Auditado por:
IVC
Instituto Verificador de Circulaciones

¡Leére! publicaciones uruguayas

UTE TELEGESTIONES
0800 1930
Gratis desde un teléfono fijo
*1930
Gratis desde cualquier celular

Más ganancia para los que trabajan con la cabeza

Boliches en Agosto 2013

EDUARDO MANGARELLI, de Microsoft Hoy las personas y las empresas pueden quedar obsoletas rápidamente

publicado a la(s) 19 nov. 2016 9:11 por Semanario Voces

Por Alfredo García / Fotos Rodrigo López

Nos citó en un templo maravilloso del café llamado La Madriguera, que adoptó hace tiempo, casi como una extensión de su oficina. Allí charlamos durante dos horas sobre la vida y leyendas de este uruguayo en la Corte de Bill Gates. Aparte de gerenciar la innovación y tecnología de Microsoft en América Latina, Eduardo es docente y está metido en muchos proyectos de emprendedores en nuestro país. Anda volando, pero con su hija Lucero tiene los pies bien firmes sobre la tierra.

PERFIL: Tiene cuarenta y un años y nació en la zona del Parque Rodó. Su padre era contador, y su madre empleada administrativa. Tiene dos hermanas más chicas, una por el lado de su papá y otra por el lado de su mamá. Hasta tercer año de escuela fue al Crandon, después lo cambiaron al Seminario. Tiene una hija, Lucero, de seis años. Está separado.

¿A qué edad entraste en Microsoft?

A los veintiséis. Yo conocía mucho de la tecnología Microsoft, ya era profesor de la ORT y a partir de eso Microsoft me invita a dar conferencias. La primera conferencia grande fue en el 2000, en el Radisson. Empecé a tener muy buena relación con la gente de Microsoft, y en un momento determinado me llaman para ocupar un rol que se podía combinar con mi experiencia. Participé de un largo proceso de selección, y quedé seleccionado. Anecdóticamente, me sucedió que después del proceso de selección me entró la duda de si quería o no. Me tomé un par de días para pensarlo y tomé la decisión de entrar a Microsoft.

¿Con qué función entraste?

Manejaba la relación comercial y técnica con los socios de Microsoft. El trabajo comercial y de proyectos en cada país se hace a través de socios de negocios, de empresas locales. Es parte de la forma que tiene Microsoft de generar un ecosistema local, más allá de lo que hace la empresa propiamente. En aquel momento mi responsabilidad era el trabajo, la relación y la preparación técnica de las empresas socias de Microsoft en Uruguay, que entonces eran unas trescientas cincuenta.

¿Tantas? ¿Son empresas locales de software?

Hoy son unas quinientas. Empresas de Software, de hardware, empresas que proveen servicios a otras empresas, grandes o chicas. Es lo que internamente se llaman los socios de Microsoft. El ecosistema es así de grande.

¿Es mucho para un país como Uruguay?

En términos relativos sí, es un número muy grande. Microsoft es un gran habilitador de ecosistemas, de empresas que le venden a empresas chicas, empresas que arman hardware, que proveen servicios a bancos. Hay algunas empresas que están muy enfocadas en lo que se llama verticales; por ejemplo, solamente servicios para bancos o para supermercados. Parte del modelo de negocio de Microsoft es que todas sus operaciones son a través de socios.

¿Cuánto tiempo estuviste en eso?

Solamente un año estuve en ese rol. Enseguida se abrió una oportunidad nueva: arquitecto de software, con la responsabilidad de generar proyectos innovadores en Uruguay, Paraguay y Bolivia. Fue una etapa extraordinaria. Empecé a viajar a estos otros dos países, que no conocía.

Realidades totalmente diferentes.

Totalmente y dentro de Bolivia descubrí que hay dos realidades completamente diferentes, que son Santa Cruz y La Paz. En aquella época me iba una semana a cada ciudad. Era muy complicado ir a Bolivia, no había vuelos directos y me tenía que tomar un vuelo a Aeroparque y de ahí un remise a Ezeiza. Trabajé con grupos de gente fantásticos en Paraguay y en Bolivia. Fue mi primera experiencia internacional, y fue una etapa extraordinaria, tanto en lo profesional como en lo humano, por la interacción con esas culturas distintas. Ahí también estuve un año y pasé a tener ese mismo rol pero a cargo del equipo que hacía eso para Uruguay, Paraguay, Bolivia, Argentina y Chile, con lo cual mi experiencia internacional empezó a ser más rica. Nunca había viajado a Chile antes, y descubrí Chile de esa forma.

Siempre vinculado al tema de innovación.

Tecnología e innovación, y sobre todo desde la perspectiva de cómo la tecnología genera un valor diferencial en las empresas o en las personas. Esa fue mi primera experiencia con manejo y responsabilidad en equipos de personas grandes, y de forma remota y con gente culturalmente distinta y con hábitos de trabajo distintos. Cuando uno tiene la responsabilidad de liderar, la responsabilidad está en adaptarse al estilo. Uno no puede pretender que el que está en Chile se adapte a mi forma de trabajar. Es uno el que tiene que entender cómo trabajan, a qué hora cortan al mediodía, cómo se comunican con el jefe. Es distinto para un argentino que para un chileno.

Tenés que ir con pies de plomo a aprender la cultura local.

Exacto. Y que uno tiene que adaptarse. Planificar algo con alguien de Argentina es diferente a planificarlo con alguien de Chile. Y es distinto con alguien de México o Brasil. Estuve un par de años en ese cargo, me fue muy bien también. El que era mi jefe en ese momento cambió de rol, y tuve la oportunidad de tomar el rol de director del área en la cual participaba, que ya no solamente incluía innovación sino todo lo que tenía que ver con comunicación y difusión de tecnología, principalmente para los profesionales técnicos, y todo lo que tenía que ver con educación y entrenamiento técnico de gente en las empresas socias de Microsoft, también para esos cinco países. En toda esa época seguía dando clases en la Universidad, que es algo que siempre mantuve.

La docencia te encanta.

Me encanta, y me motiva mucho la relación con los estudiantes. Me enriquece verlos después. Hoy tengo muchos amigos que fueron alumnos míos. Empezar a dar clases muy joven me daba poca brecha generacional. Me quedan amigos de la primera época, con algunos de ellos todavía juego al fútbol. Siempre mantuve eso y en esa época empecé a vincularme con otros agentes de la industria, con Endeavor como mentor, y con algunos startups en modalidad de consejero. Para mí siempre ha sido muy importante para tener una visión del mercado más rica y más diversa.

Tener una pata afuera.

