete a nueve de la mañana. Ni un minuto más, ni uno menos. Lo que en un principio percibí como un exceso de rigurosidad, me pareció también una enseñanza para la vida, que tiene que ver con el respeto por los tiempos del otro y por los propios.

El contenido de la materia era desafiante, pero lo que más me identificaba era el estilo del profesor. Lograba que las clases fuesen motivadoras, con muy buenos ejemplos aplicados a la vida cotidiana. Era un curso modelo para mí y sentía que no paraba de aprender.

Había terminado su materia, Estados Contables, con muy buenas notas en todos los exámenes. Lo que no había sabido previamente, era que los diez mejores promedios —sobre unos ciento cincuenta alumnos— tenían la posibilidad de acceder al proceso de selección de jóvenes profesionales de Arthur Andersen. Y, mejor aún, que yo había quedado entre los diez.

Cuando terminó el cuatrimestre recibí un llamado inusual al teléfono de línea de casa: una voz me convocaba al proceso de selección de Arthur Andersen. A mis 21 años, accedí con mucho gusto a participar, motivado por el hecho de que se trataba de la firma de auditoría y consultoría en negocios más importante del mundo. No sabía si quería empezar a trabajar con ellos, pero me interesaba mucho descubrir cómo era un proceso de selección en una empresa de tanto renombre. Además, me importaba saber cómo me podría desempeñar en ese proceso y en ese contexto.

Participé de varias entrevistas y realicé distintas pruebas. Luego de atravesar esas instancias, el llamado a casa me dejó helado. Una mujer de la empresa, que se identificó como María Inés Molinelli (una profesional espectacular, que lamentablemente falleció muy

joven), me dijo con calidez: “Te felicitamos, entraste a trabajar en Arthur Andersen”.

Mi respuesta no fue la que ella esperaba, sino que ahí mismo planté un racimo de dudas: “¿Cuántas horas de trabajo son?”. María Inés me respondió que eran ocho. “¿Y cuánto pagan?”. Me dijo el número, que no estaba mal para empezar, pero me desilusionó (yo ganaba más dinero con mis *freelos* en menos horas de las que me estaban proponiendo). “No, por ese dinero y esa cantidad de horas diarias, yo no trabajo”.

Una actitud irresponsable

Si lo veo hoy, como profesional de Recursos Humanos, pienso que esa respuesta de un joven estudiante a una oferta de trabajo de la firma de consultoría más importante del mundo fue absolutamente irresponsable, casi una falta de respeto. Había dicho “no” y la negativa me llevaba directo a un callejón sin salida.

Pero María Inés no se quedó con mi respuesta. A la semana siguiente me volvió a llamar para insistir: “Alejandro, mirá, revisamos en profundidad tu perfil y nos gustó muchísimo cómo transitaste todo el proceso de selección. Tenemos ganas de que trabajes con nosotros. En lugar del puesto que te habíamos ofrecido antes, en Auditoría, te vamos a ofrecer uno en la división de Consultoría”.

Me vuelvo a ver con el teléfono en la mano (esos grandes aparatos de Entel, la empresa telefónica del Estado que había en los ochenta), en el comedor de casa, diciendo otra vez lo mismo. “Ah, qué bien, ¿cuántas horas son? ¿Cuánto pagan?”. La respuesta de María Inés fue concisa: “Son ocho horas largas y pagamos un poco más que la oferta anterior”.

Yo estaba anclado en mi postura, que todavía me avergüenza. “No, yo por ese dinero y esa cantidad de horas no trabajo”, sostuve. Agradecí, colgué el teléfono y volví a mis *freelos*, relativamente confiado en que había hecho lo correcto. Como un caballo de paseo, las orejeras no me dejaban ver a mi alrededor.

