EL MOMENTO DE LA VERDAD

"JAN CARLZON"

PARTE DOS

CAPITULO 7 Y 8

ASUMIR RIESGOS

Hay una historia popular sueca sobre una doncella medieval llamada Ronia, que se hace amiga de un muchacho de la vecindad, aunque sus familias han sido enemigas durante largo tiempo. Las dos familias viven en lados opuestos de un abismo tan profundo que todo el mundo que trata de saltarlo y fracasa, se precipita a una muerte cierta. Puesto que el muchacho era amigo de Ronia, él había venido a visitarla a la fortaleza de su familia. Cuando el padre de Ronia le vio, le hizo prisionero para conseguir vencer a la otra familia. Ronia está de pie al borde del abismo y se prepara para saltar. Si ella puede cruzar al otro lado, le cogerá prisionera la familia del muchacho y los dos lados estarán en una posición similar. Si ella fracasa, todo se pierde. Irá a parar a una muerte cierta, y su amigo estará a merced de su padre. Ronia tendrá que hacer acopio de todo su valor. Si fracasa, las consecuencias serán terribles. Sin embargo, es su única oportunidad. (Finalmente, cruza el abismo).Ronia sabía que hay veces en que una persona tiene que saltar. Aquellos que eligen el camino más seguro, nunca cruzarán el abismo. Permanecerán de pie en el lado equivocado. De forma similar, los empleados individuales, y las corporaciones en su totalidad deben atreverse a dar el salto. En el mundo corporativo, dar este tipo de salto se llama «ejecución». El explicar previamente y con claridad una estrategia, hace que la ejecución sea más fácil. Es cuestión de valor y a veces de temeridad, combinado con una gran parte de intuición. Estas características pueden no ser posible adquirirlas, pero si se poseen, siempre se pueden desarrollar un poco más. Por desgracia, a muchos ejecutivos de las corporaciones les falta intuición, valor y convicción. La compañía jerarquizada está tradicionalmente dirigida por gente altamente cualificada en economía, finanzas y otras técnicas profesionales. Esta gente puede ser extremadamente brillante, pero a menudo son un desastre en la toma de decisiones y en implementarlas. Encuentran diez soluciones a cada problema, y justo cuando están tomando la decisión sobre cuál de ellas poner en práctica, descubren cinco más. Mientras tanto, las oportunidades han pasado junto a ellos. Se enfrentan con problemas

enteramente nuevos y deben comenzar el proceso otra vez. A veces sospecho que piensan en nuevas alternativas con el fin de evitar dar el salto crucial. Para tener éxito en la ejecución de una idea que nadie más ha intentado realizar, generalmente hay que realizar un gran salto. Una parte de la razón por la que los directivos de empresas no dan el salto al abismo es porque asumen que la mayor parte de las cosas no se pueden hacer. Yo tengo un dicho que ayuda a librarse de obstáculos psicológicos como, por ejemplo: «Atravesar las paredes». El objetivo puede parecer imposible, pero no hay que dejar de intentarlo hasta que alguien diga realmente que no. Las paredes que se alzan ante usted pueden no ser tan sólidas como parecen. Puede que no sean paredes de piedra sino de cartón piedra y se pueda pasar a través de ellas. Una de las primeras veces que yo pasé a través de una pared, lo hice sin darme cuenta. Mientras era presidente de Vingresor, había oído que Thomson, una importante compañía de viajes británica, ganaban 20 dólares por cabeza además del dinero que ganaban en las vacaciones organizadas ingresos por la venta de camisetas, excursiones, y así sucesivamente. En Vingresor nosotros hacíamos menos de un tercio de esa cantidad. Con nuestra clientela de 200.000 pasajeros al año, era obvio que debíamos de ganar millones de dólares. Yo expliqué la situación a Claes Bernhard, uno de nuestros agentes de marketing y le encargué igualar el éxito de Thomson. «Hazlo como quieras», yo le instruí, «pero nuestro objetivo mínimo es 20 dólares por cliente». Claes lanzó una fantástica publicidad de promoción y organizó concursos de venta en la compañía, dando al staff oportunidad de ganar cosas que iban desde coches a vacas. Nuestros ingresos finalmente subieron a 8 dólares por cabeza, pero a partir de ahí se estancaron. Desilusionado y perplejo, envié a Claes a visitar Thomson para descubrir cómo se las arreglaban para conseguirlo.La gente de Thomson estaba sorprendida. Resultaba que yo había interpretado mal las cifras. Ellos conseguían 20 dólares por cabeza, de acuerdo, pero eso era el ingreso bruto. Su beneficio neto era mucho menos que el que nosotros habíamos conseguido. Ahora bien, sí yo lo hubiera sabido desde el principio, probablemente hubiera estado satisfecho con la situación anterior. Mi mala interpretación, sin embargo, me inspiró a atravesar la pared y aumentar los ingresos en Vingresor de forma substancial.En Linjeflyg intenté atravesar otra pared aparentemente imposible. En los cinco años antes de que yo llegara, la compañía había comprado 13 jets, teniendo una deuda de 70 millones. No era la deuda en sí la que me molestaba tanto como el hecho de que habíamos comprado los jets a Fokker de Holanda, y que debíamos el dinero en florines holandeses en vez de en kronors suecos. La fluctuación en el tipo de cambio de moneda era brutal, de hecho, estas fluctuaciones representaban entre 10 y 12 millones del total de la deuda. Además, puesto que teníamos una deuda tan grande, habíamos tenido problemas para conseguir un préstamo bancario para pagar la compra. La situación tenía que cambiar. Yo hice responsable de repartir la deuda del mercado holandés al sueco a nuestro gerente de administración Bengt Haglund. Entonces le vi atravesar la pared. Bengt contactó a todas las instituciones de crédito suecas que se dedicaban al préstamo de dinero. Y a pesar de la situación de la deuda en Linjeflyg, lo consiguió. Los bancos creyeron en nuestra nueva estrategia y en la seguridad que proporciona un servicio público. Bengt hizo el trabajo de forma experta y con iniciativa propia mucho mejor que si yo hubiera seguido la ruta tradicional y le hubiera dicho exactamente lo que tenía que hacer. Eso hubiera ido en detrimento de su creatividad, la cual se comprobó que era considerable. Después de que nosotros reorganizamos SAS y estimulamos la energía de nuestros empleados, nuestra gente empezó a romper barreras de forma rutinaria.Sin una estrategia enunciada

claramente, nunca hubiéramos tenido el firme respaldo que recibimos de las autoridades escandinavas. La batalla de Air France también fue fantástica desde el punto de vista de la moral de nuestros empleados. Todos se unieron en la lucha contra un enemigo externo para mantener los principios que todos compartíamos.No solamente los directivos deben aprender a dar el salto al abismo, sino que el asumir riesgos debe estar presente en toda la organización.Por desgracia, la mayor parte de los empleados de primera línea habían estado siguiendo las reglas durante tanto tiempo que muy pocos tenían el coraje de intentar algo fuera de lo normal. En vez de tomar una decisión que podía disgustar a sus superiores, ellos delegaron la responsabilidad, en los casos más extremos, al Consejo Directivo. (Esto sucede más a menudo de lo que la mayoría de los directivos de la corporación admitiría).Si los empleados de la primera línea tienen que tomar decisiones que les supongan algún riesgo, deben tener al mismo tiempo una sensación de seguridad.

El tener conocimientos e información no es suficiente si ellos creen que una decisión equivocada puede causarles problemas o incluso la pérdida de su trabajo. Deben saber que se les permite cometer errores. Solamente entonces se atreverán a utilizar de forma total su nueva autoridad. Esta seguridad proviene de dos fuentes: La interna y la externa. Los cuadros medios y los directivos deben proporcionárselas. La seguridad interna proviene de una sensación de autoestima que una mayor responsabilidad engendra. Como Eric Fromm apunta, ninguna persona puede poseer poder y autoridad en su significado tradicional puesto que el día en que pierde su título y oficina también pierde la autoridad. Realmente, la autoridad y la responsabilidad están unidas al individuo a su sensatez, conocimiento, y forma de tratar con la gente. Esto le da una autoridad que nadie le puede quitar. Idealmente, entonces, los empleados de primera línea debieran obtener su sentido de la autoridad a partir de ellos mismos. La seguridad externa debe provenir de aquellos que están en los más altos niveles de la organización. Los líderes y los gerentes deben proporcionar una guía, y no un castigo a los empleados que asumen riesgos y, ocasionalmente, cometen equivocaciones. Las decisiones equivocadas debieran ser utilizadas como bases para la formación; las decisiones oportunas debieran ser utilizadas como base para alabanza y ejemplos positivos. Una persona a la que se amonesta por sus faltas debiera tener derecho a apelar su caso sin miedo a las consecuencias. Tendría que clarificar aquí que el derecho a cometer errores no es equivalente al derecho a ser incompetente, especialmente como gerente. A un gerente no se le puede permitir el mantener su posición si no acepta la estrategia global de la compañía o si es incapaz de alcanzar sus objetivos. Sorprendentemente, al descentralizar SAS, nos encontramos que habíamos tenido menos éxito en los Estados Unidos que en ningún otro sitio. Nos gusta pensar que América es la tierra de los libres y el hogar de los valientes, pero los americanos han mantenido su oposición a asumir riesgos en sus trabajos diarios. Creo que la razón es que la mayor parte de las compañías americanas no ofrecen una auténtica seguridad en el trabajo. O bien uno tiene feliz a su jefe o no se le paga la próxima semana. Veamos otro ejemplo que nos hace volver a nuestra campaña publicitaria en SAS y que ilustra aún más mi punto de vista sobre el cómo hacer que los empleados de todos los niveles asuman riesgos. En una ocasión un importante directivo de una empresa sueca nos envió un mensaje por radio desde su avión privado para decirnos que se estaba aproximando al aeropuerto Kennedy y que iba a andar con retraso para su vuelo a Estocolmo. Aunque no lo dijo, la implicación clara era que debiéramos retrasar la salida del vuelo. En otra ocasión lo hubiéramos hecho. Nadie hubiera considerado la posibilidad de dejar a una persona tan