Exactamente. Ese es el concepto que le transmito a la gente nueva que entra. Las empresas multinacionales o las empresas grandes tienen algo que es natural: pueden absorber mucho y eso puede generar cierta miopía. Para uno como profesional siempre es muy importante el lograr mantener una cierta visión externa, una pata afuera que permita mantener amplia la visión. Ese vínculo, así como el vínculo con la universidad, es muy enriquecedor. Son bocanadas de aire, y después esa riqueza uno la vuelca internamente. Creo que es un factor muy importante para hacer mejor mi trabajo del día a día. Después mi carrera siguió evolucionando y tomé el rol de gerente general de Uruguay. También fueron años extraordinarios.

¿Qué edad tenías?

Veintinueve años.

¿Es frecuente en Microsoft que haya gente joven en esos cargos? Porque eso en Uruguay no existe.

No es extremadamente raro, pero no es frecuente. La realidad es que en ese momento se dio la oportunidad. Yo estaba casi preparado, probablemente no del todo. Siempre he tenido la vocación, la voluntad y la energía para tomar desafíos nuevos, por más que supiese que no estaba 100% preparado. Fue una experiencia extraordinaria desde el punto de vista del aprendizaje y del desarrollo, tanto profesional como personal. Para resumir la historia, hace tres años se dio la oportunidad de un puesto regional para toda Latinoamérica.

Director de innovación y tecnología.

Exacto, para toda Latinoamérica, todo desde Estados Unidos para abajo. Realidades muy distintas. Es fascinante esa diversidad. En Brasil y Colombia, por comparar dos grandes, la realidad es completamente distinta. Se dio esa oportunidad, y yo tenía tomada la decisión personal de que no me quería ir de Uruguay.

¿Te bancaron eso?

Fue el primer caso en que se aceptó que un director general no estuviera en Estados Unidos, porque la oficina regional está en Fort Lauderdale, en Florida, a treinta millas de Miami.

Vos te quedabas o no aceptabas.

Lo planteé desde el principio y me aceptaron la permanencia. Obviamente me ayudó mucho el hecho de que ya tenía muchos años de experiencia en equipos regionales desde Uruguay en los que me había ido bien. Fue un desafío enorme, porque pasé de un día para el otro a tener responsabilidades sobre Brasil, México, Colombia, y todo aquello que dije de aprender las diferencias entre Chile y Argentina se multiplicó por diez.

¿Competiste con mucha gente?

En la empresa tenemos como política que, salvo casos excepcionales, siempre buscamos competencia. No por la competencia en sí, sino por asegurarnos que estamos tomando la mejor decisión para el rol. Buscamos que todos sean competitivos, para estar convencidos de que estamos tomando la mejor decisión desde el punto de vista de la experiencia, el talento, la capacidad, el compromiso y distintas variables que son todas importantes a la hora de seleccionar a una persona. Competí, sí. Entre los desafíos estaba que iba a tener mi primer jefe norteamericano, que no hablaba español. Cuando miro mi carrera en retrospectiva pienso que he tenido mucha suerte, y con todos mi jefes he tenido relaciones extraordinarias. Puedo hacer una lista de las cosas que he aprendido de ellos. He tenido muy buenos jefes y muy buenos mentores. Mi carrera tiene mucho que ver con eso.

Desde Gastón, que te seleccionó para la docencia.

Desde Gastón Mousqués, una de las personas a quien profesionalmente más le debo. He podido ir aprendiendo de las mejores cosas y también de las no tan buenas, o las que tengo que cuidar de no repetir. Eso ha sido bien importante en mi carrera.

¿Cuánta gente manejás hoy en América Latina?

Hay distintas formas de medirlo. Algunos son indirectos y otros directos. Veinticinco personas sería un número preciso, distribuidos entre los países. Cada uno de ellos tiene responsabilidades locales.

¿Cuál es el diferencial de Uruguay en tu área?

Creo que hay varios diferenciales, cuyo peso va fluctuando en el tiempo. No puedo hablar del tema como historiador, pero sí la creación de la carrera y la calidad de la formación en Facultad de Ingeniería, y luego el surgimiento de las universidades privadas. Si vamos al momento en que esto empezó, creo que ese es un factor diferencial. Lo otro que creo que es diferencial es estar en un país chico, que genera ciertos comportamientos interesantes, como que uno tiene que nacer pensando para la región o para el mundo, al menos si uno tiene mentalidad de crecimiento. Cuando uno empieza en Argentina tiene mucho que hacer en Argentina, pero acá se te acaba rápido. Esa mentalidad regional o global en una etapa muy temprana es un diferencial. Lo otro que es un diferencial, y lo puedo hablar desde mi experiencia personal dentro de Microsoft, es que uno, cuando está en una empresa chica sí se tiene que especializar en ciertas cosas para hacerlas muy bien pero también tiene que ser un generalista y lograr entender de muchas cosas. A mí me ha sido muy útil dentro de Microsoft, que al estar en una empresa chica conocía todo. Pensemos en ese primer año en el que yo era el responsable de la relación con los socios: y de eso conocía muy bien, pero conocía al que manejaba el negocio de ventas, el marketing, el área del soporte, y en seis meses conocía la operación de todos. Si yo hubiera estado en Brasil sería completamente diferente, por lo pronto habríamos estado en pisos diferentes de los siete pisos que tiene en Brasil, y no en un solo piso, como teníamos acá, donde todos escuchábamos lo que uno hablaba por teléfono. En Brasil nos habríamos cruzado en una fiesta de fin de año, con suerte. Esto, que lo cuento como anécdota en el caso de Microsoft, creo que se aplica en términos generales. Y esto de ser generalista lo que te da es una visión mucho más amplia y una oportunidad más grande de conectar los puntos.

Juntar cosas diversas.

Claro, y generar esa sinergia.

Ahí el pequeño es grande.

Exacto, ser pequeño te hace pensar. Primero, la mirada regional. Por otro lado el generalismo. Esto no es excluyente de ser especialista, porque vos tenés que ser muy bueno haciendo el café si querés que el café sea bueno. Y esto, como digo, es un diferencial en términos de comportamiento. Hoy lo específico es que Uruguay tiene un sello distintivo de tecnología. Hablás afuera y hay una identificación de Uruguay con calidad, con buenos recursos humanos, con trabajo profesional. Esto tiene que ver con empresas uruguayas que tienen muy buen nombre afuera.

GeneXus, por ejemplo.

Por ejemplo, y muchas más. Claramente GeneXus es la más conocida. Pero hay más, muy conocidas en nichos específicos. Después está el fenómeno de que hay muchos y muy buenos profesionales uruguayos trabajando afuera. En Chile hay cantidad. En términos relativos, dentro de Microsoft seguro la cantidad de uruguayos trabajando en otros países de Latinoamérica es de las más grandes. Por un lado las empresas, por otro la formación y la educación, y por otro estos comportamientos de los que hablábamos antes son los que generan ese diferencial.

¿Está evolucionando esto? Uno escucha que el campo de la informática tiene pleno empleo. ¿Se sigue manteniendo el nivel?

