Pino Bethencourt Gallagher

El éxito en seis cafés

Construya relaciones de confianza y practique *networking* efectivo



Gestión 2000

Pino Bethencourt Gallagher

El éxito en 6 cafés

Construya relaciones de confianza y practique *networking* efectivo

Gestión 2000

Presentación

Custodia Cabanas, profesora del área de RRHH
del IE Business School.

Por naturaleza, los seres humanos necesitamos a los demás para sobrevivir. Si desde el principio de los tiempos la capacidad de relacionarse y construir redes ha sido una de las características más importantes de los seres humanos, hoy, en el siglo XXI, se ha convertido en una de las competencias clave para obtener resultados tanto de negocio como en la carrera profesional.

A nadie se le escapa ya que otra de las consecuencias que ha producido el fenómeno de la globalización ha sido la evolutiva transformación de las organizaciones de pirámides jerarquizadas hacia estructuras cada vez más planas y en forma de red. Esto ha convertido la toma de decisiones, y la identificación de oportunidades, en procesos complejos donde cada vez están involucradas más personas, sobre las que la capacidad de influencia ya no radica en el poder formal, sino en su conocimiento y acceso a información proporcionada por sus redes. La tecnología y el desarrollo de Internet hacia la conectividad y el fenómeno 2.0 están favoreciendo enormemente este proceso.

Pino es, sin duda, una ingeniera apasionada por las personas y con este libro ha sido capaz de transmitir su pasión y su sensibilidad hacia el desarrollo de las personas. Desde la atalaya que Bethencourt Strategic Development le ha proporcionado, ha podido observar la dimensión critica que las redes tienen sobre el desarrollo de una carrera profesional.

Por otra parte, con este libro Pino está contribuyendo a un importantísimo y necesario cambio cultural y de creencias arraigadas en España, y prácticamente en todo el entorno cultural latino, que asocia al networker con el «trepa», limitando fuertemente su desarrollo.

Gracias a su dimensión de profesora de desarrollo de habilidades directivas, Pino nos aporta además de una interesantísima labor de investigación en la historia y cultura de las redes, unos utilísimos ejercicios de autoevaluación, que nos ayudan a tomar nuestro propio pulso y a entender las dinámicas de nuestro comportamiento en esta dimensión.

Pero sobre todo, este libro nos facilita una metodología y un sistema para crear, desarrollar y mantener una red de contactos útil y dimensionada a nuestra propia personalidad.

Por último, merece la pena mencionar la riqueza práctica y de contacto con la realidad que proporcionan las entrevistas a emprendedores y empresarios de éxito, quienes tienen en común, junto con tantos otros, su sensibilidad por entender el papel que han jugado las redes en el éxito de sus empresas y en el suyo propio.

Le invito a que lo lea y lo disfrute. De verdad que merece la pena. Posiblemente dentro de algún tiempo agradecerá a Pino el haberle proporcionado no sólo la metodología para crear su red, sino también el contagio de su pasión por el desarrollo personal.

Prólogo

Pierre Nollet, experto en Private Equity,
asesor de alta dirección y socio de
Bethencourt Strategic Development

¿Un libro sobre redes? ¿Qué puede ser?

Lo que resulta formidable en la persona de Pino Bethencourt es su íntima convicción de poder ayudar a la gente, la capacidad que ha desarrollado a través de sus experiencias. La investigación constante y el inagotable desarrollo de herramientas que impulsa para ayudar a cambiar comportamientos humanos y mejorar rendimientos empresariales. No se trata de teoría, sino de práctica.

Todos buscamos algo. Ese algo que los estadounidenses llaman *pursuit of happiness*, en referencia a la búsqueda de la felicidad. Puede ser cuestión de convertirse en alguien más respetable, aumentar nuestra comodidad y calidad de vida, mejorar nuestras relaciones sentimentales, poner el cuerpo en forma o simplemente puede traducirse

en intentar ser un mejor profesional. Todos sentimos que si conseguimos llevar a cabo este cambio, habremos encontrado nuestro destino, y seremos por fin pilotos de nuestras vidas.

Ahora bien, quien dice buscar también habla de progresar, y el progreso es la sal de la vida. Es precisamente la superación de uno mismo lo que construye su personalidad, año tras año.

Pino, en este libro, pero también en el seno de Bethencourt Strategic Development, ha querido siempre construir un puente entre la teoría y la práctica. El lector descubrirá en las páginas que siguen que ha fabricado herramientas para progresar, pero también, y sobre todo, para medir y verificar los propios progresos.

Y, ¿por qué un libro sobre las redes? Pues porque la red, y con ella, este libro, es el primer útil de mejora, el camino que hace falta emprender para articular la interfaz que une a cada uno de nosotros con el mundo que nos rodea, y para hacer fructificar lo que somos, elevarnos hasta convertirnos en pilotos de nuestro destino.

Las redes ¿son tan importantes?

Desde el comienzo de la historia de la humanidad, los hombres se organizaron por tribus. El vínculo de la tribu era sagrado, y dicha tribu reunía un conjunto de códigos o valores por los cuales todos sus miembros se guiaban y evaluaban. Ejemplificar dichos códigos con los actos y con la propia vida implicaba un sentimiento único de pertenencia a la tribu, y de modo recíproco, la protección misma del trascendental conjunto tribal. Era la escenificación del principio de «pertenezco a la misma red que vosotros, a la misma comunidad, por lo que esta tribu me debe protección y ayuda».

Los monjes y las órdenes monásticas que dominaron Europa en la Edad Media, y que disfrutaron de privilegios *extraordinarios*, es decir, no sometidos a las leyes del señor feudal ni a deberes impositivos, fueron quienes dieron lugar a la creación de las primeras redes comerciales. Se trataba precisamente de una forma de comunidad

que permitía intercambiar el saber, hacer fluir riqueza y datos comerciales, nutriendo su crecimiento en el exterior, o más exactamente, bajo la protección del mundo que la rodeaba.

