CAPÍTULO DOCE

TODOS MENTIMOS

La empresa estaba alborotada: me iba a entrevistar en la radio Chiche Gelblung, periodista de muchos años de trayectoria. Amarillista, dirían algunos. Hacía una hora estaba al lado del teléfono, con todos mis papeles resaltados en un ordenado desorden sobre el escritorio, con postits de colores pastel y bolígrafos de colores flúo, aprovechando los recursos que trabajar en la mayor papelería del mundo me daban. Y no era para menos: un periodista muy escuchado en la Argentina se había interesado por un estudio que habíamos hecho, demostrando que los que hacían bollito ahorraban 30 por ciento por sobre los que lo doblaban. De papel higiénico estoy hablando, claro. Nunca llamó, pero el estudio -que en realidad era sobre el uso de productos de limpieza en general en las oficinas- apareció en algunos medios.

Estábamos convencidos de que era verdad, aunque tenía muy poco rigor científico. Créase o no, lo testeamos en la empresa, en base a una hipótesis que tuvimos.

Pero el problema principal de ese dato era la fuente: le preguntábamos a la gente cómo había usado el papel higiénico. Y, la verdad, no creo que nadie se haya sentido cómodo respondiendo. Probablemente nos dijeron lo que les resultaba menos indecoroso (nos quedó pendiente

estudiar el perfil psicológico de quien dice doblar y quien dice hacer bollito, pero decidimos dejar eso para alguien más serio).

Tenemos inclinación a decir lo que el otro quiere escuchar.

De hecho está demostrado que, en política por ejemplo, la gente tiende a responder como cree que el encuestador piensa y no lo que realmente opina. Algo opuesto, pero igual de dañino, pasa con las encuestas de clima interno de las empresas. Hacíamos unas cien preguntas cerradas a los empleados. Y muchas veces surgía que "el salario" era algo que teníamos que mejorar. Entonces chequeábamos con "el mercado" (en otras palabras, consultoras que hacen encuestas) y en general nos encontrábamos con que nuestros sueldos eran adecuados. Más aún, mirábamos "la realidad" (si los empleados se iban a otras empresas más de lo normal) y lo confirmábamos.

A veces decimos lo que creemos que nos conviene decir.

Yo era una tortura cuando queríamos hacer una encuesta. Sigo teniendo el preconcepto de que nos van a mentir, vamos a inducir una respuesta o, simplemente, vamos a preguntar cosas que no nos van a llevar a actuar.

¡Taxi, taxi!

Durante ocho años, Poli fue el taxista que nos buscaba en el aeropuerto de San Pablo para ir a la oficina. Siempre cumplió. Incluso el último año que pasé en la compañía, que él estuvo bastante enfermo, siguió haciéndose cargo pero mandaba a alguien de su confianza. Como si su Visión fuera "asegurarse de que los argentinos de Staples lleguen a la oficina sanos y salvos".

Pero a veces manejaba mal. O muy mal. Así se lo hicieron saber a Thalita, la encargada de contratarlo, que un día decidió cambiar de taxista.

Tuve la suerte de ser el primero para ese taxista nuevo, que apareció treinta minutos tarde en el aeropuerto, no sabía el camino ni me inspiraba confianza.

Cuando llegué a la oficina le pregunté a Thalita si, antes de hacer el cambio, había hablado con Poli. Me dijo que no, que lo había hecho directamente porque manejaba mal. Ahí le pregunté cómo le gustaría que hiciéramos nosotros cuando ella cometiera un error -porque lo iba a cometer: si prefería que le dijéramos o que la echáramos directo. Sí, a veces soy un poco duro.

Decir la verdad con cuidado ayuda a mejorar.

Cambiar a Poli ocultándole la verdad era el atajo, la forma fácil. Enfrentar a alguien con "malas noticias", mucho más difícil (aún más en la cultura brasileña). Pero es con estas pequeñas conductas, como enfrentar una "verdad difícil", con las que se construye una cultura en donde se hablan las cosas.

El síndrome del impostor

"Se van a dar cuenta", me dije.

Desde que empecé a trabajar en mi adolescencia hasta ser CEO y también como conferencista, siempre, una parte de mí duda de la construcción que estoy haciendo y teme "que se den cuenta". Con el tiempo entendí que quienes muestran una imagen de seguridad absoluta, también son impostores. Impostan esa imagen.

Todos mienten.

-No podés decir eso, Leo. Tu gente necesita que sepas, necesita verte seguro -me dijo Daniel, uno de mis reportes a quien siempre respeté como líder.

Entre 2005 y 2008 me deben haber preguntado públicamente docenas de veces si Staples iba a abrir tiendas en la Argentina. Siempre respondía "no sé". A lo sumo lograron un "por ahora, no". Pero lo que Daniel no aguantaba era que también, cuando me preguntaban cómo íbamos a remontar alguna crisis, mi respuesta era la misma: "No lo sé".

El líder ya no es perfecto, ahora es humano.

Estoy convencido de que mostrarnos vulnerables (¿quién no lo es?) nos acerca, construye puentes y genera empatía.

Mentime que me gusta

How to lie with Statistics (Cómo mentir con las estadísticas), de Durrel Huff, es un libro de 1954 que estuvo durante años en la biblioteca de Santi en Officenet. En algún momento lo tomé prestado y lo leí en un par de horas. Me sirvió mucho para entender mejor las noticias publicadas en los diarios y cómo un mismo dato puede sostener dos opiniones opuestas. También hay cosas "geniales" que se pueden hacer con gráficos y tasas de variación.

Claro que no mentí adrede, pero estoy seguro de que algunas de esas herramientas aparecían en mis Excel o Powerpoints, sobre todo cuando quería vender una idea. Así aprendí algo muy importante en las empresas:

> Un Excel o un Powerpoint puede "demostrar" casi cualquier opinión; hay que aprender a ver más allá.

Parafraseando a Marx (el cómico):

> Tengo este Excel que demuestra A. Si no te gusta A, tengo otro Excel.

Y como conclusión general:

> Todos mentimos. No me creas nada. Formá tus propias opiniones y tomá tus propias decisiones sin culpar a nadie más.

Solo por si quedó alguna duda: me refiero a Groucho.

Capítulo 12 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/12