El nivel sigue siendo bueno. Creo que es importante aclarar que es un nicho muy específico en donde hay desempleo cero, en un grupo de gente muy reducido si comparamos con la masa total. No es excluyente comentar este fenómeno, que sigue siendo muy positivo, de los problemas a que podamos hacer referencia en la educación de forma más genérica. Sí sigue siendo un diferencial la calidad de la formación de profesionales.

El crecimiento es muy vertiginoso.

Cuando pienso en la educación universitaria trato de inculcar algunos valores, más allá de la materia que dicte. Suena fácil y repetido decirlo, pero uno de ellos es el hábito del autoestudio y de estudio continuo. Eso me parece extremadamente importante, en mí ha sido fundamental. Hoy me entusiasma sentarme a estudiar. Capaz que lo que digo es un poco extremo, pero hoy en cualquier profesión y disciplina, y en la informática está quizás más exacerbado por la velocidad en que suceden los cambios, el seguir la evolución de lo que hacés, en particular, y también en aquellas cosas que son tangenciales a lo que hacés. Por poner un ejemplo, quien está en el mundo del negocio financiero de los bancos tiene que hacer seguimiento de las cosas específicas, como el impacto de las tasas de interés, pero también tiene que pensar en el rol de la tecnología, de las monedas digitales, porque con eso se va a chocar en algún momento, entonces, o aprende de eso y lo entiende, o se queda afuera. Uno de los fenómenos que hoy se da es que tanto las personas como las empresas pueden quedar obsoletas muy rápidamente.

Hay ejemplos por todos lados. Hablaste en algún momento de que todas las empresas son tecnológicas.

Que todas terminan siendo tecnológicas en el sentido de la dependencia que tienen de la tecnología para desarrollarse. No es solamente para innovar o seguir creciendo, sino para mantenerse relevantes. Un ejemplo bien emblemático que comento en las conferencias: una empresita inglesa que se llama Mondo a la que el Banco Central de Inglaterra le dio la licencia para operar como un banco, una empresa que lo que tiene es gente y tecnología, y que sin embargo compite con los bancos establecidos que tienen sucursales, transporte, seguridad, cajeros. Compite con los bancos directamente en el negocio de las cuentas de pago de sueldo, y es una empresa 100% digital. Hace cincuenta años el principal valor de los bancos sería tener la caja fuerte.

O la cantidad de sucursales.

Exactamente. Hoy tenés buen nivel de tecnología, buen nivel de seguridad tecnológica y buena gente para hacerlo.

Airbnb no tiene ningún hotel. Hay cosas que están pasando que, o las ves y tratás de incorporarlas a tu realidad, o...

Y lo rápido que suceden esos cambios. Y reconvertirse para una empresa enorme no es fácil. Hoy se está hablando de la cuarta revolución industrial, particularmente el World Economic Forum ha tomado un rol de liderazgo en educar respecto al impacto de la cuarta revolución industrial. La velocidad en que se están dando los cambios, ciertos fenómenos que podemos llamar disruptivos, como la inteligencia artificial, la impresión 3D, el impacto que eso está teniendo en la reconversión de empresas. Si bien es un tema muy complejo, lo peor que podemos hacer es no hablar de esto, del impacto que va a tener en los empleos. Si uno mira, en particular para Estados Unidos, hay cantidad de análisis y proyecciones de cuántos empleos van a desaparecer al ser automatizados. Hay discusiones interesantes, hay un filósofo tecnológico que se llama Nick Bostrom que tiene una charla en TED muy buena y que publicó un libro en enero. Una de las cosas que plantea, desde el punto de vista filosófico, es que la evolución de la inteligencia artificial es incuestionable. Va a suceder, al igual que el impacto en los empleos. La pregunta es qué vamos a hacer con eso como sociedad, y plantea algunos escenarios muy interesantes como para pensarlos, como que una vez que logremos automatizar un montón de tareas eventualmente el problema no será la distribución de la riqueza. Quizás la distribución de alimentos se pueda automatizar de tal manera que deje de ser un problema el cómo nos alimentamos, el cómo accedemos a ciertas necesidades básicas de alimentación, salud, educación. Incorpora un concepto sobre el que ya hay muchas discusiones, el “universal basic income”. En Suiza hubo un plebiscito sobre una renta básica, y votaron que no. Lo siguiente que plantea es cómo las personas van a satisfacer su tiempo y su necesidad de ser y sentirse productivos. El problema no es qué hago para trabajar, tener un ingreso y subsistir, sino que es cómo ser relevante, productivo, cómo siento que tengo un propósito. Sentirse realizado es parte de las necesidades humanas. Volviendo al punto anterior, cuando pensamos en los desafíos de la evolución, y asumiendo que necesariamente vamos en esa dirección, una de las derivadas de ese desafío es la educación, porque la realidad es que van a ser automatizables todos aquellos trabajos que no tienen dos componentes: la formación propiamente, y las habilidades interpersonales. La educación y el rol de los profesores, con todo el componente que requiere de empatía y de comunicación, va a ser más complejo de automatizar, por más que hoy tenés muchos mecanismos de comunicación electrónica. Pero está hiperprobado que la efectividad de la comunicación interpersonal no tiene nada que ver con sentarse a ver un video.

Todos tenemos un docente que nos marcó.

Exacto. El estímulo de que hay alguien que te está mirando, te está hablando, te está explicando. Es insustituible lo que tiene que ver con la conexión interpersonal. La educación y el desarrollo de habilidades interpersonales son extremadamente importantes. Una de las cosas que hoy hago es colaborar con el Proyecto de Educación Responsable.

¿Acá en Uruguay? Estás metido en varias cosas.

Sí, estoy en varios emprendimientos, soy socio en algunos y asesor en otros. Un proyecto que me genera particular entusiasmo es el de Educación Responsable, que es el traer a Uruguay un proyecto de la Fundación Botín en España, es parte de Grupo Santander, un programa que tiene como objetivo el educar en inteligencia emocional a los educadores, para que eso permee a los alumnos. Se acaba de empezar el proyecto, un grupo de gente muy bueno está apoyando este proyecto, y hoy ya hay cinco instituciones educativas que están formando parte.

¿Qué es la inteligencia emocional?

Tiene que ver con el desarrollo de la empatía, de lograr entender cómo piensa el estudiante y entenderlo desde el estudiante, de la realidad y las problemáticas que vive, logrando entender qué es lo que hay detrás de sus reacciones negativas, para, a partir de ese entendimiento, lograr ayudarlo. Es un trabajo de entendimiento de la persona más allá de lo más transaccional que puede tener que ver con verter un contenido académico determinado.

Que es lo que se hace ahora.

Lograr el rol de ser un motivador, un coach, en cierta forma. Parte de lo que nos hemos encontrado es que hay una enorme cantidad de educadores que lo intentan hacer, y lo hacen, por vocación propia. Estamos buscando que se extienda, y darles herramientas concretas que puedan ser útiles y que ayuden a formalizar eso que ya hacen, ayudando a que lo puedan llevar a otro nivel.