importante en tierra y desafiar su influencia. No había instrucciones claras, pero no hubiera sido prudente el dejar en tierra a un VIP. Hubiera sido mejor esperar que arriesgarse a una amonestación fuerte. Pero cuando llegó, el avión ya había salido a su hora. Un oficial de SAS salió a su encuentro y le explicó que se le había cogido un billete para el vuelo de KLM que salía media hora más tarde. Sería el mismo tipo de avión y el directivo tendría el mismo número de asiento que siempre pedía en SAS. No hubo ninguna queja y SAS continuó manteniendo su reputación de puntualidad, todo porque un empleado se había atrevido a encontrar una solución poco usual al problema.

COMUNICAR

En 1981, cuando nos estábamos preparando para implementar muchos cambios en la organización de SAS, distribuimos a todos y cada uno de nuestros 20.000 empleados un librito encuadernado en rojo llamado «Salgamos a luchar», pronto denominado popularmente «El pequeño libro rojo». El librito era una herramienta para ayudarnos a presentar nuestra visión y estrategia globales, y más específicamente nuestras expectativas con respecto a los propios empleados. Mucha gente pensó que el librito rojo era demasiado simplista para muchos empleados de SAS de un nivel de educación intelectual muy elevado. Tenía muy pocas palabras y en caracteres grandes en cada página, y estaba lleno de dibujos de comic de un avión sonriendo, con entrecejo, e incluso cubriendo sus ojos con sus alas mientras se lanzaba en picado. Simplista o no, el pequeño libro rojo fue un arma efectiva de comunicación interna. Una vez que nos habíamos librado de la antigua estructura jerárquica, no podíamos «ordenar» a nuestros empleados que hicieran las cosas de manera diferente. Por el contrario, teníamos que transmitir nuestra visión de la compañía y convencerles de que ellos podían y debían tomar responsabilidades para llevar a cabo esta misión. Los dibujos y las palabras del pequeño libro rojo hicieron exactamente eso. Muchas de las historias que he contado acerca de cómo motivamos a nuestros empleados, haciendo que surgieran unas energías hasta este momento desconocidas dentro de la compañía, son historias auténticas acerca de cómo informar, persuadir, inspirar, en una palabra, comunicación. En una compañía descentralizada y orientada hacia el cliente, un buen líder pasa más tiempo comunicándose que haciendo otras cosas. Debe comunicarse con nuestros empleados para hacer que trabajen hacia el mismo objetivo, y debe comunicarse con sus clientes para mantenerles al día sobre los servicios y actividades de la compañía. Desde mi primer día en SAS yo hice que la comunicación, particularmente con nuestros empleados, fuera una prioridad total. De hecho, durante el primer año, yo pasé exactamente la mitad de mis horas de trabajo hablando con gente de SAS. Por toda la compañía se comentaba que en cualquier momento en que tres empleados se reunieran para hablar, Jan Carlzon probablemente aparecería y empezaría a hablar con ellos. Esta era mi forma de aceptar las responsabilidades y mostrar que mi entusiasmo era genuino. En una compañía de estructura jerárquica donde el jefe da las órdenes, depende de los empleados el comprender lo que esas órdenes significan. El jefe sólo tiene que asegurarse de que las palabras del mensaje llegan correctamente. Pero en una compañía como SAS, un líder que comunica una estrategia a miles de empleados descentralizados que deben tomar decisiones y aplicar la estrategia general en las situaciones específicas debe ir mucho más lejos. No se trata simplemente de lanzar un mensaje, sino que hay que asegurarse de que cada empleado lo ha entendido

completamente y lo ha absorbido. Esto significa que hay que cambiar el enfoque: deben utilizarse las palabras que el receptor pueda absorber mejor y hacerlas propias. Esto puede llevar a los líderes de la empresa a utilizar un lenguaje más sencillo y más directo. Pero una frase nunca es demasiado simple. Es mejor ser demasiado claro o demasiado simple que arriesgarse a que uno de los empleados no entienda el mensaje. El pequeño libro rojo era un ejemplo claro.

Los mensajes claros y sencillos que provienen de un líder ayudan a establecer los objetivos hacia los que todo el mundo puede trabajar. Cuando John F. Kennedy declaró, «Quiero a un hombre en la luna antes de 1970», por ejemplo, ya ha puesto un objetivo para la nación entera. El no era quien iba a hacer el trabajo, pero su contribución vital fue esta declaración simple y breve. Dirigió los esfuerzos de los científicos hacia la misma dirección.Cuando Hakon Sundin fue nombrado nuevo entrenador del equipo nacional sueco de bandy (bandy es muy similar al hockey sobre hielo) hace cuatro años, su primera declaración a la prensa fue: «Vamos a ser los campeones del mundo en tres años». Ese osado anuncio fue seguido de una serie de partidos perdidos contra los rusos, quienes eran los perennes campeones del mundo. Todo el mundo estaba convencido de que los rusos siempre serían los primeros y Suecia sería considerada como la segunda. Sundin inició un cambio completo diciendo lo que dijo, incluso aunque nadie le creyera y Suecia ganó un campeonato del mundo tres años más tarde. Los mensajes más poderosos son aquellos que son sencillos y directos y puedan servir como grito de batalla para todo el mundo en todos los niveles de la organización. El mensaje no tiene por qué ser elevado ni siquiera original. Después de un discurso la gente a menudo me dice:«Eso fue una manera estupenda de expresar puntos muy obvios». Yo no estoy seguro si esto es un cumplido, quizá tampoco ellos lo están. Pero creo que he tenido éxito al transmitir mi mensaje silo que he dicho se considera obvio. Significa que he encontrado una forma de expresar algo que resulta familiar a la gente que me escucha. Quiere decir que el mensaje ha llegado hasta ellos. Fue esta habilidad para comunicarme lo que realmente me ayudó durante mi comienzo en Linjeflyg y SAS. Escuchando a los empleados y hablando en términos sencillos, fui capaz de articular sus propios pensamientos. No solamente ellos dieron forma a mis ideas estratégicas, sino que el enfoque que yo había descrito me ayudó a que me apoyaran y además ayudó a que la compañía alcanzara sus objetivos. No hay duda de que el tipo de liderazgo comunicativo que yo intento conseguir requiere algo más que un poco de teatro. Si usted quiere ser un líder eficaz, no puede ser tímido o reticente. El saber cómo presentarse ante un gran auditorio y persuadirles a «comprar» su mensaje es un atributo crucial del líder, casi tan crucial como ser capaz de realizar cálculos o planificar. Se me ha dicho que doy buena imagen en televisión, pero yo sé que no es porque mis ideas sean necesariamente originales, es más bien porque he evitado comunicarlas con palabras que el auditorio no comprende. Mi objetivo es persuadir a la gente, no el mostrarles que yo sé más que nadie. Tomemos por ejemplo el debate público sobre el tema de los impuestos sobre la renta durante la campaña electoral sueca de 1979. Después de 40 años de gobierno socialista, el índice de los impuestos sobre la renta en Suecia se había elevado al 90%. Como muchos otros, yo argumentaba que el Gobierno conseguiría más ingresos de los impuestos si el índice marginal de impuestos se rebajaba a un *50%* una especie de versión sueca del «Laffer curve». Yo estaba decidido a cambiar algunas opiniones y tenía que encontrar la forma de hacer que la gente escuchara los argumentos de una manera nueva. Yo calculé que los impuestos marginales sobre el *50%* aportarían al Gobierno *1,5* billones de dólares. Así que fui a la