Varios siglos más tarde, hoy presenciamos la proliferación a una velocidad sorprendente de nuevas comunidades en Internet: Meetic, Facebook, LinkedIn, etc. Qué fin persiguen estas comunidades si no es el de acercar a las personas, generar un sentimiento de pertenencia, reducir virtual y físicamente las distancias, intercambiar, verse, o tal vez, una vez más, ser pura y llanamente uno mismo.

¿Es tan importante desarrollar la propia red?

Tomando solamente el contexto de los negocios, la pertenencia a una red permite:

- Mayor velocidad en los intercambios, puesto que se emplea un lenguaje más franco y directo, gracias a la pertenencia común a la misma red, eliminando la necesidad de juzgarse unos a otros.
- La recepción y aportación de información de calidad con otros equivalentes.
- La simplificación y la optimización de los procesos de acceso a personas específicas.
- La obtención de acciones, generación de soluciones y gestión de relaciones de poder a través de vínculos no jerárquicos ni burocráticos.
- La mejora de la propia visión de las cosas, de la propia percepción sobre un tema concreto, debido al intercambio de varios puntos de vista de confianza.
- Y, en definitiva, hacerse ayudar a la vez que uno ayuda, pues la ley implícita de la red es la ley de familia y, por ello, de la asistencia recíproca.

En definitiva, la red es un sistema dinámico, mientras que la mayoría de los sistemas en los que vivimos, como son la familia o los círculos de relación de la oficina, tienden a ser estáticos y faltos de novedades o de ideas. En este sentido la red gestiona y mejora los flujos: flujos de información, flujos de encuentros, flujos de acciones, etc.; de ahí la importancia de optimizar las redes, puesto que es el mejor modo de vivir en una lógica dinámica, innovadora y fluida.

¿Cómo hacerlo? ¿Debe uno dejarlo al azar o más bien emplear un enfoque sistemático y organizado? ¿Hay que salir a buscar a un *coach* de redes de inmediato?

Este libro responde a estas cuestiones. Representa un método lleno de ejercicios prácticos. Pero no es un método frío, sino que toca también la emoción, la capacidad de seducción, de querer, de ser querido. En efecto, el motor encarnado en el deseo de pertenencia a una red, ¿no es humano por definición? Acercarse al otro, sentirse cercano, o verse como igual frente a igual. ¿No es, en cierto modo, el mito platónico que define nuestra misión sobre la Tierra como la búsqueda de nuestra mitad desaparecida?

Entonces, para encontrarnos con los demás, aquellos que son como nosotros, ¿por qué no dejar sencillamente hablar a nuestras emociones? Porque nos faltarían dos cosas: un destino, y un mapa para llegar hasta él. Este destino es nuestro sueño.

Pero ¿cuál es ese sueño? Para encontrarlo, para definirlo y concretarlo... –aquí sí que no hay otra– uno tiene que escuchar a su intuición, debe saber detenerse de vez en cuando, sentarse sin preámbulos en la acera de la calle que encauza su vida, y ahí, en el silencio de un corazón en paz, dejar expresarse a sus emociones.

Una vez definido el deseo, una vez encontrado el fin, entonces tendremos el mapa para llegar hasta él, mediante una guía que podremos dibujar precisamente a través de los ejercicios aquí descritos, y que nos conducirán a través de mallas, redes y subredes.

Lo hemos visto: la red es un río en movimiento, es un sistema, es una comunidad. Vincula a los hombres y mujeres entre sí. Y puesto

que nos relaciona a unos con otros, este libro no es sobre redes: ¡Es sobre quiénes somos!

Estoy encantado de compartir su lectura con ustedes.

Pierre Nollet

Traducido al castellano por Pino Bethencourt

1

Por qué este libro

Este libro pretende ser el primer libro en español sobre la gestión de los contactos, conocida en inglés bajo el nombre de *networking*, que ayude a cualquier lector a mejorar de forma medible su actual nivel de gestión.

El término *networking* no tiene una traducción directa en español, a menos que nos inventemos una nueva palabra: *redear*, o dicho de otro modo, hacer un movimiento en la red de contactos personales. Sí hay expresiones que se acercan, como «desarrollar la red de contactos» o «gestionar contactos».

Pero lo que realmente importa es que *redear*, o gestionar los contactos, es un arte. Es el arte de construir y cultivar vínculos personales de mutuo beneficio de forma estratégica.

Es un arte porque no hay una sola forma de gestionar contactos. Lejos de proponer una serie de trucos o recetas sobre qué decir o cómo comportarse, este libro se centrará en ayudarle a comprender los puntos fuertes y débiles de su carácter, y a encontrar e incorporar los modos, usos y herramientas que mejor se adaptan a su forma de ser para optimizar sus redes de contactos.

Construir y cultivar lazos personales puede parecer algo frío si uno no comprende bien la naturaleza de un vínculo personal. Por ello,

esta obra le hará comprender, y empezar a ver e interpretar, todo lo emocional y personal que se intercambia en una relación con otra persona.

Por ello, este libro le ayudará a trabajar sobre dos dimensiones:

- Una dimensión más metódica y pragmática que le invite a poner en marcha nuevos comportamientos y formas de pensar útiles para mejorar la gestión de sus propios recursos en un esfuerzo por desarrollar su red personal.
- Una dimensión más abstracta que le ayude a comprender en qué se basa una relación personal, sea afectiva o profesional, qué tipo de emociones se ponen en juego de cada lado, y cómo los sistemas de conexiones humanas o redes personales constituyen una estructura básica inherente a nuestra especie que se repite en toda la naturaleza para asegurar el buen funcionamiento del mundo que conocemos.

Si usted comprende los fundamentos de las relaciones personales y trabaja métodos propios para distribuir su energía de modo más eficiente, desarrollará su propio estilo de gestión de contactos, y precisamente porque sale de usted de forma natural, resultará más interesante a ojos de futuros conocidos.