En esta perspectiva global, ¿hacia dónde tiene que apuntar Uruguay como país?

Hay algunas cosas de las cuales estoy convencido. Lo primero es la educación de base, desde primaria, y particularmente en algunas disciplinas como lo son matemáticas y los idiomas. Creo que eso es parte de la base, y ni siquiera digo que es como saber escribir: es como saber hablar. Tenemos que empezar a dejar de debatir muchas cosas y a tomar decisiones. Se discute demasiado y hay demasiadas opiniones. Siempre es importante escuchar todas las posiciones pero hay un momento en el cual hay que decidir. Y no decidir también es decidir: es dejar que las cosas no cambien. Estamos en un punto en el cual no decidir implica perder oportunidades, y no solamente oportunidades de avanzar, sino que estamos yendo hacia atrás. Es grave. Por otro lado hoy tenemos una enorme oportunidad de acelerar el desarrollo del Uruguay tecnológico. Comentabas hace un rato sobre el desempleo cero, que se da acá y en todo el mundo. Hay una necesidad exponencial de servicios de personas, de calidad, alrededor de la tecnología. Tenemos una oportunidad enorme de ser un proveedor de clase A de tecnología, en términos de servicios pero aparte en creación de propiedad intelectual. Creo que para que esto se dé hay iniciativas y organizaciones de gobierno, como la ANII, u organizaciones como Endeavor o el rol que han empezado a tomar las universidades en cuanto a generar y fomentar emprendimiento.

En startups creo que estamos un poco atrasados.

Creo que estamos un poco atrasados cuando lo miramos en términos de resultados concretos. ¿Cuáles son los startups que en el último año han despegado? Probablemente tengamos que reflexionar con respecto a esa pregunta. Cuando lo miramos desde el punto de vista del ecosistema vemos que hoy hay actores claves.

¿La ANII hace ruido?

Ha tenido un rol bien importante en el apoyo al crecimiento de proyectos que ya estaban encaminados, y en la generación de nuevos emprendimientos, y creo que sin duda ha tenido un rol muy importante en viabilizar que este ecosistema haya empezado a funcionar. Creo que si no hubiera estado la ANII probablemente todos los otros que están en la vuelta no sé si hubieran aparecido. Fue un catalizador, junto con las incubadoras, junto con el rol de las universidades. Podemos cuestionar el número, pero sí hay una determinada cantidad de startups que están haciendo cosas súper interesantes. Sin ir más lejos ayer estaba tomando un café con un ex alumno que hoy es un empresario muy exitoso, cuya empresa tiene una compañía que utiliza iPhones para ventas dentro de locales: cuando el vendedor cierra una venta ya no lo hace en la caja sino en el iPhone. Su mercado principal hoy son Australia y Europa, principalmente Inglaterra. Son socios de uno de los principales proveedores de tecnología para administrar stock en las tiendas más importantes del mundo. No son de los más mediáticos, pero es una empresa extraordinaria. Y es un emprendimiento que está dentro de la red Endeavor. Hay emprendimientos, y podríamos seguir incorporando más. El tema es cómo expandir esa máquina. Lo siguiente que tenemos que pensar es qué estamos generando en términos de empleo y de riqueza para el país. Hay un fenómeno interesante. Pero volviendo a la pregunta, por un lado educación, y por otro creo que hay que continuar con políticas públicas que acompañen la cuarta revolución industrial, por decirlo de forma poética. Para decirlo en forma más concreta: qué mercados tenemos que regularizar y cuáles tenemos que desregularizar e ir un paso más adelante. Hay muchos sectores en los cuales nos tratamos de mantener aferrados a algo que sabemos que va a cambiar, y nos podemos cuestionar si el cambio será en un año o en dos, pero si sabemos que va a pasar en cuatro, entonces hagámoslo ahora. Tenemos que poder tomar más riesgos. Hay dos aspectos culturales que tenemos que cambiar: tomar más riesgos y más decisiones. Nos quedamos estancados en eternas discusiones y no decidimos, y por otro lado tomamos pocos riesgos. La combinación de las dos cosas puede ser letal.

¿Por qué no se hace? Se ve el fracaso como una cuestión irreversible y vos hablabas de que uno va construyendo el éxito en base a los fracasos.

Exacto. Creo que en parte es el temor al fracaso, y en parte también es la lentitud que tenemos para cambiar. Imaginemos que podemos eliminar el temor al fracaso, y junto con eso lo que tiene que venir es la capacidad de cambiar rápido cuando me doy cuenta que fracasé. Parte del tema de los riesgos tiene que ver con subir nuestro umbral de aceptación del fracaso pero al mismo tiempo tener más agilidad, e insisto en esto en donde creo que tenemos un problema endémico: las vueltas que damos para tomar decisiones. Tenemos que tomar decisiones, y cambiar si nos equivocamos.

El no decidir también es decidir.

Y es estancamiento. Tenemos algo que sabemos que no funciona y seguimos insistiendo con eso porque tenemos miedo de probar otra cosa.

¿No ves en las nuevas generaciones esa capacidad de probar y arriesgarse?

Sí, pero creo que se ve reflejado en ciertas cosas. Esto de tomar decisiones lo digo pensando en cómo se toman decisiones en lo que tiene que ver con el gobierno. Efectivamente hay una generación que toma riesgos, y los emprendedores son una demostración. 60% de los emprendimientos se mueren a los cinco años en Estados Unidos, y cualquiera que sea adverso al riesgo, cuando mira esta estadística no se arriesga. Pero hay gente que afortunadamente toma el riesgo. Sí creo que hay una cultura de tomar esos riesgos, y, como decís, se ve inclusive en la permanencia en los trabajos, lo que también tiene otras connotaciones.

Que a veces son buenas o son malas.

Claro, a veces son muy extremas. Aun así esto no me termina de satisfacer la percepción de que seguimos teniendo una aversión muy grande al riesgo. No tengo una mirada clara de qué va a suceder, pero ojalá el impacto del cambio generacional contribuya. Me hago la pregunta de si este segmento de jóvenes al que hoy vemos tomando riesgos, emprendiendo y cambiando de trabajo es suficientemente representativo de la generación completa, o si es un grupo pequeño que no necesariamente va a tener el nivel de influencia necesario como para cambiar culturalmente. Eso me genera dudas.

Es difícil de predecir.

Es difícil. Y ojalá este cambio viniese de las casas; pero si no, tiene que salir de la escuela. Es parte de lo que debería estar en la escuela, y en la escuela pública: cómo logramos inculcar el saber balancear los riesgos, porque no se trata de tomar riesgos sino del equilibrio, y cómo logramos inculcar que el fracasar no está mal; pero que es importante, cuando uno fracasa, darse cuenta y cambiar. Estas cosas deberían estar en la educación.

¿Cómo ves el Plan Ceibal?