televisión y dije: «Estoy dispuesto a guardar *1,5* billones de dólares en un depósito de seguridad y dar las llaves a nuestros líderes políticos. Si ellos hacen lo que digo y recortan los impuestos marginales, Suecia estará en mejor posición y entonces yo recuperaré mis *1,5* billones de dólares de nuevo y tendré alguna influencia sobre la política financiera del futuro. Si estoy equivocado, ellos pueden quedarse con el dinero y el país no habrá perdido sus ingresos».La gente me acusó de utilizar un truco publicitario, y, por una parte, tenían razón. Yo ciertamente no tenía *1,5* billones de dólares que dar al Gobierno sueco. Pero al lanzar mi mensaje de la forma en que lo hice, acerté. La historia apareció en los periódicos de todo el mundo. Desde una pequeña ciudad de Florida,

un cierto «Coronel Faithful» me envió una carta dándome las gracias por mi sugerencia. «Joven», me escribió, «incluso si eran sus últimos *1,5* billones, ciertamente usted ha apostado por el mejor caballo». Incluso a través del Atlántico había dado en el clavo, tanto a causa de la presentación como por la idea en sí misma. El ser capaz de actuar requiere que a veces tiene uno que cambiar de imagen para comunicar el mensaje. El actor que no da algo de sí mismo nunca llegará al público independientemente de la calidad de su actuación. Esto mismo puede aplicarse al líder de la compañía. Solamente una vez di un discurso utilizando un manuscrito preparado. Fue un completo desastre. No había nada malo en el contenido, estaba bien concebido, con hermosas palabras. Pero yo no era bueno leyendo discursos. Por el contrario, he dado cientos de charlas y conferencias sin apoyarme en palabras escritas, solamente en mis propias convicciones. Esto me permite alargarme un poco, hablar acerca de algo que acaba de suceder, o espontáneamente adaptar mis palabras a la situación en que me encuentro. En el capítulo 2 describía el día en que preparé la nueva estrategia empresarial para los empleados de Linjeflyg. Yo había preparado un serio discurso sobre cómo había cambiado la vida en Suecia y cómo Linjeflyg también debía cambiar, pero rápidamente vi que la atmósfera era demasiado festiva para reproducir aquel discurso. Tenía que pensar rápidamente para poderme adaptar a la emoción del momento. Los mismos principios se aplican a la comunicación fuera de la compañía a través de la publicidad, las relaciones públicas y en general la creación de imagen. A menos que uno pueda comunicar su estrategia empresarial claramente a sus clientes, más le valdría no haberla desarrollado en absoluto. ¿Se acuerdan de la tarifa Y50 de SAS, un admirable 50% de reducción en el precio de los billetes para los jóvenes? Nadie sabía lo que significaba. Pero todo el mundo sabía lo que el «billete de cien» de Linjeflyg significaba. En ese caso, no era tanto la idea la que atraía a cientos de miles de clientes como la forma en que el mensaje había sido comunicado. Cuando empezamos a reorganizar SAS, nuestros críticos desestimaban nuestros esfuerzos como meros trucos publicitarios. Ellos decían que nos habíamos orientado demasiado hacia el mercado, pero de hecho no habíamos incrementado nuestro presupuesto de marketing en un centavo. Más bien, estábamos gastando nuestro dinero de forma más efectiva en mensajes que se entendían fácilmente. Anteriormente, nuestros anuncios habían sido vagos y genéricos, con frases como «Dé el mundo a los suecos». Muy pocas personas recuerdan ese anuncio, y menos todavía captaban su significado. De modo que cuando inauguramos EuroClass, nosotros anunciamos «No es necesario permanecer en la cola»; «Nuevas salas para los viajeros de negocios»;«Usted no tiene por qué luchar por un buen sitio», y «Lo más cerca que usted puede llegar a primera clase con un billete de tarifa normal». Lejos de ser exagerado, era una información sólida que los viajeros podían utilizar para seleccionar una línea aérea.

Para fines académicos

EL MOMENTO DE LA VERDAD

"JAN CARLZON"

La comunicación implica algo más que unas palabras y unas imágenes publicitarias. También incluye símbolos. Todo lo que se refiere a un líder tiene un valor simbólico, desde el estilo de vida y la ropa, al comportamiento. Recuerdo un ejemplo sobre Linjeflyg, donde el espacio dedicado a oficinas era el más aburrido imaginable. El presidente, sin embargo, tenía no sólo una oficina amplia y soleada que daba a la calle, sino también un comedor con espacio para ocho personas. Cualquier persona que comiera allí, gozaba de un tremendo prestigio. Yo me di cuenta inmediatamente de que el comedor tenía que desaparecer. Linjeflyg, una pequeña compañía, estaba enviando las señales equivocadas teniendo un comedor tan pretencioso. Si yo comenzaba a comer allí, mis acciones de forma tácita proporcionarían una imagen que a mí no me gustaba. Así que durante las primeras semanas yo me salía del edificio a la hora de comer y compraba un perrito caliente.

Un cierto «Coronel Faithful» me envió una carta dándome las gracias por mi sugerencia. «Joven», me escribió, «incluso si eran sus últimos *1,5* billones, ciertamente usted ha apostado por el mejor caballo». Incluso a través del Atlántico había dado en el clavo, tanto a causa de la presentación como por la idea en sí misma. El ser capaz de actuar requiere que a veces tiene uno que cambiar de imagen para comunicar el mensaje. El actor que no da algo de sí mismo nunca llegará al público independientemente de la calidad de su actuación. Esto mismo puede aplicarse al líder de la compañía. Solamente una vez di un discurso utilizando un manuscrito preparado. Fue un completo desastre. No había nada malo en el contenido, estaba bien concebido, con hermosas palabras. Pero yo no era bueno leyendo discursos. Por el contrario, he dado cientos de charlas y conferencias sin apoyarme en palabras escritas, solamente en mis propias convicciones. Esto me permite alargarme un poco, hablar acerca de algo que acaba de suceder, o espontáneamente adaptar mis palabras a la situación en que me encuentro. En el capítulo 2 describía el día en que preparé la nueva estrategia empresarial para los empleados de Linjeflyg. Yo había preparado un serio discurso sobre cómo había cambiado la vida en Suecia y cómo Linjeflyg también debía cambiar, pero rápidamente vi que la atmósfera era demasiado festiva para reproducir aquel discurso. Tenía que pensar rápidamente para poderme adaptar a la emoción del momento. Los mismos principios se aplican a la comunicación fuera de la compañía a través de la publicidad, las relaciones públicas y en general la creación de imagen. A menos que uno pueda comunicar su estrategia empresarial claramente a sus clientes, más le valdría no haberla desarrollado en absoluto. ¿Se acuerdan de la tarifa Y50 de SAS, un admirable 50% de reducción en el precio de los billetes para los jóvenes? Nadie sabía lo que significaba. Pero todo el mundo sabía lo que el «billete de cien» de Linjeflyg significaba. En ese caso, no era tanto la idea la que atraía a cientos de miles de clientes como la forma en que el mensaje había sido comunicado. Cuando empezamos a reorganizar SAS, nuestros críticos desestimaban nuestros esfuerzos como meros trucos publicitarios. Ellos decían que nos habíamos orientado demasiado hacia el mercado, pero de hecho no habíamos incrementado nuestro presupuesto de marketing en un centavo. Más bien, estábamos gastando nuestro dinero de forma más efectiva en mensajes que se entendían fácilmente. Anteriormente, nuestros anuncios habían sido vagos y genéricos, con frases como «Dé el mundo a los suecos». Muy pocas personas recuerdan ese anuncio, y menos todavía captaban su significado. De modo que cuando inauguramos EuroClass, nosotros anunciamos «No es necesario permanecer en la cola»; «Nuevas salas para los viajeros de negocios»;«Usted no

Para fines académicos

tiene por qué luchar por un buen sitio», y «Lo más cerca que usted puede llegar a primera clase con un billete de tarifa normal». Lejos de ser exagerado, era una información sólida que los viajeros podían utilizar para seleccionar una línea aérea. La comunicación implica algo más que unas palabras y unas imágenes publicitarias. También incluye símbolos. Todo lo que se refiere a un líder tiene un valor simbólico, desde el estilo de vida y la ropa, al comportamiento. Recuerdo un ejemplo sobre Linjeflyg, donde el espacio dedicado a oficinas era el más aburrido imaginable. El presidente, sin embargo, tenía no sólo una oficina amplia y soleada que daba a la calle, sino también un comedor con espacio para ocho personas. Cualquier persona que comiera allí, gozaba de un tremendo prestigio. Yo me di cuenta inmediatamente de que el comedor tenía que desaparecer. Linjeflyg, una pequeña compañía, estaba enviando las señales equivocadas teniendo un comedor tan pretencioso. Si yo comenzaba a comer allí, mis acciones de forma tácita proporcionarían una imagen que a mí no me gustaba. Así que durante las primeras semanas yo me salía del edificio a la hora de comer y compraba un perrito caliente.

CAPITULO 9

CONSEJOS Y SINDICATOS

Cuando decidimos hacer que SAS estuviera más orientada hacia el servicio, algunos empleados sugirieron que se podría proporcionar mejor servicio a los clientes disponiendo de nuevos carritos para comidas y bebidas en los aviones.