1.1. Para quién

La gestión de contactos es una de las habilidades directivas más críticas para el éxito de cualquier directivo. Después de varias décadas de concienciación sobre la presencia de la llamada «inteligencia emocional» en el mundo de los negocios, y del enfoque progresivo de las organizaciones sobre las competencias o habilidades básicas que componen esta dimensión del talento directivo, la gestión de contactos se presenta como un paquete complejo, o una versión más sofisticada de

habilidad directiva, que reúne y combina las habilidades más elementales descritas en la mayoría de manuales sobre liderazgo e inteligencia emocional.

Gestionar contactos supone saber escuchar, percibir emociones, leer comportamientos, asumir riesgos, ser asertivo, comunicar de forma eficaz, negociar, y poner todas estas habilidades básicas al servicio de una percepción sistémica del mundo de los negocios. Se trata de dejar de ver los hechos y las personas como elementos aislados para comprender las conexiones entre todos ellos, y cómo dichas conexiones provocan las consecuencias que vivimos.

Precisamente por ello no sirve de nada proporcionar una lista de recetas o soluciones supuestamente probadas. Las librerías están llenas de libros que dan instrucciones precisas a los directivos sobre cómo cambiar su vida, y cualquier directivo que se dedique a construir y mejorar sus habilidades sabe que el cambio real no ocurre durante la lectura, sino en otro lugar bien distinto.

Las instrucciones, las ideas y el conocimiento aportan elementos nuevos a la reflexión, pero sólo el directivo que convierte su reflexión en acción avanza de verdad. Obligarse a poner en práctica una norma que puede llegar a chocar con su personalidad no funciona.

Este texto está ideado para aportarle elementos de reflexión, marcos teóricos y preguntas provocadoras que le ayuden a sacar de su propia personalidad esos comportamientos efectivos, pero sobre todo cómodos e individualizados, que le acerquen a los demás de un modo más eficiente.

Por ello, este libro le va a facilitar un gimnasio en el que entrenarse, con máquinas, música y buen ambiente. Pero la gimnasia la tiene que hacer usted, y por poco que haga, notará una mejora visible en los resultados de su trabajo, que le animará a seguir entrenándose y mejorando su habilidad personal para conocer gente nueva y desarrollar relaciones divertidas, auténticas, pero también útiles para usted, y para los conocidos que pasen por su vida.

1.2. Para qué

En realidad una buena gestión de contactos sirve para casi cualquier objetivo en la vida: encontrar esposa, planificar las vacaciones perfectas, vender un piso o aprender chino, por ejemplo.

Pero esta obra va a enfocarse fundamentalmente a los objetivos profesionales propios de todo directivo que sale a luchar por su futuro en la jungla económica. Algunos de los objetivos más frecuentes que se plantean los directivos requieren diseñar una estrategia de redes bien planificada y poseer un instinto entrenado para movilizar los contactos apropiados en cualquier momento.

Usted podrá desarrollar su red de contactos para:

- Convertirse en líder de la organización en la que trabaja. Reclutar a los poderosos aliados que le ayuden a subir y estar en el lugar adecuado cuando surja la oportunidad de demostrar su valía.
- Vender más y con mayor margen. Aumentar su cartera de clientes e incrementar su volumen de ventas por cliente.
- Encontrar financiación entre fundaciones y entre particulares adinerados para sus proyectos sin ánimo de lucro.
- Conseguir el trabajo perfecto en cualquier momento de su carrera profesional.
- Cimentar una reputación de éxito que le abra puertas en lo social y en lo económico.
- Acelerar su curva de rendimiento profesional después de cualquier cambio en su profesión significativo.
- Acceder a la información delicada sobre la estrategia corporativa que nunca está escrita pero sin la cual uno no puede dar en la diana.
- Encontrar y fidelizar a los «buenos» trabajadores de su empresa multinacional en cada departamento o región, permitiéndole resolver problemas internos con más rapidez y menos nervios.

- Preparar y ganar una negociación delicada gracias a la comunicación a través de sus redes.
- Aumentar su poder personal en cualquier entorno social.
- Ascender a puestos de alta dirección y entrar en consejos de administración, sacándole partido a lo que le hace diferente en lugar de rendirse hasta imitar al estereotipo aceptado.
- Reunir capital para un fondo de inversiones y dar con las mejores oportunidades de inversión antes que los demás fondos.
- Encontrar accionistas, *business angels* o financiación para su negocio.
- Acelerar los trámites burocráticos en cualquier organización.
- Montar o cambiar una asociación profesional o partido político.
- Conseguir apoyos en la administración pública e influir en la toma de decisiones importantes.
- Innovar gracias a la canalización de perspectivas diversas que le facilite su red, pero también gestionar el cambio cultural necesario en organizaciones y grupos sociales para convertir sus ideas en realidad.

La lista de posibles aplicaciones de la gestión de contactos es tan larga como la de posibles objetivos del directivo, pero no debemos olvidar que éste es una persona en el más amplio sentido de la palabra, y que los objetivos de su red también comprenderán objetivos personales que ahora usted ni se plantea porque seguramente los tiene cubiertos. El desarrollo de amistades y el cuidado de los familiares que le arropan y le cuidan a su vez cuando está cansado es imprescindible para alcanzar su equilibrio personal.

Su red personal también es la encargada de proporcionarle risas, momentos alegres y ratos divertidos, además de oportunidades para formar una familia.

Aunque pueda parecer un poco frío hablar de esta dimensión tan íntima y personal como si fuesen objetivos, mirarlo así le permitirá encajar su vida personal con su vida profesional cuando esté intentando

mejorar su gestión de contactos. Si dejase fuera esta parte de su persona, ninguno de sus análisis sobre su red, o sus planteamientos de acción serían realistas ni creíbles, porque estarían diseñados para un directivo teórico sin emociones ni vida privada.

Al final de este texto usted habrá cambiado radicalmente su forma de ver la vida, su carrera, sus amistades y sus relaciones personales. A partir de entonces sus redes de contactos no serán sólo fruto de la casualidad y de una «naturalidad» sobrevalorada, sino que también fruto de la reflexión estratégica, y del desarrollo consciente de relaciones saludables que no sólo le hagan sentirse bien y «natural», sino que también potencien los resultados de sus proyectos personales.