Sin duda positivo, no tengo duda.

Hablaste de dos cosas básicas, idioma y matemáticas. No hablaste de informática en la educación. ¿No es un tercer idioma?

Es un tercer idioma, pero creo que los otros dos son mucho más importantes.

Cuando hablamos de idioma, ¿hablamos de cualquier otro idioma?

Pensaría en inglés, que cada vez más es el idioma universal.

¿Aprendiste inglés en el Seminario?

Mi caso es interesante. En el Seminario tenía muy poco inglés, ahora hay doble horario, en mi época…

Había más francés que inglés.

Exactamente. Y tampoco aprendí francés. Aprendí algo en el Seminario e iba a clases particulares de inglés en las cuales hice una cierta base, que en verdad no era extraordinaria. Mi salto cualitativo fue después de entrar a Microsoft. Me acuerdo de una anécdota: al segundo día de estar en Microsoft me dicen que tenía una conference call, una reunión en la cual participaban cuarenta personas de distintas partes del mundo, que en aquella época era por teléfono, y no entendía ni el *hello*, por el acento, porque no es lo mismo un brasilero o un indio que hablan inglés, o un americano del este o del oeste. Nunca me voy a olvidar, estuve una hora escuchando y no entendía nada. Tomé clases, pero mi aprendizaje de inglés fue forzándome, me forcé a leer, a escuchar charlas en inglés, practicando el oído y la pronunciación. Hoy tengo un nivel fluido, doy conferencias en inglés, y hay ciertos temas que me son más fáciles en inglés, porque leo mucho más de eso en inglés. Cuando doy una conferencia en español soy muy cuidadoso de usar esas palabras que todo el mundo conoce.

Decís que es más importante la matemática y el idioma que la informática, y que el Plan Ceibal es positivo.

Es positivo, de hecho tiene un fuerte componente de matemáticas e inglés. No tengo información concreta de los resultados actuales, pero sí creo que la gente que está trabajando ahí es muy capaz y responsable. Con Miguel me llevo muy bien, fui profesor de su hijo. Y conozco mucha gente que está ahí adentro y que trabaja a conciencia, convencidos de estar haciendo lo correcto. Creo que es un extraordinario intento. Es lo que había que hacer, y probablemente haya muchas opiniones acerca de que se podría hacer distinto, pero está bien hacerlo. Son esas cosas que hay que decidirlas y hacerlas, y permitir la equivocación. No digo que lo extraordinario sea solamente el intento, sino el proyecto y la ejecución. Veamos después el resultado. Creo que inglés y matemáticas me parecen extremadamente importantes porque son previos al saber programar. Capaz algún académico me dice que estoy equivocado, pero creo que son previos. El siguiente nivel, sin duda, es aprender a programar. Si tengo que tomar temas de base, matemáticas e inglés. Inglés por el idioma en sí mismo y por aprender un idioma distinto. Está muy claro todo el desarrollo que produce el aprender un idioma distinto. También están aquellos aspectos culturales de que nos tenemos que embeber en la educación básica, y en una siguiente etapa viene la programación.

Dicen que en Silicon Valley los hijos de los genios no tocan computadoras hasta los cinco años.

Yo con mi hija soy así. Va a cumplir seis años en dos meses.

¿No la dejás usar la computadora?

Hace dos meses usó por primera vez el *mouse*. .

Sos un botón.

Pero no es que ella tuvo la curiosidad y le dije que no, sino que simplemente fue algo que no se lo inculcamos, porque hemos buscado que canalice su curiosidad y su entretenimiento por otro lado. Si venimos acá a comer y se aburre, su reacción no es pedirme el celular para jugar, porque no tengo ni un juego de mi hija en el teléfono. Sí tengo algún juego en otro lado, y de repente puede dedicar una hora por semana. En esto también puedo estar equivocado, pero hemos tratado de fomentar otros tipos de hábitos de entretenimiento.

Libros.

Libros, juegos, cosas de armar. Y los Legos, que creo que a ella le gustan más por lo que a mí me gusta que por lo que le gusta a ella. Descubrí que armar Legos es un ejercicio extraordinario por el hecho de la concepción del 3D, que tenés que mirar el 2D del librito para armar el 3D. Cuando uno arma un Lego de seiscientas piezas tenés una hora de concentración, que en un niño de seis años es importante. Y dedicamos esa hora a armarlo juntos, y en esa hora no le presto atención a absolutamente más nada, porque también eso es parte del ejemplo que tengo que darle. Aparte me gusta el Lego.

No buques excusas.

No tuve Lego de chico, el primero fue con mi hija. Claramente estoy canalizando frustraciones. Pero para comentar algo que me parece importante, yo soy el primero que tengo que dar el ejemplo en esa concentración que pretendo inculcarle. No puedo estar pendiente del teléfono, y realmente no le doy pelota a nada. Con la mamá buscamos evitar que la tecnología sea la vía de escape al aburrimiento. Una cosa es cuando la tecnología, el juego o el dibujito en Netflix es el fin en sí mismo, y está bien: terminamos el día, y así como uno alguna vez tiene ganas de ver una serie, miramos un dibujito, pero no porque no haya otra cosa para hacer.

¿A qué colegio va?

Al Woodlands, que queda por acá cerca.

¿Es buena en matemática?

Es buena. Tiene cinco años, suma y resta. Hago muchos juegos con ella. De hecho cuando estamos jugando al Lego de repente hay que agarrar cinco piezas de una determinada y le hago preguntas matemáticas: “Tenés que agarrar cuatro más uno.” Jugamos un poco a eso. Trato de hacer manualidades. El otro día con papel y cartón hicimos un semáforo. Del ejercicio de hacerlo y verlo funcionar ahora tiene clarísimo en qué orden se mueven las luces. En eso tanto la mamá como yo somos muy coherentes.

¿Qué hace tu mujer?

Estoy separado, y nos llevamos extraordinariamente bien. Ella es maestra de educación inicial, ejerció durante un montón de tiempo y después se recibió de licenciada en Análisis de Sistemas y ahora trabaja como gerente de proyectos en Infocorp. Tiene una veta educativa más apropiada a la edad de Lucero, así que aprendo de ella todo el tiempo.

Dijiste que podríamos desarrollarnos tecnológicamente en el tema de generar propiedad intelectual. ¿Estás pensando solamente en tu área?

Estoy pensando en otras áreas desde mi área, como en la tecnología aplicada al agro. Hay varios proyectos súper interesantes de tecnología aplicada a…

Lo del chip en las vacas por ejemplo.

Fue una cosa fantástica, un ejemplo nivel mundial.

Ahí lo pequeño vuelve a ser una fortaleza.

