CAPÍTULO VEINTISIETE

¿Y SI LOS ENTRENAMOS MAL Y SE VAN POR ESO?

Orgulloso un lunes, un integrante del equipo de Recursos Humanos me mostraba las fotos de la batucada, cierre de la capacitación de vendedores del sábado. Parecían todos tan contentos.

-Volvamos a hablar en un mes -le dije.

Un mes y unos días después, volvimos sobre el punto. Yo había tenido tiempo de pensar.

> Si querés que tu crítica construya, tomate tu tiempo y generá el contexto para compartirla.

-¿Para qué sirvió esa batucada? -pregunté.
-Se fueron motivados -me dijo.
-¿Están motivados hoy por esa batucada de hace un mes?

> La motivación externa, para funcionar, tiene que ser sostenida.

Me malinterpretaron el comentario. O, quizás, me expliqué mal y no hicieron capacitaciones por casi un año.

> Cuando un CEO dice que "me gusta el café", su equipo va y compra una plantación.

En una encuesta a mis lectores me respondieron que, en promedio, se capacitan 11 horas por semana ("por favor incluí todo tipo de estudio", aclaré). Me sonó a que es una muestra sesgada. Pero entendí mejor cuando hice el histograma: alrededor de un 20 por ciento estudia 20 horas o más a la semana. ¡Bravo, tenemos un grupo de nerds en la audiencia! No soy solo.

Volviendo a la batucada, un tiempo después decidí involucrarme más en el tema. Me senté con varias personas del equipo de Ventas y les pregunté, uno a uno, "¿qué capacitación, no importa cuán vieja, te cambió la forma de trabajar?".

Hubo varias respuestas, se quedaban pensando en capacitaciones de hace años y también en "lo que el gerente general quiere oír". Después de un rato de indagar, no me sorprendió que casi ninguno pudiera marcar una conducta o una habilidad que hubiera cambiado gracias a una inversión en capacitación.

> Si una capacitación no genera un cambio permanente, fue inútil.

¿Voçê fala inglês?

En la encuesta que hice entre mis lectores me encontré, también, con una paradoja: la mayoría (42 por ciento) contestó que donde más aprende es en el coaching individual, que es lo que menos se hace.

> ¿Será que queremos que nos traten como individuos?

Sin embargo, que nos traten de una manera especial pero sin escucharnos tampoco sirve.

Cuando me hice cargo de Staples en Brasil, en 2013, me consultaban absolutamente todo. Yo sentía que eran 200 personas que no se animaban a tomar decisiones. Porque pensaban que no tenían que pensar o, simplemente, porque no me conocían y temían equivocarse. Esos años aprendí algo fundamental del management.

Para una organización ser eficiente y rápida, las decisiones deben tomarse lo más abajo de la pirámide posible.

Una de las consultas que más me descolocó fue sobre el profesor de inglés individual y a domicilio de un supervisor de ventas. Recursos Humanos estaba preocupado porque no mejoraba de nivel, a pesar de haber invertido ya unos 20 mil dólares en tres años (finalmente este monto y restricciones presupuestarias nos llevaron nuevamente a innovar, usando una app y un juego para que todos aprendan un poco de idiomas).

Estaba lleno de preguntas: ¿por qué tanto dinero?, ¿por qué individual?, ¿a domicilio?, ¿por qué las cigüeñas vienen de París? Pero la principal era otra. Recursos Humanos quería castigar de alguna manera a esta persona por su falta de esfuerzo. Yo quería entender, así que aproveché que era "el nuevo" y conversé con el supervisor en cuestión. Me explicó que trabajaba en la calle visitando clientes y que fuera de horario cuidaba a su hijo, por lo que solamente podía tomar clases en su casa. Pero cuando hice aquella pregunta que era la principal, todo cerró:

-¿Querés aprender inglés?

-No, lo hago porque hace años decidieron que tenía que hacerlo.

No capacitar a quien no quiere capacitado.

La conferencia

-Leo, necesitamos una charla disruptiva para nuestro equipo de gerentes para el lunes, el presupuesto es de 380 dólares.
-Martín, te faltó un cero: 3800, ¿no?
-No.

Cuando empecé a dar charlas profesionalmente, me encontré con un mercado inexplorado, nuevo y que había que evangelizar. Pero sobre todo me encontré con un desafío similar al de las capacitaciones: cómo lograr un cambio permanente en el equipo y cuánto vale.

Volvamos a aquella batucada de sábado. Comparemos el mundo un año después, con y sin ese evento. ¿Cuánto mejoró la empresa o el equipo? Nada. El valor, cero. No importa cuánto sea el costo, no lo vale.

> Hay básicamente tres formas de colocar precios: basado en el costo, basado en el mercado o basado en el valor, y dos están equivocadas.

Ahora, supongamos que esa capacitación de ventas (que terminaba en la batucada) hacía a los 10 vendedores, 10 por ciento más productivos. Esto generaría el ahorro de un vendedor para siempre. Con un poco de ingeniería financiera (dependiendo de la tasa de interés y del riesgo) y calculando el valor actual de todo ese ahorro futuro, tenemos un número inmenso. Cualquier precio para la capacitación menor a ese valor, es un negocio positivo para la empresa. Siempre que la empresa entienda el valor y el proveedor, provea.

> El precio debe ser función del valor percibido. El valor percibido depende de lo que el cliente entiende que va a recibir.

De hecho aprendí que cada vez que me dicen "sos caro", entiendo "no me explicaste bien el valor que das".

También entendí que el valor de una conferencia en una empresa no es siempre el que uno cree. Y que hay varias opciones:

- A veces, sirve para que el auditorio aprenda algunos conceptos. #aprendizaje
- O para transmitir una emoción. #motivación
- Otras, para que vuelva a su casa y le cuente a su familia. #orgullo
- Pero también, para que escuchen de otros lo que el management se cansa de repetir -o no se anima a decir. #comunicación

Constantemente recibo pedidos de ayuda, coaching o asesoramiento, que siempre que puedo doy con placer. Me hace muy bien, aprendo y siento que aporto. A veces me demoro y otras realmente no tengo tiempo o capacidad para ayudar. En esas situaciones me cuesta decir "no".

> Al no decir "no" a tiempo, estamos prometiendo implícitamente algo. Después no cumplimos.

Hace unos meses, una persona me pidió un plan para ayudarla a repensar su negocio, lo que implicaba varias reuniones. Cuando hice mi análisis de cuánto valor había (en otras palabras, cuánto podría ayudarla

a mejorar su negocio a través de nuestras conversaciones) llegué a algo muy alto. Claro, confío en mi capacidad, además de que era un negocio con potencial. Pero por las conversaciones que tuvimos, entendí que -a pesar de que ella también confiaba- no estaba dispuesta a correr el riesgo apostando tanto dinero. Y, como dar descuentos es una forma de bastardear tu trabajo, me enfrenté a una disyuntiva: ¿cambiaba la forma de ponerle precio o rechazaba el proyecto? Me quedé pensando bastante, de hecho demoré en darle feedback. Hasta que decidí ofrecérselo gratis. Si lo cotizaba bajo, ante cualquier otra prioridad, hubiera bajado mi calidad.

Es mejor gratis que barato. Gratis da orgullo. Barato lo quita.

Capítulo 27 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/27