1.3. Cómo

Puesto que este libro pretende motivarle para realizar cambios apreciables en su rendimiento profesional y personal, en lugar de quedarse en una lectura interesante y curiosa, le invitará a menudo a hacer pequeños ejercicios y le planteará preguntas provocadoras, de esas que hacen los *coaches*.

El desarrollo directivo, igual que la gimnasia, no se aprende leyendo, sino que requiere practicar y aprender gracias a la observación de uno mismo y el posterior análisis de lo que ha practicado.

De modo que esta obra se compromete con usted y sus objetivos sólo si usted se compromete consigo mismo.

Para empezar dicho compromiso aquí y ahora, por favor, coja una hoja de papel y escriba en el margen izquierdo los nombres de cinco personas a las que haya conocido recientemente.

Ahora conteste a las siguientes preguntas sobre cada una de esas personas. Puede dibujar una columna para rellenar las respuestas de cada pregunta como se muestra en la figura.

FIGURA 1.2

Mis últimos 5

	Datos	NConf	Pr. Ppal	Yo qué
1) Pepe X	sdlk	1	?	?
2) Ana M	?	?	?	?
3) Rosa G	...	...	...	...
4) Mónica C				
5) Alberto A				

En la columna «Datos», anote todo lo que sepa sobre la persona. Su edad, su profesión, dónde vive, donde nació, qué le gusta comer, etc. Si no se le ocurre nada relevante, ponga un signo de interrogación.

En la columna sobre el nivel de confianza generado, titulada «NConf» en el gráfico, escriba cómo cree usted que le ha caído a esa persona. No se confunda; no tiene que escribir si a usted le gustó o no esa persona, sino si usted la impresionó más o menos a ella. Otorgue una puntuación del 1 al 3, poniendo un 3 en los contactos que han quedado encantados y que mostraron gran interés por seguir hablando con usted, o un 1 si se mostraron poco receptivos o incómodos durante su conversación. De nuevo, si no tiene usted la más remota idea de la impresión que causó en su nuevo conocido, ponga un signo de interrogación.

En la siguiente columna, marcada como «Pr.Ppal.», escriba cuál es el problema o la preocupación más importante que tiene esa persona ahora mismo. Qué intenta conseguir por encima de todo lo demás, o qué es lo que le quita el sueño por las noches. Una vez más, puede optar por el signo de interrogación si no sabe qué contestar.

Finalmente, la columna «Yo qué» está incluida para que usted responda cómo puede ayudar a su nuevo contacto. Qué contacto suyo podría (y querría) hacer un favor a este desconocido, qué información en forma de libros, páginas web o artículos puede usted ofrecer para

ayudar a esa persona a resolver su problema. Considere cualquier ayuda que usted pueda aportar.

Lógicamente, si no supo contestar a las columnas anteriores para uno de los nombres, tendrá que poner de nuevo un interrogante en la última columna.

¿Qué le ha parecido este ejercicio? ¿Se le ocurre algo interesante sobre sus respuestas? ¿Ha sacado alguna conclusión sobre su gestión de contactos y redes profesionales?

Este ejercicio ha sido realizado por miles de directivos en cursos y seminarios sobre gestión de contactos, y la gran mayoría lo termina con varios signos de interrogación.

Sin embargo, saber conducir una primera conversación de forma que usted pueda contestar a todas las preguntas de este gráfico sobre su nueva amistad es la habilidad básica y más crítica de la gestión de contactos. Porque sólo si hace preguntas podrá conseguir información. Sólo si consigue información podrá generarle un valor añadido a la persona que acaba de conocer, y sólo si es capaz de aportar un valor diferenciado a una persona podrá usted generar confianza en ella.

Éste es el círculo virtuoso de la gestión de contactos: información, valor, confianza. En la medida en la que usted genere mayor confianza podrá hacer preguntas más comprometidas, y por ello obtendrá información más delicada que, a su vez, le facilitará la oportunidad de ayudar a su nuevo amigo de una forma completamente diferente a como lo haría cualquier otro, y por ello será usted memorable y único entre los miles de contactos de la agenda de esa persona.

Si ha empezado este libro creyendo que gestionar contactos es una forma oportunista de conseguir favores gratuitos, espero que ya haya aprendido algo importante: La gestión de contactos es el arte de construir y desarrollar vínculos de mutuo beneficio de forma estratégica. Los vínculos humanos están hechos de confianza, y sólo se construye confianza mediante la aportación de valor.

Pensándolo bien, cuando un extraño se le acerca para pedirle algo, más que transmitirle una impresión fiable, lo está invitando a dar un paso

atrás con recelo y desconfianza. Incluso algunos de los que parecen venir a ayudarle le pueden parecer interesados o, directamente, le caerán gordos.

Su gestión de contactos dará resultados si a) usted comprende la filosofía y las razones de lo que está haciendo, b) incorpora métodos de eficiencia y se disciplina para sembrar confianza activamente de forma continuada en el tiempo, y c) invierte en su propio desarrollo de habilidades emocionales y de liderazgo para aprovechar mejor las ocasiones que se le presenten.

1.4. Este recorrido

Lo primero que hará es analizar una muestra relevante de su red actual en el capítulo siguiente mediante el método de POTENCIA. Reflexionará sobre qué ha hecho que su red actual sea la que es, y qué propiedades debería desarrollar para asistirle en la optimización de su rendimiento personal.

A continuación encontrará los conceptos, los razonamientos y las explicaciones que esconden los secretos de las relaciones humanas y condicionan la creación de grandes amistades o socios duraderos. Los capítulos 3, 4 y 5 abordan el origen y la omnipresencia de las redes, la naturaleza emocional de la gestión de contactos y cómo sus propias habilidades de liderazgo contribuyen a generar confianza y sembrar nuevos vínculos a su alrededor.

El resto del libro está destinado a convertirse en su caja de herramientas y métodos particular. Mientras que los capítulos 6, 7 y 8 le descubrirán las mejores prácticas para construir y desarrollar vínculos de mutuo beneficio, los capítulos 9 y 10 se apoyan en todo lo aprendido y debatido a lo largo del libro para empujarle a construir su primer plan de acción. También le advertirán de las trampas típicas a evitar y de cómo verificar que va por buen camino.