Absolutamente. El Plan Ceibal, el chip en las vacas. En Brasil sería imposible. En un solo estado de Brasil sería imposible. Pero hay proyectos súper interesantes del agro, como un proyecto que se llama Agronóstico que utiliza inteligencia artificial para aprender de rendimientos pasados de plantación de granos y en base a eso ir combinando factores como el clima, el tipo de grano, el tipo de fertilizante, etcétera, y así poder ir encontrando cuál es, en cada sector del país, la combinación ideal de rendimiento en función de cuál va a ser la proyección de clima para el año que viene. Hay cosas súper interesantes en agro, en finanzas, y podría seguir. Pienso desde mi área, pero para desarrollar otras industrias. Como decíamos antes, hoy todas las industrias dependen de la tecnología para innovar.

Y va para ahí.

Sin duda. Cuando pensamos en la inteligencia artificial nos sigue sonando a ciencia ficción, pero inteligencia artificial es esto que decíamos recién del agro. Cuando pensamos en inteligencia artificial no hay industria o tipo de empresa que no tenga una oportunidad enorme de impacto en base a su uso. Por ejemplo, el café: permite empezar a predecir mucho mejor en qué momento hacer los pedidos de grano para que nunca haya quiebre de stock. Y podríamos seguir así para cada tipo de empresa que queramos. Y esto trae consigo otra cosa de la que hablábamos: cuántas tareas van a ser automatizables.

Te acordás que hubo un debate cuando se intentó incorporar cosas de Google al Plan Ceibal, aquel temor como que nos iba a invadir el Gran Hermano, que iba a tener información de los niños. ¿Qué reacción es esa, de temor al cambio?

Al cambio o a lo desconocido, desde el punto de vista de no conocer cómo se manejan ciertas cosas. Hoy, por ejemplo, en todo lo que se llama “el cloud”, de la tecnología y los datos en el cloud, hoy no hay duda que poner los datos en uno de los tres proveedores de cloud más importantes es mucho más seguro que tenerlos en un data center adentro de la empresa. Habrá casos excepcionales, pero no hay duda: desde el punto de vista de seguridad, de beneficios, de los back ups, de un desastre o un incendio, no hay ninguna duda cuando uno lo analiza desde el conocimiento del tema. Después, sí, cada empresa tiene políticas de privacidad distintas, y cada servicio de cada empresa también. Microsoft y Google tienen políticas de privacidad distintas respecto al correo gratuito. En el caso de Gmail, los correos se analizan para servir publicidad; mientras que eso no sucede en los correos de Outlook. Son políticas distintas. Después también hay una realidad que es que no todos los usuarios, entre los cuales me incluyo, leemos cuáles son los términos y condiciones cuando uno usa un servicio. Pero también creo que afortunadamente en el mundo hay un equilibrio razonable respecto al manejo de la privacidad. Razonable y fluctuante, y un muy buen ejemplo de esto es Facebook, que ha hecho cambios de privacidad que han estado claramente pasados del borde de lo que le molesta a la gente, y han vuelto para atrás. Están siempre jugando al límite: prueban algo, y si la reacción es negativa, vuelven para atrás. Hay una especie de juez colectivo que está auditando y controlando, de alguna forma. Dentro de lo razonable eso se equilibra.

¿La neutralidad en las redes es algo que hay que seguir manteniendo?

Sí, absolutamente. Hace varios años empecé a estudiar y a entender más del tema, y creo que es fundamental porque eliminar el concepto de neutralidad en la red lo que implicaría es que los grandes proveedores monopolizaran el acceso. O lo que termina sucediendo frente a la no neutralidad es la discriminación de contenido o de calidad de acceso al contenido. Es bien importante que desde hace ya un año y medio en Estados Unidos hayan tenido una posición muy clara de neutralidad en la red y en que los proveedores de telecomunicaciones no pueden discriminar por contenido.

¿El enemigo es el software libre?

No, para nada. Lejos. ¿La pregunta es desde Microsoft?

Sí, claro.

No, para nada. Dejame hacer un comentario previo, entre paréntesis. En Microsoft admiro la capacidad de cambiar. Pongo un dato numérico de esto: en 2001 Microsoft era una de las cinco empresas de mayor valor de mercado en el mundo. En ese momento no estaban ni Apple, ni Google, ni Facebook ni Amazon. ¿Por qué era una de las cinco? Principalmente por Windows. En 2016 sigue siendo una de esas cinco empresas, pero por una tecnología completamente distinta a la del 2001: el negocio de cloud. Estuvo, dejó de estar y volvió a estar. En términos numéricos Microsoft es una empresa que en quince años se sigue manteniendo como una de las cinco empresas de mayor valor de mercado, pero que es hoy una empresa completamente distinta a la que era hace quince años. En lo cualitativo la empresa ha cambiado significativamente en la forma de operar, y en la forma de abordar el mercado desde muchas perspectivas, y vamos específicamente al tema del open source, que está muy vinculado a quien es el nuevo CEO de la empresa, Satya Nadella, que es de origen indio, que se formó y hace por lo menos treinta años que vive en Estados Unidos, una persona cuyo su pasado es tecnológico y que entiende la tecnología al detalle. Es decir, por supuesto que ahora también es una persona de negocios, pero no es una persona de negocios que se mete en el mundo tecnológico. Ha sido un factor de cambio sumamente importante, a tal punto que, por contar algunos hitos bien claros, hace dos años y medio Microsoft toma la decisión de hacer open source lo que es el motor de su tecnología de programación, es decir, código libre, y publicarlo y además hacerlo disponible para MAC y Linux. Hoy, cuando miramos la plataforma de cloud de Microsoft, vemos que el 30% de los servidores que están sobre nuestra plataforma de nube son Linux, los dos principales proveedores de Linux de la industria, que son Red Hat y Suse, tienen sus servicios sobre nuestro cloud. Ahora acabamos de terminar una gira por Latinoamérica, como de músico de rock pero sin ningún glamour.

Sin groupies.

Claro, sin nada. Pero en todos esos eventos, Red Hat, principal proveedor de Linux para empresas, estuvo presentando con nosotros a Linux sobre nuestra plataforma. La última versión de Windows 10, que acabamos de liberar, tiene una parte del ambiente de desarrollo de Linux adentro de Windows 10. Y puedo seguir enumerando más. El balance de esto es que hoy Microsoft es uno de los principales proveedores de open source y socio de Linux.

No se sabe.

