CAPÍTULO VEINTICUATRO

SIEMPRE LO HICIMOS ASÍ

"El 50 por ciento del gasto en Marketing es inútil. El problema es que no sabemos cuál 50 por ciento". Hay quienes piensan que este dicho podría aplicarse a todo lo que hacemos laboralmente.

> ¿Qué pasa, realmente, si dejás de hacer lo que estás haciendo?

En 2006 me habían pedido que enviáramos a la casa matriz de Staples, una vez por semana, las ventas acumuladas y la proyección para el mes, trimestre y año. Éramos nuevos en la corporación y obviamente cumplíamos religiosamente, incluso cuando el lunes fuera feriado. Tomaba mucho más tiempo emocional que real: era algo rápido de hacer, pero había que preocuparse por recibir los datos a tiempo de otras personas porque, con que uno se atrasara, todo el reporte se paraba. Y la frase "no lo mandé porque Pepito no terminó su parte" me parece inaceptable.

> En las empresas tenemos 200 por ciento de responsabilidad: 100 por lo que hacemos y 100 por lo que hacen otros y nos afecta.

(Nadie dijo que trabajar en una empresa tiene que ser justo)

Habíamos pensado todos los detalles con cuidado. Por ejemplo, el

nombre de archivo: "año-mes-día Sales Forecast AR-BR.xls". Queríamos que fueran fáciles de ordenar aún cuando modificáramos algo fuera de tiempo. El Excel mismo era, para nosotros, una joya de la creatividad y la automatización. Era impresionante la cantidad de inteligencia que podíamos ponerle a algo tan pequeño.

Si uno mira con lupa un grano de arena verá una playa.

Unos años después, muchas cosas habían cambiado. Jefes, procesos, objetivos. Pero ese archivo seguía igual. Hasta que un día de abril, por algún motivo menor, no lo enviamos. Se nos pasó.

A la semana nos dimos cuenta. Nosotros. Decidimos probar de nuevo: hicimos los dos archivos -el de esa semana y el de la anterior- pero no los mandamos. Si alguien reclamaba, lo enviaríamos tan rápido que habría parecido solo un error de comunicación.

Nunca más lo reclamaron. Siempre nos quedó la duda de cuándo podríamos haber dejado de prepararlo, cuándo podríamos haber salido de ese piloto automático y aprovechado ese tiempo real y emocional para algo más productivo.

Algo a primera vista parecido me había pasado el siglo pasado, cuando una empresa brasileña compró el negocio familiar. Yo era el gerente de administración y debía, todos los días, mandar un fax con la posición de caja. Me parecía absurdo, una contradicción: "gerente" y "mandar un fax" no podían estar en la misma frase; al menos, no para alguien con soberbios 26 años.

Cuanto menos sabemos, menos humildes solemos ser.

Un día, esta vez sí fue adrede, decidí no enviarlo. Nadie me dijo nada. Pensé que me había salido con la mía. Pero a la semana tenían que hacer una inversión en la subsidiaria y la travesura se convirtió en escándalo. "¿Qué están escondiendo?", preguntaron.
Solo años después entendí por qué mi jefe era tan pesado con eso.

La confianza se construye todos los días. Se destruye en segundos.

Insanas costumbres

En Officenet imprimíamos cada año un catálogo en papel. Ya éramos claramente una empresa de ecommerce, pero el libro de más de 300 páginas con fotos, guías y otras mejoras era nuestra biblia. Cada marzo, desde que empezamos lo editábamos con muchas mejoras: cientos de fotos, miles de descripciones e innovaciones de usabilidad. Unas treinta personas de la empresa dejaban todo de lado entre diciembre y febrero para este proyecto. Eran épocas en donde "no se los podía molestar", hasta el colmo de que una persona de ese equipo pidió por favor que no respondieran "Gracias" a sus emails, porque ya tenía bastantes cosas con las que lidiar. Me enteré, claro, porque alguien consideró esto absurdo y lo escaló, en vez de hablarlo cara a cara.

> Solo escalar después de intentar conversar.

Traté de convencer a quienes hacían el catálogo en papel y a los que se ocupaban del sitio de ecommerce de que era mejor trabajar en equipo. Logramos algunas mejoras de usabilidad en el catálogo: por ejemplo, fotos a tamaño real de los cinco tamaños de clips, para poder reponerlos más fácil. El concepto de usabilidad vino de la web y se expandió, en ese momento, al papel, así como la idea de Poka Yoke (término japonés para decir "a prueba de boludos"). Pero seguíamos pensando como compartimentos estancos: ni se nos ocurría aplicar esas mejoras al sitio, a pesar de que más de la mitad de los pedidos eran cargados por los clientes allí y, del resto, buena parte lo usaban para consultar. La costumbre nos estaba haciendo perder enormes oportunidades. Hasta que aprovechamos la difícil discusión sobre si colocar los precios o no dado el entorno inflacionario para ser más agresivos: decidimos no hacer más el catálogo en papel. Total, podríamos retomarlo más adelante si era necesario.

Nunca supe si tuvo impacto esa decisión en el cierre de Donnelley, la imprenta en donde lo hacíamos, del que me enteré por los medios un par de meses después. Pero sí supe que si nos seguíamos aferrando al catálogo en papel nunca íbamos a enfocarnos de verdad en el canal online.

> La evolución, que hace que la sociedad gane como un todo, genera siempre perdedores individuales.

Claro, los que perdemos -porque a todos nos toca alguna vez- nos quejamos tratando de evitar esa evolución. Pero solo la retrasamos.

Un nuevo comienzo

Cuándo tenía mi show de standup comedy en la Avenida Corrientes (sí, hice standup, era bastante malo pero me sirvió muchísimo), éramos muchos compitiendo por espectadores: repartíamos volantes en la calle, tratando de hacernos los graciosos. Así se hizo siempre. Claro, yo ya tenía experiencia porque lo había hecho en la universidad veinte años antes. Pero la diferencia era que cuando volanteaba y hacía política, hacer un chiste aumentaba la TAV% (tasa de aceptación de volantes). En cambio, para promocionar espectáculos de standup, todos hacíamos chistes y uno más espantaba a la gente. Así, me cansé rápido de volantear y experimentamos otras alternativas: Groupon e invitar a la gente que trabajaba conmigo. Esto último mereció bromas por años. Y hoy voy a aclarar que nunca hubo una pregunta en la evaluación de desempeño que fuera "Cantidad de veces que asistió al show del gerente general".

"Todos lo hacen así" es un excelente motivo para no hacerlo así.

Ese hueco en el medio del sillón es una zona de confort. Todo el tiempo nos atrae. Tratamos de sentarnos en una punta, pero caemos nuevamente al medio. En las empresas es igual, ciertas rutinas pueden ser difíciles, complejas, pero cómodas, el refugio de los workaholics.

El mundo cambia cada vez más rápido. Cada vez más seguido, entonces, tenemos que revisar esas rutinas no solo para hacerlas más simples, sino, antes que nada, para decidir si hacerlas o no de modo consciente. Es como si fuéramos nuevos (en la empresa o en cualquier tarea que hagamos) y pudiéramos observar los procesos sin ningún vínculo emocional del tipo "yo lo creé" o "siempre lo hicimos así". Nuevos en la empresa, pero con todo el conocimiento necesario para decidir.

1. Echate hoy. 2. Empezá mañana de nuevo. 3. Volvé a 1.

Capítulo 24 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/24