Pero quizás el ingrediente más útil e inspirador de esta obra son las historias verídicas, enfoques prácticos de personajes que admiramos has-

ta la adoración u odiamos con envidia por el asombroso éxito que han cosechado en sus vidas. Encontrará anécdotas y perfiles de empresarios y directivos cuya gestión de contactos ha sido crucial e intuitivamente cultivada para embellecer y propulsar sus demás talentos.

Precisamente porque partimos de que no hay una sola forma de hacer *networking*, la muestra de casos reales que irá encontrando al final de cada capítulo retrata a gente muy diversa, y responde a lo que nuestra particular red de contactos ha sabido atraer.

Ha sido una enorme suerte poder contar con el tiempo y la dedicación de cada uno de los entrevistados. También ha sido afortunado poder robarles tiempo a algunos más, que habiendo estudiado esta propuesta para evaluar el encaje del proyecto con su propio modelo de negocio, han tenido que decir que no. Gracias al generoso espíritu *networkeador* de todos ellos, el valor añadido del proyecto ha aumentado considerablemente para todos sus lectores.

Recuerde: leer un libro es fácil. Dejarse llevar por emocionantes historias heroicas de líderes inspiradores es delicioso. Pero un plan de acción conlleva un poco más de esfuerzo. Implantarlo es para nota. Supone un cambio real, y por ello costoso y estresante, en sus costumbres y en su día a día. Pero si se aplica con disciplina y tesón, estos pequeños triunfos impactarán poco a poco en su forma de ver y de sentir el mundo a su alrededor, convirtiendo el éxito en su mayor y más provechosa recompensa.

Entrevista con Javier Pérez-Tenessa de Block, cofundador y CEO de eDreams

Javier Pérez-Tenessa de Block es hoy un referente en cuanto a espíritu emprendedor, visión de negocio y éxito profesional para muchos. Siendo un hombre «de pocos amigos pero muy buenos», se sale completamente de la imagen estereotipada que tenemos los españoles de lo que es un buen *networker*.

Sin embargo, la historia del lanzamiento hace ocho años del portal de viajes eDreams, y de su incesante carrera por liderar el ránking que daba ventaja a otras 6.998 agencias de viajes en ese momento, es una sólida prueba de que para obtener el éxito empresarial no se requiere ser un charlatán extrovertido y mariposeador social, sino que, incluso siendo todo lo contrario, uno puede llegar a ganar cualquier carrera que se proponga.

Este empresario de pocas palabras, pero bien elegidas, es el producto de una mezcla cultural poco habitual: el apellido materno *De Block* delata orígenes holandeses, aunque su madre nació en Francia, inculcando a su hijo el interés por lo internacional, la importancia de aprender idiomas y la apertura a otras culturas.

De padre español, Javier nació en México y vivió en la capital hasta los diez años, alimentando así el cariño hacia todo lo mexicano, que se sigue hoy manifestando en su acento al hablar español. «De mi padre recibí la capacidad analítica y su visión del mundo, además de su inigualable apoyo siempre que lo necesité», explica el empresario.

Pero quizá sea el texto encontrado en la Old St. Paul's Church de Baltimore (antigua iglesia de San Pablo, en español), fechado en 1692, y ensalzado por sus padres como filosofía ejemplar, el que mejor describa la persona que el joven consejero delegado aspira a ser, y que con su permiso, se reproduce íntegramente en este reportaje.

> *Go placidly amid the noise and haste and remember what peace there may be in silence. As far as possible without surrender be on good terms with all persons. Speak your truth quietly and clearly: and listen to others, even the dull and ignorant. They too have their story.*
>
> *Avoid Loud and aggressive persons, they are vexations to the spirit. If you compare yourself with others, you may become vain and bitter; for always there will be greater and lesser persons than yourself. Enjoy your achievements as well as your plans.*
>
> *Keep interested in your own career, however humble; it is a real possession in the changing fortunes of time. Exercise caution in your business affairs, for the world is full of trickery. But let this not blind you to what*

virtue there is, many persons strive for high ideals; and everywhere life is full of heroism.

Be yourself, especially do not feign affection. Neither be cynical about love; for in the face of all aridity and disenchantment, it is as perennial as the grass.

Take kindly the counsel of the years, gracefully surrendering the things of youth. But do not distress yourself with imaginings. Many fears are born of fatigue and loneliness. Beyond a wholesome discipline, be gentle with yourself.

You are a child of the Universe, no less than the trees and the stars: you have a right to be here. And whether or not it is clear to you, the Universe is unfolding as it should.

Therefore be at peace with God, whatever you conceive him to be, and whatever your labours and aspirations, in the noisy confusion of life, keep peace with your soul.

With all the sham, drudgery and broken dreams, it is still a beautiful world. Be careful. Strive to be happy.

Ve plácidamente rodeado del ruido y de las prisas, y recuerda la paz que puede haber en el silencio. Tan lejos como puedas, sin rendición, queda en buenos términos con todas las personas. Di tu verdad silenciosa y claramente: y escucha a otros, incluso a los aburridos e ignorantes. Ellos también tienen su historia.

Evita a personas vociferantes y agresivas; son vejaciones para el espíritu. Si te comparas a ti mismo con otros, tal vez te hagas vanidoso y amargo, puesto que siempre habrá personas mejores y peores que tú. Disfruta de tus logros tanto como de tus planes.

Mantente interesado en tu propia carrera, sin importar lo humilde que pueda ser; es una posesión real frente a las cambiantes fortunas del tiempo. Ejercita la precaución en tus asuntos de negocios, puesto que el mundo está lleno de engaños. Pero no dejes que esto te ciegue a la virtud que pueda haber; muchas personas persiguen altos ideales, y en todas partes la vida está llena de heroísmo.