Se sabe poco, y es una historia de los últimos dos años, tres. Pero hay números que son súper contundentes: 30% de los servidores dentro del cloud de Microsoft son Linux, y creciendo, porque eran 25% hace seis meses. Y como digo, las principales tecnologías de desarrollo de Microsoft hoy son código libre y están publicadas, uno puede bajarlas y modificarlas. En febrero del año pasado, de hecho, estuve en una reunión interna con una persona que se llama Anders Herzberg, que trabajaba en Borlänge y que es uno de los creadores de Turbo Pascal, uno de los lenguajes de programación más emblemático y que ha tenido un rol muy importante en la enseñanza de programación. Herzberg en el 98 se va para Microsoft y crea lo que se llama .NET, Easy Sharp, que es una de las tecnologías de programación más importantes de Microsoft. En febrero estaba en esta reunión en la cual contaba cómo el equipo de desarrollo, dentro de Microsoft, había cambiado la forma de trabajo una vez que habíamos hecho código libre la tecnología de programación y cómo había cambiado para incorporar todo el feedback que la comunidad en general estaba dando. El viernes 30 de setiembre, en la Torre de las Telecomunicaciones, se hace un evento que se llama .NET Conf UY, del cual voy a hacer la apertura, organizado 100% por la comunidad, por gente que tiene una enorme vocación por compartir conocimiento. Nosotros ayudamos a que suceda pero es 100% organizado por ellos, con la agenda marcada por ellos. Tengo el gusto de que siempre me inviten para hacer la apertura. En esa agenda hay una cantidad de temas de Linux y Microsoft interactuando.

¿Fue una buena apuesta la fibra óptica como se hizo en Uruguay?

Sí, y lo dice particularmente un beneficiario del teletrabajo, con lo cual tengo una visión muy parcializada. No es un tema del cual tenga números como para poder opinar desde la certeza de los datos concretos. Tiendo a pensar que sí, porque cuando miramos en términos de ancho de banda, de disponibilidad de comunicaciones y de viabilización de servicios, tiendo a pensar que sí, pero prefiero ser responsable y decir que no es un tema que conozca.

Uruguay, en términos comparativos con el resto del continente, ¿tiene buena velocidad?

En los últimos años se ha mejorado de forma extraordinaria, tanto a nivel de precios como de calidad de servicios.

¿Es necesario ampliarlo más todavía? En comparación con otro países.

No tengo una respuesta clara para eso, pero cuando nos comparamos con el resto de Latinoamérica, en términos de calidad y de precio estamos muy bien. Por supuesto, no nos comparemos con Estados Unidos.

¿Qué computadora usás?

Tengo una Surface Book, que es uno de los dispositivos de Microsoft, un laptop cuya pantalla se saca y que no solamente es touch sino que tiene un lápiz, con el que tomo mucha nota a mano.

¿Cuánto vale?

Esa en particular es una máquina que vale unos 2.000 dólares, es la versión más potente, hay otra versión de 940 dólares. Me ha cambiado mucho la experiencia de tomar notas en la computadora, es algo que hago hace tiempo. Tomo notas en la reuniones, y si uno está en una reunión tomando notas en el teclado uno tiene una barrera adelante, y el otro no sabe si estás tomando notas o contestando un mail. Cómo cambia cuando uno saca la pantalla y la pone en este ángulo para tomar notas. Es una sutileza, pero elimina esa barrera en la interpersonalidad de la comunicación. Para lo otro que la uso, muchísimo y que me es extremadamente útil, es que cada conferencia que doy la armo para eso, muchas veces vuelvo a usar partes anteriores, pero jamás tomo una misma conferencia, ni siquiera ahora que estuve viajando por varios países, porque hay que tener en cuenta la audiencia, el momento y muchas variables. Agarro una presentación y tomo notas sobre ella, escribiendo y armando bosquejos sobre los slides, y después armo la presentación en base a esas notas. Son esas pequeñas pistas de productividad que uno encuentra.

¿Qué redes sociales utilizás?

Uso WhatsApp, que ha tomado un rol increíble, al borde de lo preocupante; uso mucho Twitter, como medio de información; prácticamente no uso Facebook, cada tanto publico algo; Linkedin lo uso principalmente cuando quiero contactar a alguien o hablé con alguien en algún evento y no pudimos intercambiar tarjetas, pero tampoco lo uso como lectura de noticias. No es una red social exactamente, pero es de las cosas que más uso, es Flipboard, como aplicación de lectura. Hasta hace unos dos años había una aplicación que se llamaba Zite, que fue la primera aplicación de lectura de información, que se nutría de varias fuentes y era la primera que estaba basada en inteligencia artificial, que iba aprendiendo de tus preferencias de lectura y se iba ajustando en base a eso. Así la compró Flipboard, que hoy también tiene inteligencia artificial por detrás y es una muy buena forma de mantenerme informado.

¿Leés en papel o en Kindle?

Me gusta todavía mucho leer en papel. Hay ciertos libros que elijo leerlos en papel, y leo también en Kindle. También leo en Flipboard cosas del día a día.

¿Por qué decís que WhatsApp se usa en exceso?

Lo que me genera un poco de preocupación es el hábito de dependencia. Esto depende mucho de cada uno, pero es esto de que recibís un mensaje y lo tenés que contestar en el momento. Eso me genera una reflexión: qué tantas personas pueden interferir en el flujo de tiempo de uno en un momento determinado. Es decir, estamos conversando acá, y para mí es completamente irrelevante el WhatsApp, si pasa algo importante alguien me va a llamar, mi padre o la mamá de Lucero. El resto es irrelevante, en el momento en que estoy jugando al Lego con mi hija. Veo que el tiempo de uno se ve interrumpido por otras cosas. Me preocupa un poco ese comportamiento, y especialmente pensando en los niños, del ejemplo que les estamos dando, que muchas veces no es coherente con las expectativas que les ponemos. Motivar los espacios de concentración en el niño es un tema en el que pongo mucha atención con mi hija, y me genera mucha acción, hacer cosas que cuiden eso.

¿Sos madrugador o te quedás toda la noche laburando?

Tengo el problema de que me gustan las dos cosas. Hoy me desperté a las siete de la mañana a leer. Hay días en que me engancho a trabajar hasta tarde. Lo que trato de hacer es que el mismo día no se junten las dos cosas, porque ahí no rindo.

Las decisiones importantes las pasás para el otro día, según dijiste.

Muchas veces hago eso. Presto mucha atención a si estoy en mi momento mental para tomar una decisión o no. Es más, de repente me cae un tema determinado, complejo, y tengo bastante facilidad para decir que no me voy a preocupar por eso ahora y que lo voy a ver mañana de mañana, y sea porque en ese momento estoy cansado o por voy a ver a Lucero y no quiero ir con la carga de ese tema. Lo postergo en forma consciente. Cuanto más agotado uno esté, más propenso al riesgo es.

¿En tu trabajo tenés un referente en cada país?

En algunos sí, en la mayoría. En otros no.

¿Trabajás en teleconferencia con todos a la vez o en forma individual?

Las dos cosas. Trabajo algunas cosas individualmente y otras de forma grupal. Parte de mi trabajo es lograr generar sentido de equipo para personas que se ven entre ellos inclusive menos de lo que se ven conmigo. O sea, que el que está en Chile tenga sentido de equipo con el que está en Colombia me es mucho más difícil inclusive que para mí, porque yo voy más seguido a Chile y a Colombia de lo que ellos se cruzan. Busco generar sentido de equipo y paso mucho tiempo hablando en forma remota.

