CAPÍTULO VEINTISEÍS

SUBITE AL TITANIC

Jueves, 7:30 de la mañana. Trabajaba en mi computadora mientras mis hijos dormían. Eran vacaciones, pero mi vecino había decidido escuchar música -ópera- muy fuerte.

Hay dos tipos de personas: los que en esa situación se levantan de la silla y le tocan la puerta al vecino y los que lo piensan hasta el infinito y sus hijos se despiertan. Yo solía ser de estos últimos, pero esa vez quise cambiar.

> Lo que para unos es normal, para otros puede ser una locura.

Me acerqué a la puerta del vecino y estuve a punto de volver. Siempre me costó mucho encarar a la gente, sobre todo cuando tenía que decir algo que podía no gustarles.

Toqué el timbre y no atendió. Claro, no escuchaba por la música. Insistí. Golpeé la puerta. E hice las dos cosas al mismo tiempo. "*Alea jacta est*", me dije creo que en voz alta. Nerd hasta cuando hablo conmigo mismo.

Abrió, le expliqué la situación y respondió un simple "no hay problema". Cerró la puerta, apagó la música y yo me quedé con ganas de

esgrimir todas las objeciones que había preparado. Ese miedo al enfrentamiento me había hecho prepararme para decir la verdad y tener una pelea, pero fue todo mucho más fácil.

Mientras esperaba en la puerta, entre timbre y timbre, me acordé de mi última charla antes de contratar al director de Recursos Humanos de Staples Latam varios años atrás, un brasileño con el que habíamos construído bastante confianza.

"Alex, Brasil es como el Titanic; necesito que lo sepas y que me ayudes a armar una balsa con lo que rescatemos", le dije. Fue mágico. Sus ojos brillaron más y me contestó, en perfecto español: "Leo, eso es lo que busco".

Entusiasmo vs. confort

Una semana antes, en una conversación con mi coach, había surgido la discusión sobre la importancia de la honestidad y, especialmente en esa contratación, cómo asegurarme de que no aceptara el puesto por los motivos incorrectos. Era lo que hacía en todas las entrevistas a candidatos a ingresar a la empresa; la mayoría citaba "grandes posibilidades de crecimiento" como uno de los motivos para trabajar con nosotros. "Quiero ser jefe, líder, gerente", me respondían al clásico "¿qué querés ser cuando seas grande?".

Ahí les explicaba un poco de matemática: si cada líder puede tener en promedio siete reportes, en una empresa con dos niveles solo un 12,5 por ciento de la gente es jefe. Y difícilmente lo sea sin tener bastante experiencia, agregaba. Luego, compartía un par de ejemplos opuestos: el que entró como pasante y hoy es gerente general de Staples Argentina y el que entró como pasante y diez años después es asistente. "Algunas cosas dependen de vos; otras, no. Si venís solo para crecer, no te conviene esta empresa porque no te garantizamos nada". Lo que no aclaraba era que, si una empresa se lo garantizaba, no le convenía trabajar ahí porque eran mentirosos. Igual, nadie respondía "entonces no me interesa"; no sé si porque entendían o justamente lo contrario.

Es muy difícil sostenerse en un puesto aceptado por los motivos incorrectos.

Decirle lo del Titanic a Alex me generó mucho alivio, no me había dado cuenta del peso que tenía. Pero su reacción me contagió un entusiasmo enorme, tanto que lo siento nuevamente cada vez que releo estas líneas. Tal vez lo más interesante es que me confirmó que salir de la zona de confort es genial. Difícil, pero genial.

> La zona de confort es una zona. "Fuera de la zona de confort" es mucho más grande. Infinito.
>
> No hay entusiasmo dentro de la zona de confort.

La inducción

Me encargué personalmente de armar la agenda inicial de Alex. Esas semanas eran clave. Como a todos los que contrataba directamente, le sugerí llevar siempre un cuaderno y tomar nota, además de lo que aprendía, de sus propias opiniones. Y guardarlas por un tiempo.

> Opinar apenas uno empieza un trabajo se siente como un insulto.

La verdad, después de muchos años, entendí que no importa qué tan buena sea la opinión, en la mayoría de los casos quien la recibe piensa: "¿Acaba de llegar y ve cosas que yo no? ¿Qué se cree?". Obvio que me pasó, de los dos lados.

Hace un tiempo, un conocido que trabaja en una empresa en apariencia moderna e innovadora me pidió opinión sobre su "Manual de Inducción", algo sin lo que la humanidad sobrevivió cien mil años, pero que hoy parece casi imprescindible.

¿Viste cuando usan Powerpoint pero quisieron usar Word? En este caso era una presentación de 50 páginas, que revisé entera. Cuando la terminé estaba convencido de que nadie con algo de visión estratégica, entendimiento del negocio o de recursos humanos lo había leído: más de la mitad era sobre lo que estaba prohibido. Reglas, reglas y más reglas. Y cambiaban de tipografía y tono varias veces, creando un Frankestein. Se notaba que para algunos era un logro poder decir "tengo dos páginas en el Manual de Inducción".

Después se preguntaban por qué la compañía no era tan innovadora como querían… ¡Si el primer día era básicamente para aprender todo lo que estaba prohibido! Peor aún: era muy largo pero no tenía la información básica que yo hubiera esperado (¿dónde se puede almorzar?, ¿hay evaluaciones de desempeño?, ¿qué día pagan el sueldo?). Por suerte no tenían "Orientación al Cliente" como uno de sus valores, porque la contradicción hubiera sido plena.

La selección y la inducción marcan la cultura organizacional. Y pocos les prestan atención.

Fue más interesante cuando pregunté si en las computadoras de esa empresa se podía usar Facebook. "En el Manual de Inducción no está prohibido, pero está mal visto", me contestó. Enseguida recordé cómo percibía que todos minimizaban la ventana de esa red social en sus computadoras a medida que yo, gerente general, pasaba. Era paradójico: quien la dejaba abierta me daba la sensación de que era más valioso que quien la cerraba a escondidas.

Confiá en el empleado que se anima a mostrarse desocupado.

En Brasil hace unos años, charlando con un vendedor en su lugar de trabajo le sugerí, conversando sobre un producto, que viera el video explicativo que teníamos en Youtube. "No tengo acceso a Youtube, Leo", me dijo sorprendido de que no lo supiera. Yo era uno de los cinco empleados que podían usar Facebook y Youtube en las computadoras de la oficina, algo que jamás se me ocurrió preguntar, ¡era 2013! ¡Éramos una empresa de ecommerce! Si pueden entrar o escuchar música desde el celular, si pueden llamar a su familia por teléfono, ¿por qué tratamos de controlar el acceso desde la computadora? "Porque van a distraerse", me dijeron. Yo no entendía: si tenían un supervisor cada siete personas en promedio, ¿no era su trabajo asegurarse de que su equipo hiciera lo que tenía que hacer?

Tratá a tus empleados como niños… Y se comportarán como niños.

Otro juego de diferenciación

Un ejercicio interesante sería reunir los anuncios con los que una empresa busca empleados y deducir, sin ningún otro dato, los valores que intentan transmitir. Mi prejuicio es que todas prometen cosas parecidas: "amplias posibilidades de crecimiento", "mercados en expansión" y "ambientes de trabajo con libertad". Me recuerda a las campañas de marketing que prometen la mejor calidad y el menor precio. No les creo ni a unos ni a otros. Pero más importante, todos pierden la oportunidad de diferenciarse.

Es hora de mostrarnos como somos. Diferentes.

Capítulo 26 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/26