> Sé tú mismo, sobre todo no finjas afecto. Ni seas cínico con el amor, puesto que frente a la aridez y el desencanto, es tan perenne como la hierba.
>
> Acepta con agrado el consejo de los años, rindiendo con gracia las cosas de la juventud. Pero no te preocupes con imaginaciones. Muchos temores nacen de la fatiga y la soledad. Más allá de una disciplina sana, sé atento contigo mismo.
>
> Eres un hijo del Universo, no menos que los árboles y las estrellas: tienes el derecho a estar aquí. Y sea o no claro para ti, el Universo se desenvuelve como debe.
>
> Por ello queda en paz con Dios, como sea que lo concibas, y cualesquiera que sean tus labores y aspiraciones, en la ruidosa confusión de la vida, mantén la paz con tu alma.
>
> Con toda la farsa, pesadez y sueños rotos, sigue siendo un mundo hermoso. Ten cuidado. Lucha por ser feliz.

Este cóctel de ingredientes permite empezar a entender lo que empujó al joven hacia la ingeniería, Internet y el mundo de los viajes. Empezó su carrera como ingeniero aeronáutico en proyectos europeos, un ambiente en el que nadie hablaba de redes o de gestionar contactos. «Éramos noventa alumnos en la carrera de aeronáuticos, y después de seis años juntos, apenas teníamos contacto personal o profesional fuera de clase», explica.

También recuerda los errores de juventud, que lo llevaron a «meter en el saco de poco interesantes a personas a las que no había dedicado el tiempo de conocer, algunas de las cuales han resultado más tarde ser grandes amigos o modelos de éxito».

Pero la entrada en la reputada consultora internacional de estrategia Mckinsey & Company iba a cambiar su forma de ver las redes para siempre. «Me fui topando con redes muy potentes, con vida propia. Eran redes con requisitos de admisión exigentes que fomentaban así el sentimiento de *esprit de corps* de todos sus miembros, los cuales se sentían identificados con los valores y objetivos de la red –explica–.

Mckinsey y su *one firm concept* fomentaban la confianza e identificación personal entre todos nosotros. Me abrió los ojos a todas las oportunidades profesionales que había a mi alrededor.»

Los consultores y analistas con los que Javier trabajó en esos años le mostraron el amplísimo horizonte de opciones profesionales que podía perseguir. En concreto, la red de Mckinsey fue instrumental en su elección de escuela y su preparación del proceso de admisión de la Universidad de Stanford para hacer un MBA.

«Era un *network* de gente que había ido a *business schools* y que sorprendentemente encontraba tiempo, en medio de tanto trabajo, para leerse los larguísimos documentos que uno tiene que preparar para presentarse a una prestigiosa universidad estadounidense. Me daban consejos sobre cómo preparar la *application* (en español, solicitud de admisión) y hasta algunos se leían todo a fondo y me daban *feedback* sobre cómo articular una idea o qué no poner.»

Otra red que ha marcado la trayectoria del empresario surgió en torno a la Fundación La Caixa, puesto que su programa de becas financiaba a estudiantes muy diversos, concediendo cada año unas treinta o cuarenta becas con criterios «muy humanistas, en disciplinas que van desde el canto a la física cuántica o los negocios y un proceso de selección bastante exigente. Sabía que la gente que me iba a encontrar en sus eventos y reuniones sería muy interesante, y así ha sido en las ocasiones en que he podido interactuar con ellos», afirma el empresario, con la mirada fija en la vista del puerto de Barcelona, que asoma desde la sala de reuniones.

Ambas instituciones contribuyeron con sus redes y demás recursos a que el ingeniero aeronáutico acabase haciendo su MBA en Stanford. Como él mismo describe, «en aquella época era muy difícil entrar en la universidad de Stanford, y aunque el apoyo formal y financiero de McKinsey fue decisivo, yo ya tenía claro que no quería cerrarme puertas de futuro, por lo que busqué la financiación de la Fundación La Caixa».

Práctica frecuente entre las empresas que financian un MBA a sus colaboradores, McKinsey exigía al menos dos años de permanen-

cia después del MBA para rentabilizar su inversión, compromiso al que algunos llamaban los *golden handcuffs*, es decir, las esposas de oro.

E hizo bien, porque, en sus propias palabras, «Stanford me cambió la vida: no había visto ningún navegador de Internet hasta que llegué a Stanford, y esto me resultó emocionante». Cuando empezó el MBA, Internet se estaba expandiendo por la zona de Silicon Valley.

«En Stanford trabajabas por emoción. Había tantas cosas interesantes que ver y conocer, que te apetecía apuntarte a todo, y acabé haciendo cosas que en Europa se consideran extrañas, pero que allí eran de lo más normal, como comer en clase para salir corriendo a una conferencia. ¡Tenía que aprovechar al máximo las oportunidades!», exclama el empresario.

Precisamente fue en las escuelas de negocio estadounidenses donde empezó a tratarse de modo académico y proactivo el tema de redes personales, no sólo a través de la investigación social, sino en la propia concepción de los programas de estudios. Stanford no era una excepción.

En palabras de Javier, «el *networking* es una parte importante del MBA; está pensado para que relacionarse con los demás sea divertido, y todos los días venían dos o tres emprendedores o financieros en su tiempo libre a contar sus experiencias desde ambos lados del mundo de la creación de empresas, el financiero y el emprendedor. En muchas de esas charlas se aprendía incluso más que en las clases formales, que también eran espectaculares».

El empresario recalca que todas esas conferencias fueron determinantes en el giro que daría su vida tras el MBA, puesto que aprendió muchos detalles prácticos de lo que es montar un negocio, escuchó de primera mano las dificultades y los retos que habían puesto a prueba a los empresarios, y «sobre todo me contagiaron la emoción, y la pasión por crear una empresa. Me ayudaron a ver que las personas que crean empresas, incluso las mayores del mundo, no son más que personas como cualquier otra, con sus mismos miedos y dudas, errores y fracasos...; esto me dio mucho valor a la hora de lanzarme a la aventura».

