CAPÍTULO ONCE

¡ESTÁS EN WIKILEAKS!

Si llamabas a Officenet en 2005 y decías que conseguías algo más barato en la competencia, te dábamos un descuento en el momento. Así, para cada producto, llegábamos a tener 300 precios diferentes en un mismo mes: cada vendedor daba un descuento distinto. Y nuestros competidores hacían lo mismo.

Cuando nos dimos cuenta de que llevábamos ocho años en una guerra de precios que nosotros mismos habíamos creado, no supimos bien qué hacer. Primero, armamos dos equipos independientes para que desarrollaran sendos planes para resolver el problema. Años después entendería por qué el resultado fue 95 por ciento idéntico, y básicamente "más de lo mismo". Cuando un equipo se sienta a buscar una solución, las ideas extremas suelen desaparecer: sólo quedan las promedio, ni chicha ni limonada.

> Pedile a una comisión que cambie la realidad y apenas se va a animar a un 5 por ciento.

Por esa misma época viajé a Estados Unidos a investigar el tema. Cuando pregunté cómo manejaban los descuentos al teléfono, me miraron atónitos. Después, me preguntaron: "¿Vos, en Argentina, vas al Walmart

y pedís descuento?". Ni en el supermercado de barrio pido descuento.

Volví convencido de que teníamos que cambiar radicalmente la política de precios y para eso necesitábamos que el mercado nos acompañara. Pero también aprendí que no está bien avisarles previamente a los competidores los cambios que uno va a hacer: es colusión. No sé si está prohibido en la Argentina, pero no es éticamente correcto. Entonces se nos ocurrió una idea: estaba mal hacerlo a escondidas, pero podíamos compartir esos cambios con los proveedores (que eran proveedores de nuestros competidores) y publicar el mismo video en Youtube para que nuestros competidores no solo se enteraran sino que nos creyeran. Tomó un par de años y una disciplina enorme parar esa guerra; solo lo pudimos hacer con transparencia. Transparencia en los precios y transparencia en nuestra política.

Tus competidores sabrán el menor precio al que vendés.

USBs y diskettes, prohibidos

En 2007 entraron a la empresa a robar. Se llevaron, entre otras cosas, unas diez computadoras (de 150 que teníamos). Algunos estaban convencidos de que lo que buscaban era información, los datos de nuestros clientes. Ya veníamos con políticas bastante restrictivas: límites en el tamaño de los archivos que podíamos enviar, conexiones USB canceladas (incluso para un mouse) y hasta nos preguntábamos cómo evitar que alguien imprimiera datos de clientes. La energía que poníamos en protegernos era mucha, pero nunca suficiente.

Me recordó una charla que había tenido con un competidor: estaba convencido de que seguíamos sus camionetas para saber quiénes eran sus clientes. Le hice una cuenta rápida de lo absurdo del costo-beneficio de esa acción, pero no lo convencí de que su miedo era infundado.

Parecería que el miedo a que nos roben información es natural.

Poco tiempo después nos dimos cuenta de que era inútil la carrera contra todas las potenciales pérdidas de información y decidimos lo que recomiendo a todos:

> Cuidá a tus clientes como si supieras que tu competidor tiene esa información tan valiosa.

Lo que protege a una empresa es la gente, los procesos y cómo se usa la información; no una política de USBs.

Otra vez el marketing de guerrilla

Todos odiaban los simulacros de evacuación. Había que cortar lo que estabas haciendo, salir a la esquina y dar la vuelta a la manzana. Media hora perdida, pensaban. Los vendedores eran los que más se enojaban, algunos demoraban varios minutos en cortar el teléfono por miedo a perder la venta, aún cuando escuchaban la chicharra cada vez más fuerte.

Hasta que desde Recursos Humanos empezaron a explicar que el simulacro servía no solo para testear todos los sistemas sino para educarnos y que, en caso de emergencia, todo saliera bien. Era, como en muchas otras cosas, relegar el corto plazo en beneficio del largo y una muestra de que realmente la gente es importante.

> Los simulacros de evacuación son señal de que se cuida a la gente en una organización.

El argumento podía servir también en esas conversaciones con clientes ("cuidamos a nuestros empleados para que cuiden a nuestros clientes" es un adagio de moda), pero no sé si alguien lo usó.

Tuvimos un golpe de suerte: se nos ocurrió filmar un simulacro para estudiarlo y subirlo a Youtube casi como un juego. Un juego que se viralizó y vieron más de 13 mil personas. Seguíamos haciendo marketing casi sin darnos cuenta, mostrando cómo trabajamos. Transparencia hasta el absurdo.

Sincericidio

"¿Por qué Juan, vendedor, ganó más que yo, que soy el Director Administrativo Financiero?", me preguntó en abril de 2010 Hernán. La

verdad es que me había cansado de explicar que el esquema salarial de los vendedores tenía picos y valles bien marcados. Ya en 2001 habíamos pasado un mal momento: pagamos una comisión enorme por conseguir un cliente (Correo Argentino) que poco tiempo después entraría en concurso. Hice lo que tenía que hacer: en 2010 decidí que todos mis reportes tuvieran acceso al sueldo del resto de la compañía. Estaba seguro de que iba a simplificar las discusiones internas y que podríamos generar un ámbito en donde, si había una diferencia salarial, íbamos a entender que estaba relacionada con el valor que cada empleado daba a la compañía. Era, en teoría, sano, y muy alineado a mis valores.

Fue de los peores momentos laborales que pasé; uno por uno mis reportes entrando a quejarse de lo injusto que era yo, aceptando -mimando, me diría alguien- los sueldos del otro equipo.

Una de las herramientas más útiles que aprendí en coaching es el concepto de "la columna izquierda", eso que pensamos realmente cuando decimos otra cosa ("la columna derecha"). Me ayudó a entender que la forma en que se dice algo, la manera en que compartimos la información para cuidar al otro, es clave.

La transparencia simplifica; la transparencia absoluta puede ser inhumana.

Años después empezarían a aparecer herramientas para hacer públicos los salarios (Glassdoor, Love Mondays) y hasta empresas que los transparentan (Buffer). Pero yo no volví a compartir esa información. La transparencia no había ayudado.

Transparencia forzada

"Estás en Wikileaks". Al leer el mail de un amigo con la noticia, me asusté. ¿Quién no se googleó alguna vez? Ego, curiosidad, preocupación, no importa el motivo. Pero jamás se me había ocurrido buscar mi apellido en Wikileaks. Hice una revisión de todos mis pecados, los públicos y privados y pensé lo peor. Tardé bastante en entrar a mirar. Tenía miedo. Cuando me animé, vi que estoy en Wikileaks por unas entrevistas que tuve con personal de la Embajada de Estados Unidos en 2009 sobre

nuestras actividades de responsabilidad social. Otro golpe de suerte: me "descubrieron" haciendo el bien.

Seamos íntegros: coherentes entre lo que decimos, hacemos y somos.

Capítulo 11 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/11