Obviamente, el tener nuevos carritos ahorraría muchos minutos valiosos sirviendo clientes, particularmente en viajes cortos. Pero el reemplazar los carritos viejos nos supondría un desembolso de dos millones de dólares. ¿Quién podría aprobar dos millones de dólares para algo tan trivial como unos carritos cuando la línea aérea estaba perdiendo 20 millones de dólares al año?

La cuestión de comprar nuevos carritos había sido estudiada por la compañía durante cinco años antes de que yo me uniera a SAS, período durante el cual tanto la dirección como el Consejo evitaron tomar una decisión final. ¿Cómo podían calcularla rentabilidad de la inversión si no tenían ni idea de cómo encajaban los carritos en la estrategia global de la compañía?

Sin embargo, una vez que la estrategia dirigida hacia el cliente estaba puesta en marcha —con la aprobación entusiasta del Consejo— era obvio que los nuevos carritos eran de hecho una parte importante de esa estrategia. Y puesto que los consejeros ya habían aprobado la estrategia global de la compañía, no teníamos necesidad de consultarles en este caso particular. Autorizamos los dos millones de gastos nosotros mismos.

He hablado mucho en este libro acerca de la comunicación de la visión general a los cuadros medios y a los empleados de primera línea; es una de las herramientas que necesitan para hacer sus trabajos bien en un ambiente de empresa descentralizada. Otros grupos dentro de la compañía también debían entender la estrategia global con el fin de contribuir a ella. La dirección a menudo considera a los sindicatos como a un enemigo y al Consejo de Administración, por decirlo de manera suave, como el último lugar en el que se pueda pasar un presupuesto. Ambos son, de hecho, valiosos recursos que deben ser utilizados para llegar a los objetivos empresariales que requieran gran energía y orientación hacia el cliente, que eran los que se había propuesto SAS.

Sorprendentemente, el típico equipo de dirección no comparte la estrategia global

empresarial con el Consejo de Administración. Muchos presidentes de compañías realmente temen a sus Consejos. Un presidente del Consejo al que yo conozco trata de mantener al presidente de la compañía en vilo comenzando cada meeting del Consejo con la misma pregunta: « ¿Debemos despedir al presidente?»

Los presidentes de las compañías que están intimidados por sus Consejos se guardan para sí mismos sus ideas sobre la corporación, y por el contrario presentan una información al Consejo que dé la impresión de que el equipo de dirección tiene éxito. Al mismo tiempo, ellos «delegan hacia arriba», pidiendo al Consejo que apruebe incluso decisiones mínimas. A continuación, se dirigen a la organización y anuncian lo que el Consejo ha decidido. La decisión se hace ley puesto que no hay ninguna autoridad superior a la que se pueda apelar una vez que se ha aprobado. Estas leyes se envían a toda la organización hasta la primera línea para su puesta en marcha.

No solamente esto constituye una pérdida de tiempo y va en detrimento de las motivaciones del staff, sino que es una manera muy negativa de utilizar la experiencia empresarial colectiva del Consejo. A un Consejo que no está informado sobre la estrategia global de la empresa, le resultará muy difícil el valorar y apreciar las razones lógicas que hay detrás de los requerimientos de la dirección.

Si usted pide al Consejo que participe en determinar cuál es la visión de la compañía, sin embargo, usted está empezando a utilizar al Consejo de la forma adecuada. Esto permite al Consejo prestar atención a los puntos estratégicos más importantes en vez de que sus esfuerzos se pierdan en detalles que estarían mejor dirigidos en cualquier otro lugar de la compañía.

Una vez que comienza a utilizarse el sistema de consultar al Consejo para decisiones poco importantes, es posible que sientan que se les ha dejado de lado cuando no están asumiendo todas las decisiones. Esta situación no es fácil. Si la alta dirección ha resuelto el pasar las decisiones, la responsabilidad y la autoridad a otras áreas de la organización, y sin embargo el Consejo insiste en participar de forma activa en la toma de decisiones sobre los detalles de menor importancia, entonces el sistema global puede fracasar. Por otra parte, se trata de conseguir un perfecto equilibrio entre el Consejo, la Alta Dirección y la Organización.

Sin embargo, manteniendo libre al Consejo de tener que tomar decisiones poco importantes y del papeleo que esto implica, el presidente puede utilizar a los miembros del Consejo como parteners en temas cruciales de estrategia y capitalizar el potencial que su amplia experiencia empresarial tiene para la compañía.

Si yo hubiera ido al Consejo de Linjeflyg en 1978 con la típica propuesta de recortar tarifas, el Consejo me hubiera pedido un intrincado conjunto de cálculos para que el plan se materializara. Por el contrario, yo presenté los recortes de tarifas como parte de un concepto mucho más amplio —incluyendo el aumento de la frecuencia en los vuelos, la campaña publicitaria y la promoción— y ellos lo aceptaron sobre la base del mismo sentimiento intuitivo que me había impulsado a hacer la petición. «Adelante con ello», afirmaron al unísono.

En SAS, el apoyo del Consejo para la visión global era de vital importancia. La ruta que estábamos siguiendo implicaba el realizar inversiones sustanciales durante un año en que no había beneficios para SAS, dado que había un estancamiento general en el mercado. He de decir a favor del Consejo que sus miembros —dirigidos por Haldor Topsoe, nuestro presidente danés— comprendieron nuestro objetivo global de conseguir que la compañía cambiara su estructura sin depender del crecimiento del mercado. Topsoe realmente ayudó a explicar nuestro plan, y sin exigir gran cantidad de detalles en cálculos e investigaciones. Yo estaba realmente

entusiasmado cuando llegó el momento de presentar el plan global de operaciones al Consejo. «Momento» es quizá una palabra poco adecuada, se convirtió en un monólogo que duró varias horas.

Viendo la visión global, el Consejo aceptó nuestro plan sin reservas. «Alcance el objetivo», me instaron ellos, «el cómo lo haga depende de usted». «Haga que la curva de beneficios deje de ser descendente y consiga que seamos rentables. Pero no cuente con el crecimiento del mercado para hacerlo.»

El hecho es que hasta este período el mercado había crecido de forma continuada durante años y todo el mundo estaba acostumbrado a una rentabilidad estable y casi automática. Pero ahora el crecimiento había llegado a su fin, y virtualmente todo el mundo en la industria estaba perdiendo dinero. La tarea era dar un giro total a la compañía, ése era nuestro objetivo global. La forma en que lo hiciéramos dependía de nosotros. El Consejo consiguió facilitarnos las cosas para el cambio, enfocar una nueva estrategia de dirección, y dejarnos los detalles a nosotros, incluso aunque los detalles fueran a costar *50* millones de dólares.

Yo frecuentemente consulto con los tres miembros del Consejo de SAS de forma privada —no para explicar todos los detalles sino para asegurarme de que estoy llevando a SAS por el camino recto—. Cada uno de los miembros del Consejo es un importante hombre de negocios escandinavo: uno es un banquero noruego, otro un industrial sueco y el otro un ingeniero y empresario danés. Su experiencia colectiva era para mí un gran recurso y lo utilizaba normalmente como apoyo antes de acercarme al Consejo en su totalidad.

Los sindicatos son otro problema para muchos empresarios. Pero los sindicatos también tienen el potencial de hacer una contribución crucial al esfuerzo de la corporación.

En una compañía jerarquizada, los sindicatos representan a la gente que está en la base de la pirámide y que recibe las órdenes y las directrices. Por lo tanto, es la función de los sindicatos el analizar y cuestionar en apoyo de los trabajadores, decisiones que la dirección de la compañía ya ha realizado. Los sindicatos entonces sirven como freno al proceso de la dirección.

Pero si se descentraliza el proceso de toma de decisiones, entonces el papel de los sindicatos cambia fundamentalmente. Con sus miembros ahora en el proceso de tomar decisiones como una parte importante de su nuevo papel, los sindicatos ya no se oponen a ellas. No se puede ser un adversario de la propia gente cuyos intereses se representa. Por el contrario, los sindicatos deben llegar a colaborar con sus miembros y con la dirección.

En una compañía como SAS la cual ha descentralizado su proceso de toma de decisiones, el sindicato ahora tiene tres papeles.

Primero, y más importante, es el papel de cooperación. Junto con la alta dirección los sindicatos participan en el análisis, la discusión y el establecimiento de las directrices y estrategias globales de la compañía. Los sindicatos debieran participar junto con los cuadros medios en la planificación y adquisición y distribución de recursos, determinando los objetivos de ganancias, diseñando los procesos de inversión y así sucesivamente. Con la gente de primera línea los sindicatos juegan un papel lógico respaldando a la gente que representan, es decir, aquellos que ahora toman las decisiones.

El segundo papel de los sindicatos es similar al de un auditor interno. Ellos debieran examinar críticamente si la compañía está cumpliendo con sus leyes laborales y acuerdos colectivos.

El tercer papel es más tradicional: los sindicatos todavía deben sentarse al otro lado

Para fines académicos

de la mesa durante las negociaciones. Pero ahora que los sindicatos han ayudado a dar forma a las operaciones de la compañía y a las inversiones, ya no pueden continuar en un papel de adversario que mina la estrategia global de la compañía. El hacerlo así no serviría para ningún propósito puesto que ellos están participando en la construcción de las estrategias fundamentales de la compañía durante todo el proceso.