¿Cada cuánto viajás?

En promedio en el año viajo una semana y media al mes, lo que termina pasando es que de repente en un mes viajo dos semanas y al otro mes no viajo. Y tengo como regla, que cumplo prácticamente todo el año, no estar fuera los fines de semana. En lo que va de este año hubo un solo fin de semana que no estuve. De repente llego el sábado de mañana o me voy el domingo de noche, pero estoy el 80% del fin de semana.

¿Cómo es Bill Gates?

Desde mi contacto personal resulta como alguien muy accesible, simpático y de pocas palabras. Genera sensación de cercanía, no de que "pucha, es Bill Gates". Es algo que se da culturalmente en Microsoft: hay horizontalidad en las relaciones, lo que es fantástico. Es interesante, porque esto a veces choca con algunos aspectos culturales de otros países, porque hay países que son mucho más verticales, y por definición la empresa es súper horizontal. A veces hay que manejar esas diferencias culturales en los países, pero la empresa es horizontal, es decir, no tiene una jerarquía en la discusión. Por supuesto que cada uno toma las decisiones que tiene que tomar, pero no se impone por jerarquía, y todas las opiniones se escuchan.

Los liderazgos no siempre son jerarquías.

Exacto. Y la organización ayuda, porque cuanto más horizontal sea, más se respeta ese espacio de los liderazgos por influencia, por experiencia, por conocimiento.

¿Dónde te ves dentro de cinco años?

No tengo ni idea. Ni siquiera dentro de tres años. No hay ningún momento en mi carrera en el cual, si mirase tres años para atrás, en aquel momento podría haber pensado que iba a estar haciendo lo que estoy haciendo hoy. Esto involucra muchas cosas, involucra mi carrera en Microsoft y el resto de las cosas que hago. También involucra las cosas que he aprendido, si lo miro desde el punto de vista de los conocimientos y experiencias adquiridos. Mirar el rol que estoy desempeñando es una parte muy chiquitita. También hay un componente muy importante, que es el de las experiencias y conocimientos que he adquirido. No tengo la capacidad de pensar en tan largo plazo.

A Lucero adolescente, ¿qué le aconsejarías hacer?

Lo primero que me sale es una reacción casi poética: que se preocupe por ser feliz.

Eso como padre. ¿Y como profesional o mentor?

Algo muy obvio, que estudie, pero que estudie siendo curiosa e inquieta por aprender desde el punto de vista de descubrir. Ojalá pueda ser efectivo en inculcarle el hábito de ser curiosa, inquieta, de descubrir, leer, investigar, probar. Ojalá le pueda generar esto en base al diálogo, y en base al ejemplo, que es tan importante como el diálogo. Aparte, creo que todo esto tiene que ver no solamente con el desarrollo profesional sino también con el desarrollo personal, porque esto de ser inquieto también tiene que ver con ser inquieto en cómo pensamos, en cómo reaccionamos, en ser curiosos, en entender cómo puedo controlar mis emociones. Esto tiene los dos componentes.

¿Algo más que quieras decir?

Algo que hoy es importante en mi vida son los múltiples emprendimientos con los que estoy vinculado de distintas formas, en algunos como socio, en otros como fundador, inversor, advisor o integrante del directorio, para mí son una extraordinaria forma de canalizar motivaciones distintas. En Microsoft hago N cosas que me apasionan, y trabajo con gente fascinante; en otros emprendimientos puedo opinar sobre cosas que también me apasionan y aprendo sobre otras realidades, y también trabajo con gente extraordinaria y distinta a la de Microsoft. Cuando reflexiono sobre las cosas que hago y las cosas a las que les dedico tiempo, porque a fin de cuentas todo suma en la pila de tiempo de uno, la generalidad tiene que ver con canalizar inquietudes, y generar nuevos espacios para aprender cosas. A muchas de estas cosas les dedico la mañana muy temprano o una reunión desde las siete a las diez de la noche, o en otras les dedico un horario en la mañana y eso me implica quedarme trabajando hasta las diez de la noche. Nada de eso me genera conflicto, porque tiene un porqué, lo hago con un fin determinado, y porque también soy muy ordenado en cuidar los tiempos, como el tiempo que dedico al deporte.

¿Qué deporte hacés?

Corro. Cada tanto juego al fútbol con amigos, aunque después de romperme el talón de Aquiles volví con un poquito de miedo. Principalmente corro, y tiene un efecto importante en la cabeza, de distracción.

¿Sos workaholic?

No me defino como workaholic. Trabajo mucho, pero mi concepción de workaholic es aquel que está casi en el límite de no poderlo controlar. Yo lo controlo extremadamente bien. Tengo el escritorio armado en mi casa y voy una vez por semana a la oficina, y el fin de semana no me siento a trabajar en el escritorio. De repente hago algo, me pongo a preparar una conferencia, que es algo que requiere un poco más de espacio libre mental, pero lo hago en otro sector, no me siento en el escritorio. Son pequeñas rutinas que me ayudan a separar los lugares donde vivo de los de donde trabajo, cuando además los tengo en el mismo lado.

¿Sigue siendo El Caballero de la noche tu película favorita?

Estás muy informado. Es una de mis películas favoritas. Tengo varias, pero en esa me gustan mucho las actuaciones, el Guasón ahí es fantástico, y la toma de decisiones en esa película es algo que me parece importante. Sin duda es una de las películas que he visto muchas veces. En las películas en general me gusta mucho mirar cómo se toman las decisiones.

¿No empezaste ninguna conferencia diciendo "I am Batman"?

No, no, por suerte. Y espero no hacerlo, aunque me hayas dado la idea.

¿Qué serie estás viendo en Netflix?

Estoy viendo Narcos, la segunda temporada. Miro muy poca televisión; es más, no miro televisión abierta. Obviamente miro una serie a la vez, y Narcos la vengo viendo de a medio capítulo, día por medio, ahora que he estado con otras cosas y leyendo mucho.

¿Qué estás leyendo fuera del laburo, por placer?

Lo que más leo por placer tiene que ver con libros de comportamiento, psicología y neurociencia. Ahora estoy leyendo *The introverted advantage*. Hoy hay una escuela derivada de un libro de una mujer que se llama Susan Cain, *Quiet*, uno de los primeros estudios serios sobre los introvertidos y la diferencia entre la introversión y otras cosas que asociamos con la introversión, como por ejemplo la timidez. La introversión es un fenómeno en sí mismo, parte del temperamento, y me interesa particularmente. Yo soy un tipo muy introvertido, lo cual no quiere decir que no haga un montón de cosas para afuera. Hay un autor que se llama Malcom Gladwell, que en una entrevista se define como muy introvertido y la periodista le pregunta que cómo puede ser introvertido si da conferencias para dos mil personas, y el tipo dice que no hay que confundir ser introvertido con ser un buen actor.

Comentarios

No tienes permiso para añadir comentarios.