CAPÍTULO VEINTIDÓS

TODOS SABEMOS CÓMO ROBAR

Un gerente general de la filial Buenos Aires de una empresa multinacional y una administrativa se enamoran. Alguien presenta una denuncia interna por supuesto incumplimiento del código de Ética Corporativa. Inmediatamente, al gerente general le abren una investigación interna por el riesgo de que pueda usar su poder para beneficiarla o, incluso, perjudicarla.

Años más tarde, en la misma empresa pero en otra geografía echan a un vicepresidente (las corporaciones suelen tener muchos) después de que robó 585 mil dólares. Nadie denunció ni le abrieron ninguna investigación interna cuando apenas había robado unos pocos dólares.

¿Están bien enfocadas las energías? ¿Investigan rápidamente a un hombre enamorado de una mujer que reporta a alguien que reporta a alguien que reporta a él y a otro ejecutivo lo despiden recién después de haber robado más de medio millón de dólares?

El nombre del Vicepresidente que, dicho sea de paso, fue condenado a tres años de cárcel, está en las noticias.

El del gerente general no va a aparecer tan fácil. Les voy a ahorrar el trabajo: era yo. Cuando me avisaron formalmente sobre la investigación, me sentí víctima de una injusticia tremenda. Era amor. Y ninguno de los dos tenía nada para ocultar. Y yo, con mis altos valores éticos, jamás

hubiera mezclado las cosas. Pero la denuncia existió, fui investigado y, finalmente, sobreseído. No encontraron nada que contradijera los valores de la empresa. Pero ese día, cuando me enteré de la denuncia, lloré en mi oficina.

> ¿Por qué la gente no va de frente, en el momento, a preguntar si lo que parece malo realmente lo es?

Regla y valores, dos cosas bien diferentes. Cuando arrancamos con Officenet confiábamos en el sentido común de quienes trabajaban con nosotros. Quizás por eso pensamos cuáles serían nuestros valores, pero no detallamos las reglas. En la mayoría de los casos funcionó. Nos conocíamos, trabajábamos mucho juntos, hablábamos de la vida. Uno de nuestros valores era Puertas Abiertas y, efectivamente, así las dejábamos. Después de varios años y de vender Officenet a Staples estábamos convencidos de que los valores no cambiarían. Por eso me dolió aún más aquella denuncia en mi contra; porque fue anónima. Y eso mostraba que, al menos para quien la hizo, las puertas no estaban tan abiertas.

Robo al Estado

Otro de los valores de Officenet era la meritocracia: la capacidad sobre la experiencia. Y yo ya creía en eso desde joven. Cuando tenía 20 años, empecé a trabajar en la Dirección General Impositiva (hoy AFIP), en el centro porteño. Una mañana de agosto, llegué al edificio de Avenida de Mayo 1317 (raro, pero estos detalles los recuerdo bien) muy elegante con mi traje verde cruzado que, debo confesar, tenía un par de fiestas de quince encima.

-¡Qué pena que viniste así! ¡Te toca ir al sótano! -me dijo Graciela, mi jefa.

Mi trabajo iba a ser ordenar declaraciones juradas (DD.JJ.) por número de CUIT (contribuyente). Éramos nueve en un subsuelo de unos 300 metros cuadrados y había infinitas pilas de papeles para ordenar. Pero no me asusté.

Empecé a hacer el trabajo como todos: si una DD.JJ. tenía un número menor que otra, la pasaba para adelante. El desafío era enorme. Mi

cabeza empezó a trabajar. Si separaba las DD.JJ. en pilas más chicas, era más fácil. Y si esas pilas las separaba por los primeros dos dígitos, todavía más rápido. Pronto encontré otro patrón: una docena de contribuyentes presentaba miles de DD.JJ. (uno de ellos era Harengus S.A., 25 años después me acuerdo).

Lo que se mide mejora.

Le pedí ayuda a un compañero para sacar todos los papeles con ese nombre (mucho más rápido de reconocer que un número) y, cuando no quiso, lo hice solo. Mientras aceleraba (porque además desde el segundo día, con ropa más cómoda, pude moverme rápido), mis compañeros murmuraban. Y yo estaba súper orgulloso de mis logros.

El cuarto día pasó lo inesperado: descubrí otra mejora más. No tengo idea de qué fue, solo recuerdo la sensación de éxito.

El foco es clave para mejorar procesos.