Los sindicatos que aceptan estos papeles llegan a ser contribuidores vitales, no amenazas, al proceso de la dirección. Debido a su relación con la base, los sindicatos tienen acceso a un gran fondo de conocimiento, ideas y opiniones, que podrían de otra manera no estar disponibles para la Alta Dirección. Los sindicatos tienen una estructura de contactos en la compañía que a la dirección le falta.

Viniendo de un líder empresarial, estas ideas pueden parecer heréticas. Pero creo que las tendencias sociales pronto llevarán a los sindicatos y a la gerencia a redefinir sus relaciones y a desligarse de sus papeles tradicionales de adversarios. No quiero decir que los sindicatos debieran asumir el peso de llevar a cabo progresos en esta dirección. Primero, las condiciones previas de la sociedad deben cambiar. Sólo después de que las compañías hayan adaptado sus objetivos, las estructuras organizativas y los procedimientos a un nuevo orden social, pueden entonces los sindicatos empezar a ajustar sus propias operaciones. En este punto, no hay duda de que los sindicatos influirán en las compañías y las compañías a su vez influirán en la sociedad.

Las condiciones de nuestra sociedad ya han empezado a cambiar. En 1960 los sindicatos y los socialdemócratas propugnaron algunos cambios fundamentales legislativos que llevaron a la aprobación del Acta de Participación de Empleados en la Toma de Decisiones en 1977, también conocido como el Acta de Co-determinación o por su nombre sueco, MBL. MBL exige a las compañías que proporcionen más información a los empleados y que consulten con los sindicatos sobre cualquier cambio importante en la empresa. La aprobación de estas leyes confirmó que las actitudes sociales estaban cambiando.

Aunque MBL nos ha llevado más cerca de una sociedad horizontal, las compañías no se han mantenido a la altura de estos cambios y no saben cómo reajustarse al nuevo ambiente. La mayor parte de los ejecutivos reaccionan de forma negativa y argumentan: «Será demasiado ineficaz con MBL. Todo llevará demasiado tiempo». Las leyes MBL llegaron antes de que el cambio de actitudes se hubiera producido en las compañías. Aplicar MBL en la antigua estructura organizativa era tan inútil como el tratar de reparar un castillo medieval con cinta adhesiva. El papel de los sindicatos, mientras tanto, se estaba reforzando, lo mismo que la estructura centralizada del movimiento sindical.

Cuando decidimos que SAS debiera ser más descentralizada, sin embargo, hicimos que el Acta de Co-determinación funcionara a nuestro favor. Creamos el Consejo de Aerolíneas, a través del cual los sindicatos tomaban parte en las discusiones de asuntos estratégicos de la dirección. También tenemos consejos por divisiones, en los cuales los representantes de los sindicatos participan en la planificación de los recursos de cada división. No tenemos una estructura formal para la participación de los sindicatos en la primera línea, pero asumimos que los sindicatos apoyan a sus miembros que hacen este trabajo, y estamos intentando ayudar a que los sindicatos adapten su estructura a la de nuestra compañía.

Sabemos que los sindicatos están observando con interés los cambios de SAS.

EL MOMENTO DE LA VERDAD

"JAN CARLZON"

Puesto que nuestra nueva organización nos permite tener un sistema de contacto directo con la primera línea, los sindicatos están reconociendo la necesidad de nivelar sus propias jerarquías de modo que puedan actuar con más rapidez y ponerse al día. De otra manera, ellos se arriesgan a no ser más que un sello de aprobación en nuestras decisiones.

Para incrementar los esfuerzos cooperativos, sin embargo, la gerencia debe también aprender a considerar a los sindicatos como a sus cooperadores naturales y como poseedores de recursos genuinos. Ambas partes deben familiarizarse con la forma de pensar de la Otra. Nosotros en la dirección necesitamos dar a los sindicatos una oportunidad de comprender nuestra manera de razonar.

Es cierto que la presencia de representantes de los sindicatos puede inhibir una discusión abierta y libre. Y al principio nuestros directores se comportaban de forma diferente en los mítines donde los sindicatos tenían representantes. Con el tiempo, sin embargo, esto ha cambiado. «No debe preocuparse acerca de eso», me dijo un representante sindical cuando estábamos discutiendo el problema.. «Nos hemos dado cuenta que ustedes son también humanos.»

Si los gerentes tenían dificultades en adaptarse a la nueva situación, tampoco fue fácil para los representantes sindicales. La dinámica de adversarios tenía raíces profundas. Para muchos representantes electos de los sindicatos, la desconfianza en la dirección y en sus ideas parecía algo natural y garantizado. Por lo tanto, cuando la dirección invitaba a los sindicatos a desarrollar la estrategia de la compañía, es comprensible que los representantes sindicales se sintieran escépticos en cuanto a nuestras motivaciones.

En SAS todavía no hemos convencido por completo a los representantes sindicales de que su nuevo papel es más atractivo y les proporciona más poder que el anterior. Pero continuamos recalcando la inutilidad de sus reacciones ante decisiones poco importantes que la Alta Dirección ya ha realizado. Por el contrario, si ellos están de acuerdo en compartir la responsabilidad de las decisiones estratégicas más importantes y de la planificación, entonces pueden estar seguros de que las demás decisiones también serán más de su gusto.

Un contacto inicial y frecuente es importante cuando se trabaja tanto con los sindicatos como con el Consejo. Si ellos comprenden y se identifican con la visión global de la compañía, no sólo las relaciones de la dirección con ellos serán de mayor cooperación, sino que su participación y contribución llegará a ser grandemente valiosa para la nueva organización. En vez de desperdiciar sus energías en decisiones y actividades aisladas, ellos serán capaces de comprender la visión global y asumir una mayor responsabilidad.

Realmente, creo que la única forma en que cualquier grupo o individuo pueda asumir responsabilidades es comprender la situación global. Yo frecuentemente comparto el conocimiento que tengo acerca de lo que es la compañía y hacia dónde tiene que dirigirse con los miembros del Consejo, los sindicatos y los empleados. Para que la visión llegue a ser una realidad, debe ser también una visión compartida por todos.

CAPITULO 10 Y 11

MEDIR RESULTADOS

EL MOMENTO DE LA VERDAD

"JAN CARLZON"

Cuando tome el mando de la compañía SAS, una de las áreas que empezamos a reorganizar fue la de operaciones de transporte de mercancías, las aerolíneas comerciales intentan llenar las tripas vacías de los aviones de pasajeros con mercancías. SAS siempre había medido su funcionamiento basándose en la cantidad de mercancías transportadas.

Pronto nos dimos cuenta de que habíamos estado midiendo de manera equivocada –el servicio a los viajeros de negocios no tenía nada que ver con las necesidades de los clientes de nuestro servicio de mercancías-. Nuestros clientes estaban más preocupados por la precisión, Así que revisamos nuestra estrategia y establecimos un nuevo objetivo: llegar a ser la aerolínea con la precisión más alta.

Nuestros encargados del servicio de mercancías nos informaban que solo un pequeño porcentaje de envíos no llegaba a su destino a tiempo.

Enviamos 100 paquetes a diversas direcciones a través de Europa. Los resultados fueron devastadores. Los pequeños paquetes se suponía que tenían que llegar el día siguiente; sin embargo, el promedio era cuatro días mas tarde. Nuestra precisión dejaba mucho que desear.

Habíamos caído en uno de los fallos más básicos que una empresa orientada hacia el servicio pueda cometer; prometer una cosa y cumplir otra.

Claramente, necesitábamos empezar a tomar medidas para cumplir nuestras promesas con éxito.

Esto era más crucial que nunca debido a la forma en que estábamos reorganizando SAS.

Trabajando de la forma tradicional, los estándares se originaban en la cumbre y se filtraban a través de la organización, usualmente vía memos escritos y cuadros medios. Era el trabajo de los empleados hacer un seguimiento de los estándares. Por supuesto, si los estándares eran ambiguos, los resultados eran poco fiables.

Pero una organización descentralizada, los empleados de todos los niveles deben entender exactamente cual es el objetivo y cual es la mejor manera de obtenerlo.

En una compañía orientada hacia el cliente, las medidas se derivan de cómo se esta enfocando la energía en las áreas que son vitales para los clientes, que son los que pagan.

Los agentes que venden billetes obtienen un apoyo inmediato de su trabajo cientos de veces al día procedente de los clientes a los que sirven. Sin embargo, otros trabajadores como los encargados de llevar las maletas no tienen esas ventajas. Es probablemente el trabajo más ingrato que tenemos en SAS.

Los encargados del equipaje nunca tienen un contacto directo con los pasajeros, y, por lo tanto, no tienen un apoyo positivo o negativo de ellos.

Establecimos un objetivo general para que el equipaje estuviera en la cinta transportadora cuando los pasajeros llegaran a recoger sus maletas.