Cuando el Maestro llama a tu puerta

Pasó otra semana y entonces llegó el llamado telefónico del Maestro (así le sigo diciendo hasta hoy, a sus radiantes 86 años). Para mí era como si me estuviera llamando un ídolo, porque le tenía un respeto enorme y jamás podía haber imaginado que él me iba a contactar en forma directa. Sus palabras no admitían un “no” como respuesta y me sacaban a rastras del callejón sin salida: “Quiero que vengas a trabajar conmigo; vas a trabajar gratis; vas a venir a aprender; vas a trabajar en temas vinculados con Recursos Humanos”.

Tengo que ser sincero: yo ni siquiera sabía a qué se refería con aquello de “Recursos Humanos”. No tenía esa categoría en mi cabeza y no entendía que una parte de la organización pudiera dedicar tiempo y recursos al manejo de las personas. Nunca me lo habían explicado ni tampoco había trabajado con empresas grandes. Menos aún podía intuir que ese tema iba a ser el norte de mi trayectoria profesional durante las décadas siguientes.

Estaba desconcertado. Visualizaba mi futuro en función de lo que había estudiado, con algo de auditoría, de impuestos, de áreas contables. ¿Recursos Humanos? Era un casillero misterioso para mí. Además, no podía trabajar gratis. Mi familia no tenía los recursos económicos como para darnos ese lujo.

Una respuesta en cuatro pasos

A diferencia de los llamados de María Inés, esta oportunidad me convocaba desde lugares difíciles de explicar, y una potente voz interna me decía que no podía dejarla pasar. Mi respuesta fue en cuatro pasos: “primero, me encantaría trabajar con usted (todavía no lo tuteaba); segundo, quiero aprender; tercero, no tengo idea de qué es ‘Recursos Humanos’; cuarto, si bien necesito el dinero, vamos a empezar también con algo *freelance*, porque necesito sostener parte de mis otros ingresos”.

Fue un instante mágico, porque esa conversación cambió mi vida profesional para siempre. Lo que empezó siendo “un trabajo para aprender”, en formato *freelance* y prácticamente *ad honorem*, que consumía el 20 o 25 por ciento de mi tiempo, terminó siendo muy

pronto una actividad que me apasionaba. Una nueva brújula para mi vida y a la que destinaba gran parte de mi día. Al poco tiempo, empecé a recibir una compensación acorde por mi trabajo.

“Acá venís a escuchar, no venís para hablar. Tomá notas y después conversamos”, me avisaba Santiago en cada reunión, quien tuvo el mérito de detectar en mí el talento y el potencial profesional para desempeñarme en temas humanos.

Un tren que pasó (y que tomé)

Me sigue emocionando pensar que mi ingreso a Arthur Andersen, de la mano de mi admirado profesor de la universidad pública, fue un tren que pasó una sola vez, al que me subí guiado por una extraña intuición y siendo muy joven. Ese momento marcó un antes y un después en mi vida profesional. A partir de entonces, mi trabajo en Arthur Andersen fue creciendo en cantidad de demanda. Se generó un contrato de beneficio mutuo y pude desarrollar mi trayectoria profesional en esa empresa durante ocho largos años.

Aunque nunca acordamos una relación de dependencia, trabajé allí con absoluta libertad, con oportunidades de crecer y desarrollarme. Seguí siendo *freelancer-permanente*, porque el trabajo siempre fue constante y único.

En esos ocho años pude trabajar y viajar con Santiago a muchos lugares, en los que descubrí cosas que jamás hubiera imaginado. Teníamos casi treinta años de diferencia entre ambos, pero siempre nos sentimos contemporáneos y unidos por la misma pasión: las personas en las organizaciones.

* * *

Ese llamado por teléfono del Maestro, hace ya casi cuatro décadas, es una prueba de que a veces hay que dejar entrar a las oportunidades, dejarlas venir. Ayer, mientras preparaba una de mis conferencias, me vi otra vez sentado en el 109, haciendo el mapa mental de la jornada, sin sospechar que nada de lo que había previsto me haría entrar en una etapa tan apasionante de mi vida laboral y profesional.