Cuando en la adolescencia aprendí a programar, uno de los desafíos más interesantes había sido cómo hacer más eficiente una rutina para acomodar documentos virtuales (*bubble sorting* se llamaba). Yo era de verdad muy bueno en eso. Mi experiencia en la DGI fue mi oportunidad de aplicar lo que había aprendido escondido en mi cuarto. Comprobé que funcionaba. Entonces, empecé a compartir el método con mis compañeros. De pronto, me interrumpieron:

-¿Para qué querés ir más rápido? Por tu culpa, nos vamos a quedar sin trabajo antes.

Unas semanas después el que se había quedado sin trabajo era yo. Preferí irme y no soportar las críticas. No entendía cómo no querían dar lo mejor de sí. No entendía cómo pensaban que ese sótano era su destino a largo plazo. No entendía.

Si tus valores son diferentes a los de tu organización, vas a estar incómodo, muy incómodo.

Robo a Officenet

-¡Nunca recibí ese producto, ni siquiera lo pedí! -insistió un día un cliente mientras se negaba a pagar una factura de Officenet.

Buscamos la documentación y corroboramos la firma: era la de otra persona. El domicilio, otro también. Dos o tres casos nos hicieron pensar un poco y encontramos el factor común: Francisco siempre era el vendedor.

Después de investigar, descubrimos que el domicilio, el mismo en todos los casos, era el de la novia. Un amor, le mandaba productos de librería de regalo, que nadie iba a pagar. Destrozaba nuestro primer valor, Ética/Decir la Verdad.

Además, por la forma de calcular las "malditas" comisiones, Francisco era considerado un vendedor excelente. Nunca quisimos saber cuánto de sus ventas fue real. ¿Por qué "malditas"? Porque solían premiar los resultados que llevaban a los vendedores a forzar ventas -o a robar.

Lo que se premia se repite.

Obviamente, echamos a Francisco y creamos reglas y controles nuevos. Uno de ellos era que, cuando un cliente informaba un cambio de domicilio, nos enviara por fax el contrato de alquiler o similar (paradoja: nuestro slogan era "simplifica tu vida en el trabajo"). Así, por alguien que quebró un valor (Ética), creamos reglas que rompían otro valor (Simplicidad) y pasamos a castigar al 99 por ciento de los clientes y vendedores con procesos extravagantes para nuestra tranquilidad financiera.

Las reglas castigan al 99 por ciento por culpa del 1 por ciento.

Todos sabemos cómo robar en la empresa; si no lo hacemos no es por el Código de Ética, las reglas *Sarbanes Oxley*, la *Foreign Corrupt Practices Act*, los valores colgados en la pared o la Ley que se cree. No robamos porque está mal, sea porque fuimos educados así y lo sostenemos o porque la cultura en la empresa no lo considera aceptable.

Las máximas pegadas en la pared son sólo intentos de crear valores.

Algunas preguntas para pensar los valores de la empresa

Sería paradójico que, luego de criticar las reglas, me atreviera a hacer una lista de reglas para que tus valores funcionen. Prefiero, entonces, ensayar una lista casi aleatoria de preguntas que hago a las organizaciones cuando me piden ayuda para mejorar su cultura:

- ¿En los procesos de selección, se detectan los valores de los candidatos?
- ¿La gente de Compras y Pagos gana bien?
- ¿Las reuniones empiezan en horario?
- ¿Piden a la recepcionista que mienta? ("Rubén no se encuentra")
- ¿En qué porcentaje aumenta la remuneración de un vendedor, si tiene un mes genial, gracias a las comisiones?
- ¿Cómo se siente un empleado cuando es llamado a hablar con "la policía" (Recursos Humanos, un gerente o alguien de "Ética")?
- ¿Cómo reacciona la compañía ante un error? ¿Busca al culpable o lo corrige en equipo?
- ¿Por qué motivos se despide a un empleado? ¿Qué conductas se toleran y cuáles, no?

Apuesto a que fueron más los hombres que empezaron a leer seducidos por el título (aprender a robar). Tengo el prejuicio -o la opinión- de que, en promedio, las mujeres roban menos.

> ¿Tenés una organización corrupta? Contratá más mujeres y la Ética va a mejorar.

Sí, acabo de escribir eso, exponiéndome a que me critiquen mucho.

> Si una idea le gusta a todo el mundo no debe ser tan buena idea.

Capítulo 22 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/22