Los encargados del equipaje tenían que saber cuando habían conseguido su objetivo y cuando no. Un sistema que registraba los resultados proporcionaba esta información hacia que en ocasiones sus superiores les felicitaran o en otros casos tuvieran unas palabras de crítica constructiva.

En SAS, estuvimos sorprendidos al descubrir que nuestra división del transporte de mercancías solo tenia en cuenta la cantidad de mercancías y el papeleo adjunto a las mercancías. Y a pesar de que estas llegaran con muchos días de retraso. Y aunque el sistema de control que media solo la cantidad de mercancía mostraba que dichas mercancías estaban constantemente alcanzando nuevos record, el servicio no era tan bueno como debiera ser.

Para fines académicos

EL MOMENTO DE LA VERDAD

"JAN CARLZON"

Así que pedimos ala gente encargada del servicio de mercancías que diseñara un nuevo método de control. Ellos diseñaron el sistema Cuali-Cargo, el cual media principalmente la precisión de nuestro servicio: ¿Conseguíamos cumplir con nuestros compromisos? ¿Llegaban las mercancías en el avión en el que se habían facturado? ¿Cuánto tiempo era necesario desde que el avión aterrizaba hasta que la mercancía estaba lista para ser recogida por los clientes?

Los resultados de estos controles fueron publicados cada mes. Un diagrama de Cuali-Cargo incluía un informe en el que se comparaban a varias terminales de mercancías con otras y con sus propios objetivos. Mostraba gráficamente en que lugares se habían hecho las cosas mejor y en cuales peor. Los lugares que habían alcanzado sus objetivos eran premiados con una estrella y la felicitación de Max Misel, nuestro gerente de operaciones. Los que no lo habían hecho tenían que prepararse para contestar unas pocas preguntas. Mucha gente sugería que nuestros empleados no responderían bien a tales críticas. Pero lo han hecho. Cuando comenzamos este sistema, el 80% de los envíos llegaban en la fecha adecuada. Hoy estamos en un 92%.

¿Es que nuestros empleados están trabajando más que antes? No. El Staff del servicio de mercancías de SAS siempre ha trabajado con intensidad y dedicación. Pero ahora que hay un sistema más veraz de medición, se han identificado problemas que previamente se desconocían y se han cambiado algunas rutinas y recursos.

Una vez que se había identificado el problema, la gente en el servicio de mercancías de New York llegó a una solución ingeniosa: Prácticamente tiraron una de las paredes de la terminal de servicio de mercancías para conseguir otro puesto de carga de mercancías. Eliminaron un cuello de botella, y las entregas mejoraron de forma inmediata.

¿Por qué nadie había pensado en esa solución antes? Porque nadie sabía que el problema existía. Hasta que el informe de Cuali-Cargo no cuantificó la cantidad de tiempo que llevaba el entregar las mercancías a los consignatarios.

Midiendo los indicadores adecuados fuimos capaces de identificar un área problemática y encontrar una solución que mejorara el servicio.

Sin embargo, la mejora más importante en cuanto a precisión y velocidad no resultó de medidas tan visibles como las anteriores. Más bien resulto a partir de que los empleados del servicio de mercancías comprendieran mejor lo que era importante para los clientes de SAS.

Ahora la diferencia era que todo el mundo en el servicio de mercancías de SAS sabia que no solamente la precisión era importante sino también el porque, y sabían exactamente cuales eran los componentes de la precisión.

Este nuevo análisis había tenido aspectos significativos en la forma en que la división del servicio de mercancías enfocaba sus operaciones diarias. Todo el mundo sabía cuando había trabajo que hacer y cuando era el momento de descansar. Organizando la cantidad de trabajo se eliminan las prisas innecesarias. Y lo más importante, los empleados tenía una energía renovada y asumían el compromiso de hacer las cosas bien, lo cual era ahora más fácil, puesto que los estándares y las medidas adecuadas habían sido establecidos.

PREMIAR AL PERSONAL

EL MOMENTO DE LA VERDAD

"JAN CARLZON"

Un día de diciembre de 1982, todos los 20,000 empleados de SAS recibieron un paquete por correo. Al abrirlo encontraron un hermoso reloj de oro con una de las manecillas en forma de pequeño avión. Además, había un memo en el que se explicaban nuevas regulaciones más liberales que iban a ponerse en práctica para proporcionar viajes gratis a los empleados. También incluía un segundo libro rojo, titulado <<La Lucha del Siglo>> y una invitación a una fiesta. Finalmente había una carta firmada por mí e impresa en papel de la empresa dándoles las gracias por el trabajo tan fenomenal que habían hecho durante aquel año en el cual SAS Había salido del periodo de perdidas más grande de su historia para transformarse en uno de los años más rentables.

Los receptores estuvieron encantados. Muchos de ellos me enviaron cartas de agradecimiento. Como este "Era la primera vez en todos mis años en SAS que había recibido las gracias personalmente por lo que había hecho, y lo mejor de todo fue de que me di cuenta de que lo merecía".

Iba dirigida personalmente a ellos, como evidencia de que la alta dirección apreciaba sus grandes esfuerzos individuales.

Habíamos pedido a 20,000 personas que hicieran un esfuerzo adicional para ayudar a SAS a salir de la crisis.

Antes o después había que tomarse un descanso. Todo el mundo necesita saber que ha hecho un buen trabajo. Forma parte de las motivaciones personales y refuerza la autoestima.

Nuestro plan de compensación tenía dos fases: proporcionar un símbolo individual de agradecimiento, el reloj, seguido de un símbolo colectivo, la fiesta. El reloj no solo era gratitud, sino que estaba relacionado con querer ser la aerolínea más puntual del mundo. La fiesta era un reconocimiento que dejara claro que SAS era un grupo.

Aunque los relojes y las fiestas pueden hacerse una vez al año, los empleados trabajan duro a diario, a menudo con escaso o nulo reconocimiento. Por desgracia en muchas compañías la única cosa que llama la atención es una equivocación. Tanto si se hace un buen trabajo como un mal trabajo –o incluso si no se hace nada- nadie se molesta en comentarlo. ¿Es importante si yo hago mal mi trabajo? ¿Alguien se da cuenta? ¿Por qué debiera yo trabajar tanto?

Todo el mundo necesita sentir que sus contribuciones son apreciadas. El trabajo que hacemos y el reconocimiento que obtenemos por él contribuye a nuestra estima personal. Especialmente en una empresa orientada hacia el servicio en donde la estima personal de los empleados y su actitud en el trabajo tienen un enorme impacto en la satisfacción de los clientes, una palabra de aprecio puede llegar a ser muy importante.

Por supuesto que el aprecio genera energía, pero solo si esta justificado. El recibir una enhorabuena inmerecida puede ser un insulto que revela indiferencia por parte del que la da. Después de que en SAS decidiéramos a enfocar nuestros esfuerzos hacia el mercado de los viajeros de negocios, hicimos una nueva valoración de los diseños de los uniformes y de los colores.

Por supuesto, el esfuerzo de adaptar nuestra compañía al mercado de los viajes de negocios no hubiera sido completo si la apariencia de nuestro staff no contribuyera a dar esa imagen. Se les debiera proporcionar uniformes que pudieran llevar orgullosamente. Como es el caso de los nuevos carritos para el servicio de abordo y los cursos de formación orientados al servicio que pedimos a todo el mundo que realizara, la ropa llego a ser un símbolo de la nueva SAS, una forma de decir a nuestra gente de primera línea: <<Estamos invirtiendo en usted porque usted es importante>>. El mensaje era una prueba tangible de que la nueva entidad de SAS

afectaba no solo a la dirección, sino que se veía reflejado en toda la compañía, incluyendo la actitud diaria y la apariencia de cada empleado.
Nosotros presentamos nuestra nueva imagen con toda la parafernalia que requería la presentación de la colección de un diseñador. Preparamos tres presentaciones simultáneas en la que asistieron nuestros empleados, la prensa y oficiales de gobierno. Todos los modelos eran empleados de SAS. Y se ofreció comida y bebida a todos. ¿Cómo fueron recibidas? Con entusiasmo –Y a veces con emoción- y con gritos de aprobación. Desplegando nuestra nueva imagen con orgullo comunicamos a todos nuestros empleados, a los medios de comunicación, y al público que estábamos realizando una transformación realmente importante, y que íbamos a continuar.
Para una compañía que ha achatado la pirámide, se hace particularmente importante reforzar la propia estima de los empleados individuales. La antigua estructura jerárquica ponía gran énfasis en los hilos del poder tales como oficinas, títulos, y salarios <<La promoción>>, en una estructura jerárquica normalmente ha significado el cambiar a gente con talento en trabajos importantes a posiciones de prestigio, pero poco eficaces y a aumentar sus salarios. Muchos empleados competentes acaban transmitiendo decisiones hechas por ejecutivos de más alto rango.
Yo creo que una organización que compensa a sus empleados con una autentica satisfacción en el trabajo y un sentido genuino de la propia estima es más honesta consigo misma y con su staff. La mejor recompensa por hacer un buen trabajo es ser premiado con la obtención de responsabilidad y confianza. El ayudar a que la gente con talento prolifere y se desarrolle es uno de los retos más importantes de la dirección.