Fue uno de esos eventos el que le ayudó a establecer el contacto que le acercaría aún más al naciente y explosivo mundo de Internet. La vertiginosa velocidad con la que se desarrollaba la red virtual hizo que hubiese unas pocas empresas muy solicitadas por muchos apasionados de la tecnología que buscaban trabajo, o querían financiar su plan de negocio. Tras varios meses de intentar acceder a la principal empresa virtual del momento por los canales tradicionales, Pérez-Tenessa de Block acudió a la conferencia que impartió Danny Shader, entonces director de marketing internacional para Netscape.

«Era un líder natural, con una capacidad superior para contagiar emoción y empatía. Estuve hablando con él después de su charla. Le expliqué que me estaba costando mucho establecer contacto con alguien del departamento de Recursos Humanos de Netscape para pasarles mi CV, y Danny me dijo entonces que hablara directamente con una persona de su departamento», todo lo cual se tradujo en su posterior entrada en la deseada empresa y en una nueva etapa de inmersión tecnológica antes de dar el salto hacia el gran sueño electrónico. La etapa de Netscape le proporcionó «muchísima visibilidad sobre el nacimiento del Internet y las cuestiones críticas que se estaban planteando las empresas punteras del momento», razona el ingeniero.

Al mismo tiempo, las charlas, los trabajos en equipo y los ratos de diversión que compartió con amigos de Mckinsey y de Stanford fueron el caldo de cultivo que inspiró al empresario para impulsar eDreams. «Todos querían hacer algo, unos querían invertir, otros tenían muchas ganas de meterse en Internet, pero no sabían cómo», recuerda.

Este cúmulo de ideas y de entusiasmo se vio potenciado por una tercera red de contactos para convertir el entonces sueño en el eDreams que hoy conoce cualquier internauta o viajero. Esta vez centrada alrededor de sus hermanos, la red reunía a los ex alumnos de la escuela de negocios del IESE, cuna de una parte importante del talento empresarial español.

Las mismas redes de McKinsey, Stanford e IESE le proporcionaron acceso privilegiado a inversores y posibles proveedores, puesto que

reunían una alta concentración de gente con talento, inteligencia y mente abierta, seleccionada de todas las partes del mundo.

El empresario explica que este tipo de redes se han ido dotando de estructuras propias esenciales para su desarrollo, creando equipos dedicados de personas, sistemas, procesos y financiación, que les permiten animar la interacción entre sus miembros de modo eficaz.

Afincado hoy en Barcelona, estas organizaciones le ayudan a mantener el contacto con muchos de sus colaboradores profesionales y amigos de años atrás: «Cada cinco años me voy una semana a Stanford para asistir a la reunión que organizan puntualmente cada quinquenio. No fallo nunca, y los demás tampoco –y prosigue–: Hay muchos amigos que a lo mejor no veo en dos años, pero si voy a Nueva York, por ejemplo, aprovecho y los llamo. Nos vemos, nos reímos...; es un placer.»

Pérez-Tenessa afirma que se precisa una *lingua franca* de comunicación dentro de estas redes para aumentar el número de nodos a los que uno puede conectarse de forma natural, aumentando exponencialmente, según muestra la teoría matemática de redes, el valor de la red para cada uno de sus miembros.

En su opinión, «en las redes de Stanford o McKinsey no hay la menor duda de que a nivel internacional la *lingua franca* es el inglés, manteniendo el idioma oficial como referencia dentro de cada país, y conservando este principio en el cien por cien de las comunicaciones orales y escritas. Pero hay otras redes en las que uno se encuentra con conversaciones orales y escritas en inglés, castellano, catalán, francés, alemán, lo cual genera gran confusión, y acaba separando unas subredes de otras.»

«La ronda de financiación duró dos semanas. Fue muy internacional y yo mismo me sorprendí de la rapidez con la que apostaron por nosotros.» Una vez más, la intuición y el entusiasmo que le habían guiado años atrás jugaron un papel decisivo en el reto de reunir 34 millones de dólares.

Éste fue el caso de un inversor italiano, ex consultor de McKinsey, que años atrás había recibido consejo desinteresado del apasionado

de la web. Durante su estancia en Silicon Valley, Javier discutía con él sobre qué empresas locales podían ser interesantes para invertir, mucho antes de que surgiera eDreams y mucho antes de que hubiera oportunidades para invertir en Internet en Europa.

«Como yo quería meterme en Internet y me paseaba por muchas charlas de empresas electrónicas, le iba comentando las que me habían parecido interesantes para invertir en ellas...; lo hacía porque me divertía y me ayudaba a aprender, nada más, y discutíamos sobre ellas. Más tarde él fue uno de los primeros inversores en eDreams.»

Otro ejemplo perfecto de gestión de contactos se tradujo en la implicación de otro inversor clave que había sido profesor de los hermanos de Javier en el IESE, y que a su vez «resultó ser ex alumno de Stanford y becario de La Caixa, además de presidente de un pequeño touroperador español», describe el empresario.

Es perfecto porque ilustra el factor *serendipity* que mencionan tantos personajes de éxito y que genera esas casualidades, según ellos, que en realidad tienen poco de casual. No había intención previa ni Javier había pensado en proponerle invertir, sino que «yo buscaba más bien algún producto del touroperador en esa primera charla», explica el ingeniero. La casualidad según unos, o el factor *serendipity* según otros, quisieron que la charla terminase con la primera propuesta concreta de inversión que tuvo Perez-Tenessa para su proyecto.

«Después de conseguir la financiación en tres rondas sucesivas empezó el trabajo realmente difícil», relata el directivo. Con una facturación superior a los 450 millones de euros en 2007, y la conquista del segundo puesto en el ránking de agencias de viajes, Javier insiste en que «nos queda sólo una, y crecemos cinco veces más rápido que ella», afirma, medio en broma medio en serio.

«Creo que una parte importante del éxito de eDreams es que siempre hemos considerado a nuestros clientes y proveedores como miembros de nuestra red, y lo que hemos intentado es ayudar a todos los participantes en la red a obtener el mayor valor posible de la interacción con otros miembros –explica–. Ésa es la razón por la que crea-

mos los *dreamguides*, cuyo cometido es precisamente proporcionar consejo informal como viajantes expertos, localizados en distintas partes del mundo.

