CAPÍTULO CINCUENTA Y UNO

EL PODER DE LOS OBJETIVOS IMPOSIBLES

-Tenemos que llegar a que nadie, nunca, nos devuelva nada –dije una mañana de noviembre de 1999 en la oficina. La tasa de devoluciones no había crecido tanto, pero el proceso era carísimo. Y artesanal.

> Las organizaciones se olvidan de hacer más eficientes los procesos "negativos", como las devoluciones, lo que los hace aún más negativos.

Nadie. Nunca. Nada. Había dicho las tres palabras en una misma frase.

-Eso es imposible –contestaron casi todos al unísono.

El porcentaje de pedidos con problemas o reclamos de algún tipo era estable. Necesitábamos al mismo tiempo mejorar el C-SAT (*customer satisfaction*, el resultado de la encuesta de satisfacción del cliente) y reducir los costos. Así que, como siempre me gustó desafiar las estructuras y plantear objetivos imposibles para ver qué pasaba, les pedí que llegáramos a que no existieran las devoluciones. No pedí mejorar el número; pedí eliminarlo. Cero. Y lo hice con una frase que a muchos les hizo ruido.

Yo sabía que era imposible. Pero, justamente, ponernos un objetivo imposible es lo que nos permite pensar soluciones distintas. Y así fue. Después de mucho discutir e indagar descubrimos que el principal pro-

blema era el tamaño de uno de los productos, el papel, que en la Argentina se vende tanto A4 como Carta y muchos clientes se confundían. Con lo cual, cuando llegaba el pedido a sus oficinas descubrían que no era el tamaño que necesitaban.

Y ahí empezaba otra vez la lucha entre víctima y protagonista.

-Yo no fui –decía el vendedor.

-Yo levanté lo que decía el pedido –esgrimía el operario del depósito que había puesto el papel en el camión.

-Yo no me equivoqué –aseguraba el repartidor.

Hasta buscábamos culpables en sistemas ("el sitio muestra lo que la gente de producto carga") y, obviamente, seguía la caza de brujas con el resto de la cadena. Cada parte del proceso funcionaba bien, pero el resultado era malo.

> El cliente es el único que tiene una visión holística de tu empresa.

Y todos tenían razón: la culpa era del cliente, era él el que se había equivocado, pero el que pagaba el costo de ese error éramos nosotros -porque nos hacíamos cargo de la devolución- y el cliente que no tenía lo que quería -y tampoco lo iba a comprar en otro lado mientras "resolvíamos el problema".

Me acuerdo de que, en nuestros comienzos, un cliente devolvió una cartelera de corcho con un agujero en el medio. Claramente era un acto de maldad del cliente: pegarle una trompada para romperla y ver si cumplíamos nuestra promesa. Al menos eso decían algunos, pero tal vez había sido "por causas naturales". De todas maneras, las discusiones internas sobre las buena voluntad de los clientes eran intensas. En el camino habíamos perdido de vista nuestra promesa de tomar todas las devoluciones, nuestro tiempo y nuestra paciencia.

> A veces suponemos que el otro actúa con malicia, antes de ponernos en su lugar.

Volviendo a aquel problema del papel, después de mucho analizar y buscar, descubrimos varias soluciones nuevas que nunca habíamos pensado: hablamos con el fabricante del papel para que cambiara el packaging, modificamos la descripción del producto en el sitio y, en nuestros catálo-

gos (que por aquel entonces eran impresos), pusimos el tamaño natural de papel A4 y Carta. Hicimos muchísimas cosas innovadoras a partir de un objetivo súper ambicioso: llegar a reducir a cero las devoluciones.

¿Lo logramos? No, claro que no. ¿Mejoramos mucho? Sí. Ésa era la idea.

Me recuerda a lo que estudié de la llegada del hombre a la Luna: siete años antes el presidente John Fitzgerald Kennedy había planteado ese objetivo y muchos lo creyeron imposible. Y enseguida recuerdo una frase de Julio Verne, que hace más de 150 años escribió *De la Tierra a la Luna*: "Todo lo que una persona puede imaginar, otras podrán hacerlo realidad".

Yo sigo pensando que las devoluciones pueden ser cero. ¿Un emprendedor por ahí?

Los objetivos imposibles son cada vez más posibles.

Por otro lado, un objetivo imposible es una Visión, algo por lo que luchar juntos.

Todos queremos ser parte de algo mayor.

¡Nadie se va de acá!

Otro ejemplo de objetivo imposible que me gusta pensar es el del *turnover* cero. Yo defino el *turnover* como el porcentaje de la gente que se va de una empresa –voluntariamente o porque fue despedida– en un periodo determinado. ¿Es posible que sea cero? No, claro que no. Y no sólo es imposible sino que, también, es indeseable. Puede ser un desastre para la empresa.

Por eso yo digo que esos objetivos imposibles son muy interesantes como ejercicios teóricos para encontrar soluciones nuevas. Pero hay que ser cuidadoso con que sean objetivos concretos de áreas.

En este caso, si el área de Recursos Humanos tuviera ese objetivo podría poner resistencias a despedir gente y eso no estaría bien; o quizás le ofrecería un aumento de sueldo a alguien que se quiere ir y eso muchas veces tampoco es bueno.

El líder es responsable de la coherencia entre los diferentes objetivos.

Señal de fax

También tuvimos un momento, allá por la prehistoria, hace poco menos de veinte años, en que vendíamos todo por teléfono y fax. Los clientes llamaban y hablaban a veces una hora con un vendedor o enviaban un ilegible documento de varias páginas con lo que querían comprar.

Al poco tiempo de empezar la empresa nos dimos cuenta de que teníamos que vender por Internet. Era 1999. ¿Cuál fue el objetivo? Que el cien por ciento de las ventas fueran por esa vía. Pasaron casi veinte años. ¿Lo logramos? No, todavía no. (Sigo hablando en primera persona del plural y en presente, ¡perdón!) Pero aquel objetivo imposible nos hizo sacudir la estantería, nos empujó a cambiar el esquema de comisiones de los vendedores, nos ayudó a mejorar el site todo lo que podíamos, a modificar procesos internos, a cambiar la política de créditos o de plazos de entrega. Aún más importante: nos hizo ver que dábamos descuentos por teléfono, educando a los clientes a comprar por ese medio en vez de hacerlo por Internet.

Un objetivo ambicioso compartido ayuda a romper los paradigmas antiguos.

Grandes, audaces y peludos

Entonces, estos objetivos imposibles, absurdos, ridículos, son muy interesantes para desafiar la estructura actual. Para agarrar lo que estamos haciendo hoy y decir: 'qué pasaría si…', 'cómo podemos hacer para…', 'qué deberíamos cambiar si queremos…'.

Desde mi punto de vista estos objetivos imposibles son súper sanos cuando uno busca un sacudón, una disrupción, un cambio un poco más allá de las modificaciones marginales a las que estamos habituados para mejorar un poquito ese resultado. Es una herramienta muy útil. Pero sólo si uno la usa con mucho cuidado. Porque son de temer.

Alguna vez escuché que a estos objetivos los llaman Big, Hairy, Audacious Goals (BHAG). Objetivos grandotes, audaces y peludos. ¿Algo

más para agregar? Sí, la famosa cita de Steve Jobs, "los que están lo suficientemente locos como para pensar que pueden cambiar el mundo, son los que lo hacen".

Capítulo 51 de *Soy Solo* (mayo de 2018).

Escuchalo con un comentario al final:
leopiccioli.com/libros/soysolo/51