Creo que un empleado de primera línea en SAS debiera poder describir su trabajo en términos que harían palidecer a un gerente o a un director de otra compañía. En pocas palabras, la mayor recompensa de todas es estar orgulloso del propio trabajo.
Unos pocos años mas tarde, recibí la mayor recompensa que he tenido en mis veinte años de trabajo.
En Vingresor se estaban promocionando servicios especiales para niños,"Nosotros cuidamos a sus niños mientras Usted esta fuera de la ciudad", era nuestro mensaje publicitario, reunimos a varios expertos en niños, organizamos un Club, se imprimieron camisetas especiales y sombreros con el nombre de "Miniclub" El Club también tenia su propia canción, <<Aquí viene el Miniclub>>
Por la mañana temprano en la isla de Mallorca situada en el este de España, yo me desperté con el sonido de una canción, miré a través de las persianas para saber quienes eran, entonces se aproximaron unos 20 niños suecos muy morenos con camisetas y sombreros marchando jubilosamente calle abajo y cantando <<Aquí viene el Miniclub>>. Créanme que ningún cheque o bonus, ni despacho de directivo fue nunca una recompensa tan maravillosa como aquella. Todos necesitamos recompensas, y aun más, trabajamos mejor cuando podemos estar orgullosos del trabajo que hacemos, los lideres pueden aumentar el sentido de la autoestima de sus colaboradores, y el poder que hay detrás de una buena autoestima genera la confianza y creatividad necesaria para conseguir los retos que continuamente aparecen en nuestro horizonte.

CAPITULO 12

LA SEGUNDA OLA

En el año 1984 debió dar la impresión al mundo exterior que SAS había alcanzado su objetivo y que podía respirar tranquilo. Los pasajeros respondían de forma muy positiva a nuestro servicio mejorado. Nuestras finanzas se habían recuperado mucho más rápidamente que lo que ninguno de nosotros se hubiera atrevido a esperar. Air Transport Well acababa de nombrar a SAS «la Línea Aérea del año».

Durante mis primeros años en SAS, toda la compañía unida detrás de un objetivo único y lógico que todo el mundo podía respaldar: «Debemos conseguir ser rentables. No podíamos ser rentables comprando, invirtiendo y vendiendo aviones. Teníamos que ser rentables transformándonos en una compañía orientada al servicio que ganaba su dinero siendo el número "uno" en la industria». Este objetivo total era claro, y habíamos tenido una prueba evidente de que había penetrado en todas partes y era aceptado por casi todo el mundo. Entre los años 1981 y 1984 todas nuestras fuerzas estaban alineadas, y todas y cada una de las personas estaban intentando superarse a si mismas. Pero ahora habíamos llegado a nuestro objetivo, antes de haber pensado demasiado lo que queríamos llegar a hacer en el siguiente paso.

La ausencia de nuevos objetivos estaba produciendo ciertos efectos negativos en SAS. La atmósfera de unión se estaba erosionando. El propósito de nuestro trabajo empezó a ser cuestionado frecuentemente. Y la nueva energía que habían encontrado nuestros empleados empezaba a ser redirigida hacia unos objetivos más estrechos y personales. Ahora que SAS había vuelto a ser rentable, varios grupos de empleados tenían ideas diferentes acerca de cómo se debieran utilizar los beneficios. Un grupo, por ejemplo, proponía la compra de nuevos aviones. Otro decidía que era hora de que SAS pagara a sus empleados mayores salarios.

Mirando hacia atrás me doy cuenta de que en 1980 debiéramos haber tenido un objetivo final y a largo piazo y considerar la rentabilidad inmediata como un objetivo a corto plazo. Hubiera sido mucho más efectivo haber dicho a nuestros empleados en 1984: «Aquí, en este punto estábamos en 1980 y aquí estamos ahora. Gracias por todo el trabajo que ustedes han realizado para llegar a este punto. Ahora vamos a continuar con nuestro próximo objetivo, que está en este otro punto». Por el contrario, acabamos estando a la defensiva.

Tuvimos problemas con los pilotos, por ejemplo, por no comprar nuevos aviones. «Todos creemos que usted tuvo unas ideas muy brillantes en 1981 y que han proporcionado a la compañía un nuevo sentido de vitalidad», decían. «Pero ahora parece que las ideas se han secado, y nos hemos quedado con unos aparatos anticuados mientras que las otras compañías están comprando nuevos aviones».

Evidentemente no habíamos tenido éxito en comunicar a nuestros pilotos que queríamos llevar a la compañía en una dirección completamente nueva, lejos de la mentalidad orientada hacia el producto. Lo que no entendieron fue que una de las partes más importantes de nuestra estrategia era mantener los viejos aviones en

uso.

Por supuesto, estos empleados habían tenido este problema todo el tiempo. Pero con las prisas iniciales para llegar al éxito las habían dejado a un lado. Ahora, una vez que el objetivo se había alcanzado y la gente estaba buscando nuevas maneras de utilizar su energía, este tipo de problemas salió a la superficie y creaban un problema de confianza entre la gerencia y los empleados.

Un ejemplo fue el debate que surgió acerca de «La seguridad», un tema en gran manera emocional. Cometí la imperdonable falta de asumir determinadas cosas. Asumía que todo el mundo comprendía que la calidad técnica y la seguridad se daban por sentado, algo que nunca podía ser puesto en tela de juicio. Cuando yo hablaba acerca del servicio significaba servicio total, aquel que el cliente paga y quiere conseguir, y en el cual el primer ingrediente es la seguridad.

Pero muchos empleados no lo entendieron. Pensaban que el servicio era el que se prestaba a bordo, o el que se obtenía en un mostrador de facturación. Yo nunca tuve la intención de que nuestros pilotos y mecánicos antepusieran la puntualidad a la seguridad.

De hecho, nuestra seguridad en los vuelos nunca estuvo en peligro. Junto con los australianos, los escandinavos tienen el mejor récord de seguridad del mundo.

Poco después otros miembros del staff presentaron nuevas peticiones de salarios. Las tripulaciones suecas se sentían discriminadas en comparación con otros colegas de los demás países escandinavos. El personal de los aeropuertos escandinavos presionó para hacer una revisión de todo el sistema de salarios. En esta ocasión también la dirección estuvo a la defensiva.

Llegó un momento en que, cada vez que teníamos conversaciones con grandes grupos de personal, las sesiones terminan con la presentación de peticiones para más viajes gratis, coordinación mejorada del horario de comidas para la tripulación, un nuevo sistema de planificación de vacaciones, y así sucesivamente. Para cada punto nosotros respondíamos: «Ciertamente, lo haremos» o «Lo tendremos en consideración». Pero sabíamos que no estábamos haciendo un auténtico progreso en satisfacer lo que se había transformado en una interminable lista de peticiones.

Después de estas reuniones, uno de mis mejores amigos y colegas se acercó a mí para decirme: «Jan, esto no puede continuar así mucho tiempo. Es el momento de comenzar a hacer nuevas peticiones por nuestra parte».

Entonces me di cuenta cuál era realmente la situación. En nuestro esfuerzo por mantener el excelente espíritu que se había construido en SAS, nos habíamos batido en retirada del ultimátum con que se nos bombardeaba en vez de contestar con nuestras propias peticiones.

En el siguiente mitin del staff, estábamos otra vez hasta las cejas de peticiones. Esta vez sugerí: «Hagamos una lista de sus problemas con SAS».

Para fines académicos

La lista creció con las mismas quejas de siempre. « ¿Están ustedes contentos con el resto?», pregunté. «¡Estupendo! Eso significa que el *95%* de las cosas en SAS va bien. Ahora nos cuidaremos del otro *5%,* lo cual prometemos arreglar dentro de un plazo determinado. La gente que está a cargo de resolver cada problema hará un informe de progreso para ustedes, no para mí».

Entonces continué con algo nuevo. «Ahora que nos hemos dirigido hacia los problemas específicos que ustedes mencionan, quiero que sepan que nosotros vamos a hacerles peticiones específicas a ustedes.» Comencé a expresar nuestras expectativas sobre la compañía en general y sobre el personal de primera línea en particular: proporcionar más servicio a menos coste y recortar gastos que no redundaran en beneficio. Y, por encima de todo, reafirmamos nuestro compromiso de ser la línea aérea del hombre de negocios. Por supuesto que estas peticiones no eran nuevas —constituían la esencia de una compañía dirigida hacia el cliente— pero recordé puntualmente a nuestros empleados cuál era nuestra primera responsabilidad: el servir a los clientes que pagaban.

Realmente no sabía qué reacción tenía que esperar, pero lo que conseguí fue el aplauso. Después, al menos diez personas me dijeron lo mismo: «Realmente nos ha despertado Vd. Estamos en estos momentos en una buena situación y, por supuesto, depende de nosotros el apoyarla. Mientras nuestras necesidades estén cubiertas nosotros vamos a hacer un buen trabajo.»

