



## Primero, crea gente feliz - The Gini Way

*Traducción realizada por [Marcial Quintanar](#) La versión original en inglés de este artículo de Steffen Reitz titulado "First, Create happy people" se encuentra en: <https://blog.gini.net/first-create-happy-people-91183d99d7e8>*

En los primeros días de Gini, al igual que cualquier otro fundador por primera vez, mi cofundador y yo admirábamos a empresarios excepcionales que habían construido empresas excepcionales. Sin embargo, los casos de éxito que más nos han conmovido no han sido los de las ofertas públicas iniciales ni los de salida rápida.

### **Admirando las empresas exitosas**

Las empresas que hacían toneladas de dinero, que crecían exponencialmente o que dominaban el juego del comercio electrónico eran interesantes, pero no nos dejaron boquiabiertos. Lo que realmente nos sorprendió fueron las pocas empresas que crearon ambientes donde la gente es realmente feliz. Lugares donde la gente se trataba con un amor increíble. Emprendedores que habían construido negocios exitosos al mismo tiempo que ponían a las personas, no a los ingresos en primer lugar, y donde la atmósfera se asemejaba a la de un grupo de amigos íntimos en un viaje juntos en lugar de un lugar de trabajo serio.

Cuando leímos sobre negocios en los que toda la compañía, incluyendo a su chef de cocina, comían juntos en una mesa larga cada mediodía, esto resonó profundamente con nosotros. Nos intrigaban las empresas que pagaban la educación y la atención médica para las familias de sus empleados. Y nos sorprendió una organización que incluso compró una isla y construyó un lujoso centro vacacional para que su gente pasara sus vacaciones gratis. Nos conmovió el hecho de que nos preocupáramos tanto por crear un lugar de trabajo increíble. Y no parecía complicado, con suficientes ingresos y dinero en la mano.

Sin embargo, lo que seguía siendo un misterio era cómo crear un entorno en el que la gente no sólo fuera feliz durante las pausas, sino mientras trabajaba. Cómo instalar una cultura en la que a la gente le encante trabajar con sus compañeros de equipo. Donde todo el mundo esté intrínsecamente motivado, se preocupe profundamente por sus colegas y por el éxito de todo el equipo. Donde el trabajo no se sienta como una manera de subir la escalera de una carrera personal - sino como una misión emocionante de la que uno puede ser parte.

Aunque sabíamos qué tipo de cultura aspirábamos a construir, no teníamos ni idea de lo difícil que sería llegar hasta allí.

## **Dolores del crecimiento**

Unos años más tarde, habíamos alcanzado el estado de una típica startup. Con unos cuarenta empleados, habíamos quemado los primeros millones de capital de riesgo y la presión para alcanzar nuestras metas aumentaba constantemente. Invertimos una cantidad significativa de tiempo en tratar de mejorar nuestra cultura y pedimos apoyo a diversos "expertos" y a experimentados entrenadores de dirección. Debido a que la supervivencia del negocio estaba a menudo en juego, escuchamos la teoría convencional de la gestión y creamos una gran cantidad de mecanismos para controlar y dirigir a nuestra gente.

Instalamos jerarquías adecuadas y contratamos a líderes de alto nivel, tuvimos frecuentes reuniones individuales con los que nos "reportaban directamente", controlamos todas las decisiones presupuestarias y nos aseguramos de escuchar atentamente a nuestros empleados, antes de tomar nosotros las decisiones.

## **El dilema cultural**

Por otro lado - y porque teníamos la visión en mente de tener no sólo una cultura efectiva, sino también divertida - añadimos ingredientes para construir un espíritu de equipo inicial. Ofrecíamos sesiones regulares de preguntas y respuestas en las que cualquiera podía preguntar a los fundadores cualquier tema sensible que se les ocurriera (el "cuántos meses nos quedan antes de estar quebrados" fue probablemente uno de los favoritos de todos los tiempos). Utilizamos metodologías ágiles en el desarrollo de productos e hicimos retrospectivas

quincenales para aprender de nuestros fracasos y mejorar. Hicimos tres días de descanso en las montañas con muchos ejercicios de teambuilding para compensar el rápido crecimiento. Y por supuesto, ofrecimos beneficios que pensamos que garantizarían una gran cultura - una oficina enorme con un salón de lujo, un futbolín y una sala de juegos, noches de cine, cocina en equipo semanal, etc.

