CAPÍTULO VEINTE

VALORES Y VACACIONES

-Si no sonríen de día, a la noche los encerramos y les pegamos con un látigo -le respondí hacia el final de una entrevista de trabajo a una candidata que me preguntó por qué los empleados de la empresa sonreían y tenían buena vibra.

Varias veces había respondido eso, pero ésta en particular generó que la candidata llamara a Recursos Humanos por la tarde y se excusara de seguir en el proceso. "No quiero trabajar en una empresa en donde el Gerente General hace esos chistes", dijo honestamente.

El equipo de Recursos Humanos estaba horrorizado. El jefe que tenía la vacante, muy enojado conmigo: "Era una candidata genial, estábamos convencidos". Pero yo estaba tranquilo; hacíamos chistes en la empresa. Si al primero que escuchaba iba a querer irse, mejor que no entrara.

Años antes había construído un modelo de evaluación de mi equipo basado en Conductas Observables (C.O.). Me tomó más de 15 meses de conversaciones llegar a entender exactamente qué, como jefe, querría ver de ellos. Esto iba más allá de los resultados. Eran cosas más pequeñas que impactaban todos los días y podían generar contagio.

Transparencia fue siempre un valor de Officenet, que siguió cuando nos adquirió la multinacional Staples. Sin embargo a principios del año 2000 no lo vivíamos, decíamos que éramos transparentes pero no lo sen-

tíamos. Había rumores, reuniones secretas y decisiones poco explicadas.

Cuando llevamos esos valores a los hechos concretos, entendimos que la transparencia debía manifestarse en el día a día de muchas maneras, por ejemplo:

- Las reuniones tenían que ser conocidas por otros, salvo excepciones -y no escondidas.
- Las persianas americanas debían estar abiertas, salvo que fuera necesario cerrarlas. No al revés.

Es fácil ser transparente cuando todo anda bien. Pero la prueba de fuego eran otras situaciones:

- Las decisiones debían ser explicadas, aún cuando fuera difícil.
- Las no-decisiones, también.
- Los errores debían compartirse apenas se conocían.

Con el valor respeto hicimos algo parecido:

- Debíamos saludarnos todos los días.
- Sonreír contagia incluso a quien emite la sonrisa. Hagámoslo cuando podamos.
- Todos tenemos una vida fuera de la empresa. Así como a veces pensamos o nos ocupamos del trabajo fuera de horario, debíamos entender que pasara lo opuesto.
- Si por algún motivo faltábamos el respeto a otra persona lo entenderíamos y pediríamos disculpas apenas pudiéramos. Discutíamos ideas, no personas.

En particular me acuerdo las fuertes discusiones que tuvimos para definir qué quería decir "fácil para el cliente". No solo era un valor, era nuestro slogan. Tenía que generar efectos contundentes y visibles. Algunos ejemplos:

- Analizar trimestralmente las excepciones y convertirlas en procesos.
- Indagar motivos de pérdida de clientes. No intentar recuperar a los clientes puntuales sin cambiar el motivo original por el que lo perdimos.
- Llamar a dos clientes por mes y contar lo aprendido en reunión de Comité Ejecutivo.
- Pedir y agradecer la presentación de sugerencias de mejora a toda la empresa, sin importar el sector.
- Ofrecer a los clientes la máxima condición de pago que se considere posible. Ofrecer alternativas con mayor plazo de pago asociado a un

costo financiero y de menor plazo de pago con un descuento financiero (normalmente ofrecíamos poco plazo y esperábamos a que el cliente pidiera más).
- Mantener el peso de la home del sitio debajo de 150 Kb, incluyendo las imágenes (definida en 2006).
- Realizar solo los cambios, en las piezas gráficas/electrónicas, que se está en condiciones de medir. En otras palabras: no hacer cambios innecesarios o que no dieran un resultado medible que permitiera aprender.
- Desarrollar preguntas esperadas de clientes y vendedores para los productos que se ofrecen, anticipándose a las necesidades, y publicarlas.

