

¿Un trabajo o un jefe?

Martín llegó más temprano de lo habitual a la oficina. Nunca imaginó que habría tan pocos autos en la calle. Se encontró con la misma sorpresa cuando buscó lugar para estacionar. Apenas un par de vehículos en toda la cuadra.

Si bien pasaban unos pocos minutos de las 8:00, el calor ya se empezaba a sentir. Se sentó frente a su computadora, encendió el aire acondicionado y se dispuso a revisar el mail. Era la primera vez que le tocaba trabajar un 2 de enero desde su ingreso a la empresa tres años atrás.

La bandeja de entrada estaba bastante despejada, leyó por arriba algunos correos, mientras escuchaba música en Spotify. Todo parecía indicar que la semana estaría muy tranquila.

Sin embargo, a la media hora apareció Federico, su jefe, que en teoría estaba de licencia. Lo saludó con un fuerte abrazo y le deseó un muy feliz año. Luego de intercambiar alguna anécdota festiva, le pidió que lo acompañara a su oficina.

Martín tomó asiento y, sin preámbulo, Federico le dijo que había aceptado un puesto gerencial en otra empresa, una oportunidad que había estado esperando hace tiempo. Explicó de qué se trataba y agregó que la propuesta incluía la posibilidad de armar un equipo comercial nuevo, y que quería que Martín lo acompañara.

Caso de la División de Investigación del IEEM preparado por el profesor Joaquín Ramos como base de discusión en clase y no como ejemplo de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Diciembre 2018.

Prohibida su reproducción, total o parcial sin autorización escrita del IEEM. Derechos reservados, IEEM, Universidad de Montevideo

ZY Consultores

ZY Consultores era una empresa joven, fundada hacía menos de 15 años por tres socios. Se dedicaban al desarrollo de *software*, con foco en la documentación electrónica y la automatización de procesos de negocio. La empresa estaba ubicada en la zona del Club de Golf, a unas pocas cuadras del shopping Punta Carretas.

Empleaba a unas 150 personas y tenía una estructura matricial, en la que el personal se juntaba en equipos según el proyecto al que fueran asignados. La mayoría de los empleados eran ingenieros o licenciados en sistemas o afines, aunque también había estudiantes avanzados de otras carreras y algunos contadores, como era el caso de Martín. El espíritu emprendedor de los tres socios fundadores se respiraba en cada rincón.

Habían ganado importantes contratos con el Estado, más que nada con los entes autónomos, pero el foco estaba puesto en desarrollar una red de *partners* en la región y en Europa Occidental.

Martín Acosta

Martín tenía 29 años y era contador público, egresado de la Universidad de la República. Vivía solo, estaba de novio hacía cuatro años, y todo parecía indicar que había encontrado a la *indicada*.

Poco antes de recibirse empezó a trabajar en un pequeño estudio contable, hasta que ingresó en una reconocida consultora, en el cargo de analista.

A los tres años de “hacer escuela”, lo promovieron a consultor senior y le asignaron un equipo de trabajo de cuatro personas. Martín se dedicaba a asesorar clientes y a acompañarlos en la selección e implementación de tecnología, principalmente sistemas de ERP o CRM. Básicamente relevaba las necesidades de sus clientes y actuaba de intermediario con el proveedor tecnológico.

En uno de los proyectos más grandes conoció a Federico Rivero, *project manager* de ZY Consultores, empresa que realizó la instalación del nuevo *software* para un importante banco. Federico era ingeniero en computación, tenía 40 años, estaba casado y tenía dos hijos.

Desde el inicio, Martín y Federico se entendieron muy bien, por lo que todo el trabajo se realizó dentro de los plazos establecidos y la entrada en producción fue un éxito.

A los tres meses de la puesta en marcha, Federico invitó a Martín a almorzar y le ofreció un puesto de líder de proyecto en ZY. Martín no lo dudó, y luego de ordenar su salida de la consultora, empezó a trabajar bajo las órdenes de Federico.

Los primeros años

Al poco tiempo de entrar, Martín confirmó que había tomado la decisión acertada. Descubrió que estar “del otro lado del mostrador” le resultaba más desafiante y estaba aprendiendo muchísimo sobre un negocio innovador.

Si bien al inicio tuvo que ponerse a tiro y entender sobre el negocio y los detalles tecnológicos, la inducción fue muy buena y al poco tiempo ya sintió confianza para liderar proyectos por su cuenta. Estaba muy conforme con su equipo, había formado a quienes hoy dependían de él. En ZY adoptó un rol más comercial, involucrado desde el inicio con la venta sintió la adrenalina de tener que negociar precios, formas de pago y plazos.

Además, descubrió que Federico era un excelente jefe. Le daba discrecionalidad para manejar a su equipo y a los clientes, pero siempre estaba cerca para apoyarse con cualquier duda o inquietud. Además, Federico solía integrarlo en varias reuniones con el equipo de dirección, donde se trataban temas relacionados a la estrategia y el futuro de la compañía. La relación incluso trascendió lo laboral, Federico solía invitarlo cada tanto a jugar el fútbol con sus amigos del liceo, y cada tanto almorzaban o cenaban por su cuenta.

El sueldo de Martín era de 120 000 pesos nominales y un bono que siempre había sido un sueldo y medio, de acuerdo a los resultados de la empresa. Nadie dudaba de la proyección que Martín podría tener en la empresa, y hasta se comentaba que le faltaba poco para subirse a un avión para salir a buscar *partners* y clientes en todo el mundo.

La reunión con Federico

El nuevo puesto de Federico era gerente Comercial para una importante cadena de supermercados. El cargo suponía el desarrollo de estrategias para hacer crecer el volumen de ventas por metro cuadrado en cada local, lo que involucraba mucho análisis y frecuentes negociaciones con todos los proveedores. También suponía la posibilidad de abrir nuevas superficies, siempre que fuera una decisión de bajo riesgo.

Federico tenía que armar un equipo de tres personas que lo ayudaran a llevar la estrategia a la práctica. Si bien había una cantidad de procesos y mejores prácticas establecidas, la dirección parecía estar abierta a buscar nuevas maneras de hacer las cosas. No era ninguna novedad el hecho de que el sector estaba bajo mucha amenaza, con caídas en las ventas y mucha rigidez en los costos fijos.

El cargo que le ofrecía a Martín era jefe de ventas, y el sueldo sería de 100 000 pesos nominales más comisiones. Estas se ubicaban en franjas: un 10 % adicional por alcanzar el 90 % de los objetivos, un 25 % por alcanzar el 100 % y un 35 % por superar la meta. Los cierres eran trimestrales. El salario estaba enmarcado dentro del convenio con el sindicato del rubro, por lo que no había mucho margen para negociar.

La decisión

Martín estaba desconcertado. Le gustaba mucho su trabajo, su equipo y la empresa, y creía que tendría oportunidades de crecimiento en un futuro cercano.

No obstante, Federico no le había adelantado nada de esta propuesta, y ni siquiera sabía que tenía intenciones de dejar ZY. De alguna manera, él lo había traído a la empresa y se había convertido en una especie de mentor.

Dejó la oficina de Federico con mil ideas en la cabeza. Acordaron que antes del viernes al mediodía comunicaría su decisión a Federico.

Se sentó frente a su computadora, pero le costaba concentrarse. Eran las 9:30 de la mañana, tomó su celular y sin dudarle, le mandó un mensaje a su novia:

- Estás?