Y sin embargo, además de todo el trabajo sobre la cultura, el resultado estaba muy lejos de lo que teníamos en mente. La comunicación era lenta y los atrasos crecían a pasos agigantados. La velocidad a la que la compañía avanzaba se parecía más a la de un gran petrolero que a la de un barco de regata. El compromiso de nuestros empleados era mediocre - y la felicidad, que una vez fue nuestro mayor impulsor, estaba ausente.

Afortunadamente, conocíamos el origen del problema: cada vez con más frecuencia nos sentíamos frustrados por la falta de motivación de nuestros colaboradores. Si tan sólo tuvieran la actitud correcta, todo lo demás encajaría en su lugar. Y para llegar allí, nuestros mentores ya nos dieron la respuesta: tendríamos que apretar las cuerdas. Tendríamos que dejar de ser tan amables y deshacernos de los beneficios. Tendríamos que ponernos más serios. Tendríamos que darle menos libertad. Necesitaríamos convertirnos en mejores líderes.

## **Sabiduría gerencial convencional - o lo contrario.**

Aunque sabíamos que un estilo de liderazgo "más duro" no se ajustaba a nuestros valores personales, no conocíamos otra forma de construir una empresa eficaz. Y como todos los que preguntamos nos aseguraron que era el camino a seguir, nos pareció que era la única opción. Hasta que supimos que no lo era.

Había oído hablar de empresas con culturas muy singulares, utilizando enfoques que contradecían la mayor parte de lo que enseña la teoría clásica de la gestión (por ejemplo, W.L. Gore, la empresa Gore-Tex, famosa por no tener jerarquías en absoluto). Sin embargo, siempre las consideré raras excepciones - y no llegué a entender cómo hacían que su modelo organizacional funcionara para ellos.

## **Un artículo de un blog con un efecto de bola de nieve**

Hasta que un día, me encontré con un [post en el blog de Tony Hsieh](#), fundador de Zappos.com y autor de "[Delivering Happiness](#)". Su negocio ya era famoso por su excelente servicio al cliente y una cultura sobresaliente cuando tomó una decisión radical: transformar la compañía de 1.500 empleados para que siguiera los principios de auto-organización y se deshiciera de todas las funciones gerenciales. La forma en que describió las desventajas inherentes de la gestión tradicional y la contradicción con su objetivo final de crear empleados felices resonó profundamente en mí. Tan profundamente que instantáneamente salté a su [video fuertemente](#)

recomendado para aprender más acerca de la auto-organización - y rápidamente leí el libro "Reinventando Organizaciones", y absorbí todo sobre él. Ahí estaba, el modelo a seguir que habíamos estado buscando durante tanto tiempo - la cultura de nuestros sueños era realmente compatible con la construcción de una empresa de rápido movimiento y altamente efectiva. Los empleados felices y las grandes ambiciones no tienen por qué contradecirse. Simplemente ofrece un enfoque radicalmente diferente para pensar en las personas - uno que estaba mucho más en línea con nuestra mentalidad.

## **Un largo camino hacia la cultura "correcta"**

El viaje comenzó con la clarificación de nuestros valores y su integración en la vida diaria de la empresa. Esto nos llevó a ser cada vez más transparentes, eliminando pirámides jerárquicas, transformando silos funcionales (equipo de ventas, equipo de desarrollo móvil, etc.) en células pequeñas y multifuncionales y descentralizando la toma de decisiones. Nos permitió definir una nueva forma de trabajar, donde la confianza y la transparencia son los valores por defecto (ver nuestro manual de Gini para una descripción detallada de cómo lo hacemos).

Esto dió forma a una cultura a la que hemos aspirado durante mucho tiempo, y creó una base sobre la que seguimos construyendo. Y lo mejor de todo es que ahora todo el mundo participa activamente en la mejora de la cultura, desde los recién llegados hasta los experimentados Ginis, desde los introvertidos hasta los extrovertidos.

En el centro de la cuestión estaba la creencia de que una empresa debe crear personas felices, y con ellas, puede lograr grandes metas. No al revés.

Este blog tiene como objetivo dar una visión de nuestra transformación organizacional en Gini - y esperamos ayudar a otros a tomar atajos en la construcción de una cultura de su elección.

*Si esto suena como un entorno en el que prosperarías, echa un vistazo a nuestras posiciones abiertas y ponte en contacto con nosotros.*