Lo mismo con todos los demás valores que decidimos empujar.

Tuve dos desafíos: por un lado, aceptar que yo tenía que personificar todas esas conductas si esperaba que otros lo hicieran y, por el otro, reconocer que el entorno también influye en las conductas. En otras palabras, una persona podía adaptar sus conductas para trabajar en la empresa, aún cuando no fueran parte de su esencia. Sería desafiante, pero posible.

> Por suerte no todos tenemos los mismos valores, por lo que para trabajar juntos tendremos que hacer concesiones. Pero para hacerlas necesitamos claridad en lo que se espera de nosotros.

Probablemente, lo más importante fue comenzar a vivir estas C.O. Por esas épocas empezaba a entender que a los líderes nos están mirando todo el tiempo. Nos guste o no, es un hecho, y podemos sufrirlo o aprovecharlo. Una sonrisa mía podía generar un cambio de ánimo en la empresa, así como mi cara de "una noche sin dormir" podría preocupar a todos.

> Si todos te miran, aprovechalo para hacer el bien.

En algún momento quise llevar el valor de transparencia al extremo, compartiendo con todos los salarios de todos. Empecé con mi equipo. Fallé.

A papá mono

De a poco pudimos sistematizar algo que ya existía, pero tenía que poder sostenerse en el tiempo. Es como esa historia de la jaula con monos, que espero nadie haya practicado.

Una docena de monos, una escalera en el medio y un racimo de deliciosas bananas arriba. Un mono empieza a subir y, usando una manguera de bombero, le pegan con un chorro de agua que lo hace caer. Luego, esa misma manguera le pega a sus once compañeros. A las tres repeticiones, los monos aprenden: buscar las bananas es malo.

Quitan un mono y entra uno nuevo que, obviamente, piensa: "¡Qué tontos estos monos! ¿Cómo no agarraron esas deliciosas bananas?". Apenas comienza a subir las escaleras tiene once monos feroces pegándole. No entiende por qué, pero aprendió la regla.

Cambiaron los doce monos, uno a uno. La regla perduró.

Nosotros logramos usar esa lógica a favor. Trabajamos con las personas clave: tanto las evidentes, las que tienen el poder, los jefes, como las que tienen influencia, *influencers* los llamaríamos ahora: desde la recepcionista, esa persona que tiene tantos años en la empresa que resuelve todo lo que un jefe no sabe o aquel que construyó relaciones de confianza y genera discusiones -o hasta conflictos. Las tareas, los objetivos, se pueden delegar, pero la responsabilidad es indelegable.

> El líder es responsable de los valores de una organización. Tanto que, con el tiempo, las organizaciones reflejan los valores personales de su líder.

Recuerdo una conversación con alguien especializado en publicidad deportiva que me explicaba que las empresas terminan auspiciando deportes que les gustan a sus líderes.

A medida que empujábamos estos valores, que nos enfocábamos en mostrar estas conductas observables, mis vacaciones pasaron a ser cada vez más desconectadas. Mi equipo sabía cómo pensaba, conocía mis prioridades y tomaba decisiones -muchas veces distintas a las que habría tomado yo, pero teniendo en cuenta mi opinión.

> Para delegar decisiones necesitamos transparentar nuestros valores.

Los valores como faro

En todas las empresas se cometen faltas a los valores. Eso me dejaba preocupado: ¿no deberían cumplirse a rajatabla?

Con el tiempo entendí que los valores no son ni una ley ni inmutables. No son inmutables porque los tiempos cambian y los valores también, tanto en lo individual como en una empresa. Hoy, el respeto por el medioambiente es más importante que hace 50 años en las empresas, lo mismo que la familia suele ser más importante cuando una persona tiene hijos.

Pero tampoco son una ley, sino algo más importante. Una declaración.

> Los valores son una forma de decir "de esta manera queremos hacer las cosas".

Son un faro.

Capítulo 20 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/20