«Ésta es la misión de las doscientas personas que trabajan en esta oficina: la introducción de tecnologías que permiten recoger las opiniones de clientes en *blogs* y *ratings* ya aporta un valor adicional a otros viajantes. Luego están todas las posibilidades que facilita la web 2.0 alrededor del *user generated content*, es decir, el contenido generado por el usuario, con soportes cada vez más ricos en información, como vídeos de clientes o incluso el concurso de fotografía que organizamos el año pasado, atrayendo más de treinta mil fotografías de clientes.»

«Somos una red de conocimiento que alberga, a su vez, las impresiones y los comentarios de clientes que no se conocen entre sí, con más de dos millones de miembros activos», termina.

Curiosamente, y a pesar del éxito logrado, Javier Pérez-Tenessa de Block se define como más bien regular en materia de gestión de contactos. «No voy a todos los eventos que debería. No me sale de forma natural. Dentro de mí hay un *geek* ingeniero, y no me gusta el *network* por el *network*», confiesa.

Ciertamente ser el director de una empresa referente del sector lo convierte en ponente solicitado y receptor de invitaciones a diario. Como tantos otros CEO, se ve sometido a un delicado equilibrio entre salir al mundo a escuchar propuestas e ideas innovadoras y encontrar el tiempo necesario para hacer frente a las exigencias internas de la empresa.

Por otro lado, su carácter intensamente racional lo lleva a establecer criterios de selección de nuevos conocidos y procesos de generación de confianza más cognitivos que afectivos: «Me dan mucha tranquilidad las instituciones: Stanford, McKinsey, La Caixa... ya son grupos de confianza. Luego la educación y la experiencia, haber estado en Harvard y otras grandes escuelas...; esto ya es una entrada».

Puestos en situaciones en las que falten estas garantías, sus criterios son claros y directos: «Que diga cosas interesantes, que escuche

y no hable demasiado», manifiesta, confesando tener menos interés por gente que «habla mucho sin saber y no tiene pudor al respecto».

Sin embargo, el emprendedor también dice que «casi todo el mundo tiene algo interesante en alguna parte», en referencia al texto de 1692 comentado antes, en el que se afirma que para ser feliz, entre otros requisitos, hay que recordar que todos tenemos nuestra historia.

Finalmente, el empresario afirma haber aprendido mucho sobre las relaciones humanas con el proceso de venta de eDreams al fondo de inversión estadounidense TA Associates en 2007, el cual exigía poner de acuerdo a todos los socios inversores alrededor de un mismo acuerdo de venta. «En momentos de mucha tensión sale lo más real de la persona, lo mejor muchas veces..., pero también lo peor. No dejo de sorprenderme en ambos sentidos», afirma.

Incansable buscador de retos y ciudadano global donde los haya, Javier Pérez-Tenessa de Block ha contribuido a hacer más pequeño el mundo en el que vivimos, y, visto lo visto, cabe imaginar que no ha hecho más que empezar.

2

POTENCIA de la red actual

Usted ya tiene una red de contactos personales. Es una red que se ha ido construyendo a lo largo de los años, incluyendo a nuevas amistades, compañeros de clase y de trabajo, pero también distanciando a personas con las que el vínculo se ha roto por un motivo u otro.

Esta red le genera trabajo para mantenerla, y le proporciona ciertos beneficios y satisfacciones. Desde las ocasiones de ocio como fiestas, invitaciones a partidos de fútbol, salidas a cenar con los amigos, hasta oportunidades de desarrollo profesional mediante invitaciones a conferencias, interacciones con colegas de trabajo que le faciliten la consecución de objetivos profesionales o la circulación de su currículum cuando busca trabajo.

2.1. ¿Por qué su red es como es?

Ahora bien, esta red se ha creado en la mayoría de los casos por accidente, sujeta a la suerte o las casualidades que le han hecho coincidir con algunas personas y otras no. Si nos fijamos, por ejemplo, en la película que hizo Tom Hanks hace algunos años, en la que tenía un accidente y acababa viviendo solo en una isla desierta porque no lo

encontraban, queda claro que el hecho de que el único contacto del señor Hanks fuese una pelota con una mano pintada es principalmente el resultado de encontrarse en una isla sin nadie más.

Otro factor importante que influye en cómo se ha desarrollado su red hasta ahora es su personalidad y si la compañía de otras personas le produce mayor disfrute que otras opciones más privadas. De esta forma, una vez que la casualidad o los accidentes pongan a nuevas personas y conocidos en su camino, usted elegirá detenerse y charlar, pasar tiempo conversando, e incluso provocar una próxima reunión. Si por el contrario prefiere estar sólo con la gente que le conoce bien, o dedicar su tiempo a pensar en solitario, es probable que limite dichos encuentros e incluso evite al conocido de turno si lo ve antes de que él lo vea a usted.

De igual modo, influye un factor subjetivo de química personal, haciendo que se sienta más cómodo con unas personas que con otras, y motivándolo a invertir en estos vínculos mientras desprecia o descuida otros. En el caso extremo del enamoramiento o la pasión amorosa, queda muy claro que la mayoría de nosotros estamos dispuestos a salirnos de nuestro camino y llegar a ciertos extremos para provocar un acercamiento con alguien que nos hace sentir una química o atracción especial, aunque luego se demuestre que no era una buena influencia en nosotros o que no se tiene tanto en común como esperábamos.

Un último factor que ha impactado directamente en el diseño de su red personal actual es su elección personal y su estrategia. Existen directivos bastante introvertidos que, sin embargo, presumen de tener una red amplia, diversa y muy potente porque se propusieron como objetivo precisamente desarrollar sus contactos desde jóvenes.

2.1.1. Analice los generadores de su red actual

Este ejercicio está diseñado para ayudarle a responder a la pregunta de por qué su red actual es como es. Ser más consciente de qué es lo que ha influido para que su red sea la que tiene hoy en día le ayudará a