Al final tuvimos que volver a la ofensiva, y el efecto en la moral de nuestros empleados fue inmediato. En parte era psicológico. Todo el mundo necesita un reto. Cuando prometimos satisfacer las peticiones de nuestros empleados y les pedimos que elevaran el nivel del servicio, se restauró el respeto mutuo.

Pero el trabajo no estaba completo. Todavía necesitábamos un nuevo objetivo global que nos permitiera concentrar todas nuestras fuerzas en una única dirección.

Durante años SAS y las otras aerolíneas europeas habían trabajado en un ambiente que estaba muy protegido de la competitividad excesiva que se había desarrollado en los Estados Unidos después de que la industria aérea hubiera sido transformada en mercado libre. ¿Pero, qué ocurriría si el mercado libre llegara a Europa? ¿Qué hubiera sucedido a nuestro cómodo mercado si de repente nuestros competidores pudieran lanzarse tras nuestros clientes sin ninguna traba?

Aquí había una amenaza tangible que podía afectar a todos los empleados de SAS. ¿Podríamos transformarlo en un objetivo nuevo y positivo que volviera a unir los recursos de la compañía?

Recordé lo que había sucedido cuando la industria bancaria en Estados Unidos se transformó en mercado libre.

Yo había observado personalmente la misma cadena de acontecimientos en la industria aérea norteamericana. Las dos compañías que estaban mejor preparadas para la liberación de mercado eran American Airlines y United Airlines. Para las aerolíneas que se habían anticipado, el mercado llegó a hacerse tremendamente competitivo. Para aquellas dos compañías, sin embargo, fue como una nueva

oportunidad. Hoy en día son las dos aerolíneas más importantes de los Estados Unidos y están entre las más rentables del mundo.

Pensaba que habíamos acertado con la mejor estrategia. No nos habíamos inventado un objetivo. Más bien habíamos desarrollado un objetivo a partir de una preocupación que había estado presente todo el tiempo.

Una vez que habíamos identificado nuestro objetivo, empezamos a trabajar para diseñar nuevas estrategias. Primero estudiamos los efectos del libre mercado en los Estados Unidos. El nuevo ambiente empresarial inevitablemente tiene como efecto una disminución en los ingresos. Los competidores bajan sus precios; nuevas empresas aparecen en escena. Las compañías deben luchar para mantener sus posiciones, y los ingresos no llegan de forma automática.

Si nosotros centrábamos nuestra nueva campaña alrededor de un aumento en la eficacia, podríamos acabar con los mismos resultados que tuvimos en 1984. Quizá funcionaría durante un año, pero las preocupaciones comenzarían de nuevo con problemas tales como los estándares técnicos o de seguridad. En el peor de los casos, una excesiva campaña de eficacia podría ir en detrimento de la calidad del servicio y eso sería fatal. Habiendo establecido una organización rentable a partir de un servicio de alta calidad para los viajeros de negocios, no podíamos permitirnos el destruirla en nombre de la eficacia. Tampoco podíamos arriesgarnos a que nos acusaran de sacrificar la seguridad. La eficacia tenía que ser parte de una estrategia más amplia. Pero ¿cuál?

Decidimos seguir esta estrategia: SAS trabajaría de forma eficaz y experta para sobrevivir en una situación de libre mercado. Permaneceríamos comprometidos con una calidad total en las áreas vitales de operaciones, aviones y servicio. Sobre esta base firme intentaríamos mejorar la eficacia, y, por lo tanto, mejorar nuestra confianza en un mercado libre y competitivo.

¿Cómo traducir esto en términos concretos? Nuestra estrategia global de ofrecer un servicio al viajero de negocios no cambiaría. Además de mantener este objetivo, intentaríamos desarrollar tres nuevas áreas.

En primer lugar, en una época de libre competencia, debíamos llegar a ser al menos un *25* % más eficaces, lo mismo que las aerolíneas americanas habían conseguido con éxito. No alcanzaríamos este objetivo a través de un recorte de costes excesivo. Por el contrario, enfocaríamos el problema de los costes tal como lo hicimos en 1981, como recurso para mejorar nuestra rentabilidad global. Recortando algunos costes y utilizando otros de forma más eficaz para aumentar la rentabilidad, esperamos «hacer más con menos».

En segundo lugar, necesitamos establecer un sistema de comunicación, información, y reservas que nos proporcione una sólida participación en el mercado. En tercer lugar, debemos desarrollar un sistema más competitivo de rutas, frecuencias de vuelo y horas de salida.

Objetivo final: para 1990 SAS será la línea aérea más eficaz de Europa. Tendremos una estructura de rutas competitiva por todo el mundo. Seremos los líderes del

Para fines académicos

mercado en calidad y seguridad. Podremos competir de forma rentable en todas las distancias y con todos los tamaños de aviones. Para entonces, tendremos la capacidad financiera que necesitamos para modernizar nuestra flota y el nuevo avión diseñado para mayor comodidad de los pasajeros será posiblemente una realidad. Nosotros habremos cambiado la amenaza de la posible liberalización del mercado en una oportunidad para asegurarnos una posición incluso más importante que la actual.

Nosotros llamamos a esto «la segunda ola en SAS». Se diferencia de la primera ola en un aspecto crucial: estamos intentando ser más pacientes. La primera vez pusimos en funcionamiento todo el sistema y fuimos derechos a la primera línea y al mercado para vender las estrategias. Al borde del desastre, no teníamos alternativa. Ahora tenemos más tiempo para presentar nuestro plan y asegurarnos que cada uno de nuestros empleados lo acepta *y* entiende totalmente las implicaciones que supone a su responsabilidad individual.

Algunas personas parecen creer que el futuro de SAS depende de si compramos 737 ó DC9 ó equipo de IBM en vez de Hewlett Packard. Pero en última instancia el futuro de SAS depende de su gente. Nuestro éxito continuado requiere el apoyo total de nuestro tradicional alto estándar por parte de todos los miembros del staff y su deseo de esforzar-se hacia nuestros objetivos de eficacia. Esa es la razón por la que estamos invirtiendo 10 millones de dólares en informar y formar a todos los miembros del staff de SAS a través de un programa de círculos de estudios, grupos y discusiones.

Aunque algunas personas han criticado nuestra pasión por el establecimiento de objetivos como algo al borde de la histeria, yo no estoy de acuerdo. Los objetivos más amplios nos permiten ver más allá de nuestras tareas diarias. La gente quiere retos en sus trabajos y en sus vidas. El establecimiento de objetivos tal como hemos venido haciendo en SAS puede contribuir al bienestar de nuestros empleados y juntos podemos esforzarnos para servir cada vez mejor a nuestros clientes.

El proporcionar a los empleados responsabilidad real y autoridad requiere una organización radicalmente diferente. El modelo es horizontal y las funciones del puesto de trabajo tienen una nueva definición.

El primer nivel se responsabiliza de guiar a la compañía hacia el futuro, anticipándose a las amenazas de la situación empresarial actual, y buscando nuevas oportunidades. La gente en este nivel establece objetivos y desarrolla estrategias para alcanzarlos. Por supuesto que esto conlleva el tomar decisiones, pero no se refiere a acciones específicas.

El siguiente nivel es responsable de la planificación y la distribución de recursos para invertir dinero o reclutar gente; en otras palabras, proporcionar a la gente en el nivel operativo todo lo necesario para que lleve a cabo las estrategias que la alta dirección haya establecido. Tampoco son decisiones sobre temas específicos, más bien son el medio de crear los pre-requisitos para que otros puedan tomar las decisiones.

El tercer nivel es lo que llamamos la primera línea u operaciones. Ahí es donde las decisiones específicas debieran ser tomadas para llevar la compañía de acuerdo

Para fines académicos

con los objetivos y las estrategias de la alta dirección.

Muchos están de acuerdo con que esta filosofía contiene un potencial tremendo, entonces ¿por qué tan pocos la ponen en práctica? Realmente es muy ambicioso y a veces supone un enfoque difícil de definir que entra en conflicto con los papeles de trabajo tradicionales. Se requiere una paciencia extraordinaria, perseverancia y valor para considerarlo. Afortunadamente la primera línea y el propio mercado son guías fiables para mantenerse por este camino.

No hay mejor manera de expresar mi experiencia que con una historia acerca de dos canteros que estaban picando unos bloques de granito. Un visitante les preguntó lo que hacían.

El primer cantero, de aspecto desagradable, protestó: «Estoy cortando esta maldita piedra en bloque».

El segundo, que tenía un aspecto más agradable, replicó: «Estoy en este equipo de trabajo que construye la catedral».

Un trabajo que pueda imaginar la construcción de toda la catedral y a quien se le ha dado la responsabilidad de construir una parte de ella está más satisfecho y es más productivo que el trabajador que sólo ve el granito ante él. Un verdadero líder es aquél que diseña la catedral y después comparte la visión que inspira a los demás a construirla.

Para fines académicos